

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

HÀ MINH ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI LAO ĐỘNG
TRỰC TIẾP CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT
ĐẤT HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

HÀ MINH ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI LAO ĐỘNG
TRỰC TIẾP CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT
ĐẤT HÀ NỘI**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực
Mã số: 8340404**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Cán bộ hướng dẫn khoa học: PGS.TS Nguyễn Nam Phương

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS. Nguyễn Nam Phương. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội./.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hà Nội, tháng năm 2020

Học viên

Hà Minh Anh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Sau đại học, Trường Đại học Lao động – Xã hội đã dạy dỗ tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới PGS.TS. Nguyễn Nam Phương người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các Cô, Chú, Anh/Chị Em tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

Cuối cùng Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn quan tâm, động viên giúp đỡ để Tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày tháng năm 2020

Học viên

Hà Minh Anh

THÔNG TIN LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ và tên học viên: HÀ MINH ANH

Giới tính: Nữ

Ngày sinh: 17/09/1996

Nơi sinh: Hà Nội

Tên đề tài luận văn: (bằng tiếng Việt và tiếng Anh) “Tạo động lực lao động tại Khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội”
 (“Creating labor motivation for the direct workforce at Hanoi Ground Services Joint Stock Company”)

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Nguyễn Nam Phương

Tóm tắt kết quả của luận văn: (từ 150 – 250 từ bằng tiếng Việt và tiếng Anh)

Để người lao động làm việc có hiệu quả họ cần phải có động lực làm việc. Do vậy các doanh nghiệp luôn đưa ra các giải pháp nhằm động viên khuyến khích người lao động để họ mang hết khả năng ra làm việc, để người lao động làm việc hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, gắn bó lâu dài với tổ chức. Nghiên cứu các giải pháp tạo động lực cho người lao động một cách hệ thống sẽ giúp cho công tác quản trị nhân lực đạt được hiệu quả cao. Động lực lao động chính là chìa khóa để nâng cao năng suất lao động.

Trong quá trình làm việc tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội, em thấy vấn đề tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của Công ty chưa được tốt. Qua quá trình nghiên cứu của tác giả trong luận văn đã đưa ra được một cách tổng quát nhất các vấn đề liên quan đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp và nói lên được sự cần thiết của việc hoàn thành tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Mặt khác, qua việc nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội, tác giả đã đưa ra được các nhận xét và đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp trong công ty. Từ đó tìm ra những mặt hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp trong công ty nhằm giúp công ty có chính sách và định hướng được hoàn thiện hơn.

II

For employees to work effectively they need to be motivated to work. Therefore, businesses always offer solutions to motivate employees so that they can bring their full potential to work, so that employees can work enthusiastically, actively, have a high sense of responsibility, and attachment. long term with the organization. Researching solutions to motivate employees in a systematic way will help in high efficiency in human resource management. Labor motivation is the key to improving labor productivity.

While working at the Hanoi Ground Service Joint Stock Company, I found the problem of motivating the company's staff and employees was not good. Through the research process of the author in the thesis has brought out the most general issues related to labor motivation in the business and expressed the necessity of the completion of labor motivation. in business. On the other hand, through the actual research to create labor motivation for the direct workforce at the Hanoi Ground Service Joint Stock Company, the author has made comments and evaluated the effectiveness of labor motivation. for direct employees in the company. From there, find out the limitations and causes in the work of creating labor motivation for the direct labor force as a basis for giving complete solutions to create labor motivation for the workers directly in the workforce. company to help the company have a more complete policy and direction.

Học viên
(ký, ghi rõ họ tên)

Hà Minh Anh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC CÁC BẢNG	VI
DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	VIII
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên qua đến đề tài	3
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu	7
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	9
7. Nội dung luận văn	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC	
LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	11
1.1. Một số khái niệm	11
1.1.1. <i>Động lực</i>	11
1.1.2. <i>Nhu cầu</i>	12
1.1.3. <i>Lợi ích</i>	13
1.1.4. <i>Tạo động lực lao động</i>	14
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	15
1.2.1. <i>Học thuyết về nhu cầu của Maslow</i>	15
1.2.2. <i>Học thuyết công bằng của J. Stasy Adam</i>	16
1.2.3. <i>Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke</i>	18
1.3. Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động.....	19

1.3.1. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính	19
1.3.2. Sử dụng các biện pháp kích thích phi tài chính.....	22
1.4. Tiêu chí đánh giá động lực lao động trong doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc	26
1.4.2. Mức độ đồng ý của người lao động trong công việc.....	27
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động.....	27
1.5.1. Các yếu tố bên trong	27
1.5.2. Các yếu tố bên ngoài.....	31
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực ở một số công ty	33
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.....	33
1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Samsung Việt Nam	34
1.6.3. Bài học cho công ty Cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	35
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI.....	37
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	37
2.1.1. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh.....	37
2.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh.....	38
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực	42
2.1.4. Cơ cấu tổ chức.....	44
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	48
2.2.1. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tài chính ..	48
2.2.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích phi tài chính	58

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội	70
2.3.1. Các yếu tố bên trong	70
2.3.2. Các yếu tố bên ngoài.....	76
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	79
2.4.1. Kết quả đạt được của tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội.....	79
2.4.2. Ưu điểm của tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội	81
2.4.3. Một số hạn chế và nguyên nhân	83
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO KHỐI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI.....	87
3.1 Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	87
3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển giai đoạn 2020 - 2025.....	87
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho nhân viên của công ty trong thời gian tới	88
3.2 Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội	89
3.2.1. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính.....	89
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi tài chính.....	96

<i>3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả tạo động lực</i>	<i>105</i>
KẾT LUẬN	107
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1.	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2.	CP	Cổ phần
3.	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
4.	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
5.	HGS	Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội
6.	NLD	Người lao động
7.	NSLĐ	Năng suất lao động
8.	NXB	Nhà xuất bản
9.	THCV	Thực hiện công việc
10.	TL	Tỷ lệ
11.	SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Lĩnh vực kinh doanh của Công ty CP Phục vụ mặt đất Hà Nội.....	38
Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội giai đoạn 2017 - 2019.....	40
Bảng 2.3: Cơ cấu tuổi và giới tính của khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội.....	42
Bảng 2.4: Cơ cấu khối lao động trực tiếp tại công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội các năm 2017, 2018 và 2019	43
Bảng 2.5: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (hi)	49
Bảng 2.6: Đánh giá của NLĐ khối trực tiếp về yếu tố tiền lương	50
Bảng 2.7: Đánh giá của NLĐ trực tiếp về yếu tố tiền thưởng	55
Bảng 2.8: Đánh giá của NLĐ khối trực tiếp về công tác phúc lợi tại công ty	57
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trực tiếp trong Công ty	60
Bảng 2.10: Đánh giá của NLĐ khối trực tiếp trong Công ty về về nội dung công việc được giao	61
Bảng 2.11: Đánh giá về công tác đào tạo công ty đang áp dụng cho NLĐ khối trực tiếp.....	64
Bảng 2.12: Bảng khảo sát điều tra mức độ đồng ý tại Công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội	66
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ khối trực tiếp trong Công ty	68
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty	69
Bảng 2.15: Trình độ chuyên môn khối lao động trực tiếp tại công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội các năm 2017, 2018 và 2019	74

Bảng 2.16: Cơ cấu tuổi của khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội	75
Bảng 2.17: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực cho người lao động khối trực tiếp tại Công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội	79
Bảng 3.1: Bảng xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí	90
Bảng 3.2: Mức độ hoàn thành mức lao động (TC1)	91
Bảng 3.3: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp (TC2).....	92
Bảng 3.4: Tiết kiệm nguyên vật liệu (TC3)	92
Bảng 3.5: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật (TC4).....	92
Bảng 3.6: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp (TC5)	93
Bảng 3.7: Xác định hệ số Hi	93
Bảng 3.8: Bảng câu hỏi dành cho các nhân viên của các vị trí công việc còn thiếu trong công ty	100
Bảng 3.9: Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi)	102

VIII

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	1.1	Tháp nhu cầu của A. Maslow	15
2	2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội	42

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường đầy biến động như hiện nay, sự cạnh tranh giữa các tổ chức diễn ra ngày càng khốc liệt. Sự cạnh tranh này diễn ra trên tất cả các lĩnh vực như: kinh tế, chính trị, xã hội, giáo dục, quốc phòng, an ninh,... Vì vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cần được các tổ chức quan tâm hàng đầu vì con người được coi là tài sản vô giá, là yếu tố cơ bản tạo nên sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nguồn nhân lực luôn là vấn đề sống còn với bất kỳ tổ chức nào, không chỉ ở Việt Nam mà ở tất cả mọi nơi trên thế giới. Với mỗi quốc gia, mỗi tổ chức hay mỗi đơn vị nguồn nhân lực hay yếu tố con người đóng vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển.

Khi người lao động làm việc với động lực cao họ sẽ say mê, tìm tòi, sáng tạo trong công việc và tự nguyện cống hiến cho tổ chức đó. Còn ngược lại nếu người lao động không có động lực làm việc, hoặc làm việc với động lực kém họ sẽ làm việc với thái độ cầm chừng, đối phó, không thể hiện hết khả năng, không tự chủ và kém hiệu quả dẫn tới năng suất lao động của tổ chức giảm và mục tiêu của tổ chức không đạt được. Để người lao động làm việc có hiệu quả họ cần phải có động lực làm việc. Do vậy các doanh nghiệp luôn đưa ra các giải pháp nhằm động viên khuyến khích người lao động để họ mang hết khả năng ra làm việc, để người lao động làm việc hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, gắn bó lâu dài với tổ chức. Nghiên cứu các giải pháp tạo động lực cho người lao động một cách hệ thống sẽ giúp cho công tác quản trị nhân lực đạt được hiệu quả cao. Động lực lao động chính là chìa khóa để nâng cao năng suất lao động.

Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội (HGS) tiền thân là Phòng Phục vụ mặt đất được thành lập ngày 13/07/2007, trực thuộc Tổng công ty

cảng Hàng không miền Bắc. Sau 8 năm phát triển, từ ngày 01/06/2018, HGS chính thức chuyển đổi mô hình hoạt động sang Công ty cổ phần, lấy tên là Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội. Sau hơn 10 năm phát triển, từ số nhân lực 60 người cùng trang thiết bị hạn chế, 01 hãng hàng không với 04 chuyến bay đến đi/ngày, HGS đã nâng tổng số nhân lực lên hơn 1000 người, trong đó khối lao động trực tiếp chiếm 94%. Lao động trong Công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy Công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Mặc dù công ty mới được cổ phần hóa nhưng công ty đã ngày càng phát triển lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình, những thành tựu của công ty đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Dịch vụ hàng không. Để làm được điều này công ty cần xây dựng một đội ngũ lao động giỏi về trình độ chuyên môn lẫn kinh nghiệm, cùng với sự năng động sáng tạo, tận tình trong công việc. Điều này sẽ đóng vai trò quyết định cho sự thành công hay thất bại đối với công ty, hiện nay một loạt các chế độ, chính sách tạo động lực cho nhân viên được công ty xây dựng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn thiện. Với ý nghĩa đó tác giả đã chọn đề tài : ***“Tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

Thông qua việc nghiên cứu, tác giả muốn phân tích thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động tại công ty, từ đó rút ra các nhận xét, kết luận và

đề xuất các phương hướng nhằm hoàn thiện công tác này, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên qua đến đề tài

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về tạo động lực cho người lao động. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Nghiên cứu quốc tế:

Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*. Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự đồng ý*” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và đồng ý cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và

sự khác nhau về động lực làm việc với sự đồng ý, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Daniel H. Pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*”, tác giả đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực. Dựa trên những nghiên cứu về tạo động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ, tác giả đưa ra sự khác biệt của lý thuyết và thực tế. Tác giả chứng minh rằng, quan điểm về “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp trong điều kiện hiện nay nữa.

James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill. Tác giả đã thảo ra chín nhu cầu trọng tâm của con người, và từ đó đưa ra chín câu hỏi để bạn tự hỏi bản thân mình vào mỗi sáng thứ hai, chỉ ra các cách bạn có thể giúp nhân viên của mình thỏa mãn những nhu cầu đó trong tuần tới. Những câu hỏi này bao gồm: Tôi sẽ đóng góp nhận xét với ai trong tuần này; Tôi sẽ ghi nhận đóng góp của ai, sẽ trao thưởng cho ai trong tuần này; Làm thế nào tôi có thể khuyến khích tính tự giác của một nhân viên trong tuần này; Và làm thế nào tôi có thể giúp ai đó trưởng thành hơn trong tuần này?

Nghiên cứu trong nước:

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp như:

- Về cơ sở lý thuyết về tạo động lực cho người lao động các tác giả: Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội; Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội; Các tác giả đã nghiên cứu và hệ thống hóa lý thuyết về tạo động lực, cung cấp các kiến thức cơ bản về tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động...

- Vũ Thu Uyên (2008), Trường đại học Kinh tế quốc dân, luận án tiến sĩ *“Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020”* của Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. Tác giả đã đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và Việt Nam đến năm 2020. Các giải pháp được đưa ra cuối luận án tập trung vào vấn đề tạo động lực và xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp với lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và Việt Nam đến năm 2020. Tuy nhiên, tác giả cũng chưa đánh giá được được các nhu cầu của người lao động và mức độ quan trọng của các nhu cầu để từ đó có các biện pháp tạo động lực phù hợp trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu hợp lý của người lao động.

- Bài báo nghiên cứu *“Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam”* của Tiến sĩ Lê Trung Thành đăng trên Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163, tháng 01 năm 2011. Bài báo đã hệ thống lại các giai đoạn đánh giá thực hiện công việc: từ mục tiêu, giám sát, hướng dẫn, cung cấp thông tin phản hồi và đánh giá cuối kỳ. Bên cạnh đó, bài viết còn đề cập đến các công việc cần thiết mà cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần làm để áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Có thể thấy đã có rất nhiều đề tài luận văn, công trình nghiên cứu viết về tạo động lực cho người lao động tại các Tổng công ty, công ty, doanh nghiệp khác nhưng chưa có một công trình nào nghiên cứu về tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp tại công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội. Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài trên, tác giả luận văn có định hướng nghiên cứu tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ

mặt đất Hà Nội dựa trên cơ sở lý thuyết là học thuyết công bằng của J.Stasy Adams và học thuyết nhu cầu của Maslow, tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động và phân tích các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên công ty đảm bảo tính công bằng. Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, tác giả xin mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn có thể áp dụng được phần nào vào thực tiễn hoạt động, góp phần phát triển hơn nữa các hoạt động tạo động lực lao động nhằm phát triển bền vững công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống các vấn đề lý luận về động lực và tạo động lực lao động cho người lao động làm cơ sở cho phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp cho việc hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.
- Phân tích tạo động lực lao động của khối trực tiếp tại công ty để chỉ ra kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động tạo động lực của công ty.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp tại công ty.

- Nhiệm vụ nghiên cứu: Để thực hiện được đề tài này thì đòi hỏi tác giả nghiên cứu một cách nghiêm túc, thực tế và tìm kiếm nguồn tài liệu cho phù hợp với nội dung mà đề tài cần nghiên cứu, trên cơ sở những luận cứ lý thuyết và thực tiễn về tạo động lực cho người lao động để chứng minh luận điểm và gợi ý một số giải pháp ban đầu.

- Về phương diện lý luận: Hệ thống hóa lý thuyết về tạo động lực lao động, làm rõ các vấn đề liên quan tới hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Về phương diện thực tiễn: Phân tích thực tiễn hoạt động tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp trong công ty - các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế. Đề xuất giải pháp cụ thể hoàn thiện hoạt động tạo động lực lao động khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - ✓ Phạm vi về không gian: Khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.
 - ✓ Phạm vi về thời gian: Giai đoạn 2017 - 2020 và đề ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho nhân viên trong giai đoạn tới.

5. Phương pháp nghiên cứu:

- **Phương pháp thu thập thông tin**
 - **Thông tin thứ cấp:** Các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức - hành chính và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của công ty.
Các thông tin và tài liệu thứ cấp được sắp xếp theo từng nội dung nghiên cứu và phân thành 3 nhóm: lý luận, tổng quan về tạo động lực cho người lao động và tài liệu của các tổ chức khác trên địa bàn.
 - **Thông tin sơ cấp:** Sử dụng bảng hỏi
 - Đối tượng điều tra: Khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội
 - Nội dung bảng hỏi: Tiến hành điều tra cán bộ, NLĐ tại khối lao động trực tiếp về các vấn đề nghiên cứu: Lương, thưởng, chế độ đãi ngộ và ý kiến của họ về các chính sách tạo động lực của công ty, các nhân tố ảnh

hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, mức độ thỏa mãn với công việc của nhân viên. Nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác mà các phương pháp khác chưa thu thập được.

- Địa điểm khảo sát: Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, Xã Phú Cường, Huyện Sóc Sơn, Thành phố Hà Nội
- Số lượng phiếu đã khảo sát: Học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với 220 phiếu khảo sát, trong đó thu về 205 phiếu, số phiếu hợp lệ là 200 phiếu. Phiếu khảo sát sẽ được xây dựng chung cho nhóm đối tượng lao động trực tiếp nhằm thăm dò ý kiến người lao động về vấn đề động lực lao động tại Công ty.

Với quy trình nghiên cứu này, sau khi đã xác định mục tiêu nghiên cứu, tác giả lựa chọn thang đo Likert 5 điểm để nghiên cứu cho đề tài này.

Thang đo Likert 5 điểm là một dạng thang đo lường về mức độ đồng ý hay không đồng ý với các mục được đề nghị, được trình bày dưới dạng một bảng. Trong bảng thường bao gồm 2 phần: Phần nêu nội dung, và phần nêu những đánh giá theo từng nội dung đó; với thang đo này người trả lời phải biểu thị một lựa chọn theo những đề nghị được trình bày sẵn trong bảng.

- *Giải thích lý do chọn thang đo:*

+ Thang đo Likert 5 điểm là loại thang đo dễ dàng, nhanh chóng trong việc thiết lập tuy nhiên vẫn đảm bảo độ tin cậy và có thể cung cấp số lượng thông tin nhiều hơn.

+ Việc lựa chọn Likert 5 điểm cũng dễ dàng hơn cho người trả lời trong việc lựa chọn các phương án khi mức độ khác biệt giữa 5 điểm là tương đối lớn

- **Sử dụng các phương pháp nghiên cứu:**

➤ **Phương pháp quan sát:** Tác giả quan sát thực tế hoạt động tại công ty để thu thập số liệu, đánh giá tình hình hoạt động của công ty.

➤ **Phương pháp kế thừa:** Thu thập, tổng hợp, phân tích, đánh giá từ các tài liệu và các công trình nghiên cứu trước trên cơ sở đó kế thừa và chọn lọc một số kết quả từ tài liệu của công ty.

➤ **Phương pháp phân tích, tổng hợp:** Tác giả phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội từ đó tổng hợp, đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh từ góc độ hiệu quả của công tác tạo động lực cho nhân viên tại công ty.

➤ **Phương pháp thống kê, dự báo:** Phương pháp này hỗ trợ để giải các thuật toán về các số liệu thống kê để xử lý và đánh giá độ tin cậy của số liệu thu thập được.

➤ **Phương pháp biểu đồ:** Xây dựng các bảng, biểu dựa trên biến thiên chuỗi thời gian. Sử dụng các bảng, biểu để phản ánh thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty.

➤ **Phương pháp xử lý số liệu:** Với dữ liệu định tính, các phương pháp thường xuyên sử dụng như phân tích theo lịch sử cụ thể, tổng hợp, khái quát hóa, quy nạp, nội suy kết hợp ngoại suy, đối chiếu so sánh, và phương pháp dự báo sẽ được sử dụng để tận dụng tốt nhất dữ liệu định tính thu được nhằm đưa ra những kết luận tốt nhất. Với dữ liệu định lượng, dữ liệu từ điều tra bảng hỏi trực tuyến và bảng hỏi giấy được tổng hợp qua các tập tin Excel 2013. Tác giả sẽ tiến hành phân tích số liệu và đưa ra các kiến giải phù hợp.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học: Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài

góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

7. Nội dung luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Động lực

Mỗi tổ chức muốn thực hiện tốt được mục đích của mình trong sản xuất, kinh doanh thì phải hiểu rõ cái gì sẽ khiến cho mọi người tiến hành công việc, cái gì thúc đẩy họ làm việc. Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của động lực lao động:

“Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”. [1, tr 128]

Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

Bedeian (1993) cho rằng động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu.

Higgins (1994) đưa ra khái niệm động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Kreitner (1995) cho rằng: động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định.

Khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản lý thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

- Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào.

- Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân của người lao động. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực.

- Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn.

- Tuy nhiên không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực của con người mà còn phụ thuộc vào khả năng, năng lực của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: *“Động lực là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của tổ chức”*.

1.1.2. Nhu cầu

Cùng với sự vận động phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người ngày càng tăng lên về số lượng, về mức độ thỏa mãn. Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn được thỏa mãn những nhu cầu, đòi hỏi trong cuộc sống.

“Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển” [2, tr 14]

"Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó" [1, tr 129].

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của

con người cũng như của cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu có tính phong phú, đa dạng và vận động hệ thống nhu cầu rất phong phú, đa dạng gồm nhiều loại nhu cầu :nhu cầu sinh lý, nhu cầu được kính trọng, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu tự hoàn thiện, nhu cầu về giao tiếp, nhu cầu về sản xuất xã hội nhu cầu tự phủ định, nhu cầu về sự biến đổi.

Như vậy, hệ thống nhu cầu của con người hết sức phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm nhu cầu chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Sự thỏa mãn nhu cầu và vật chất và tinh thần dù ít cũng sẽ là động cơ thúc đẩy con người tích cực lao động hăng say, sáng tạo. Một trong những chìa khóa để tìm ra các động cơ bên trong thúc đẩy con người lao động đó là nghiên cứu các hệ thống nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thỏa mãn các nhu cầu đó một cách tối ưu.

1.1.3. Lợi ích

“Lợi ích là kết quả mà con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân” [1, tr 129]. Lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Cũng giống nhu cầu, có nhiều loại lợi ích khác nhau: lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt, lợi ích lâu dài, lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể....

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc càng mạnh. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó còn thúc đẩy con người hành động để rút ngắn khoảng cách đó. Đó chính

là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

Như vậy có thể hiểu *“Lợi ích là mức độ thoả mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định”*.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ đồng ý với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

Có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó, tạo động lực được hiểu như sau: *“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.”* [8, tr145]

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Các doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh muốn hoạt động sản xuất đạt được năng suất cao thì đòi hỏi người lao động phải làm việc hết mình và sáng tạo. Để làm được điều này thì các nhà quản lý cần phải đưa ra các phương pháp và hình thức quản lý sao cho phù hợp với điều kiện của công ty và môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh mà công ty tham gia

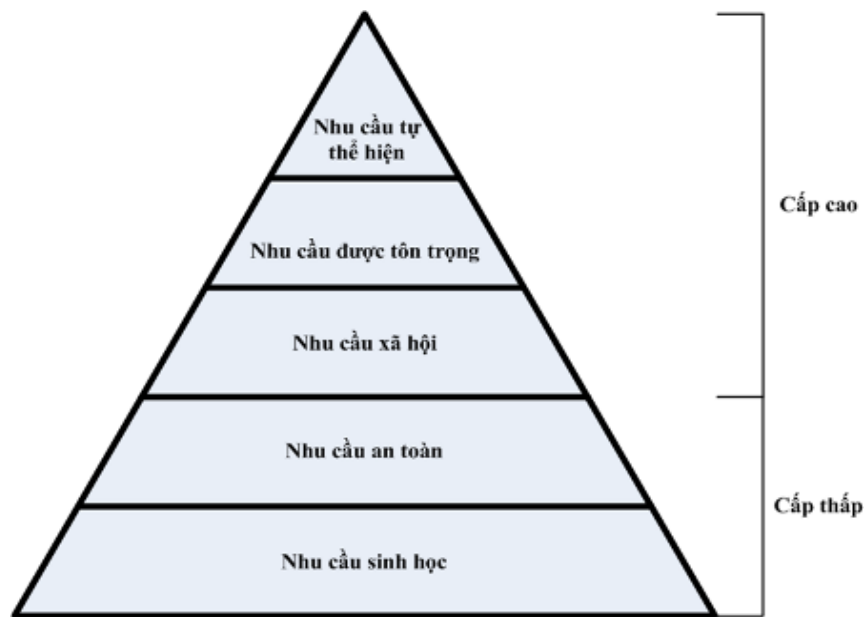
Với cách hiểu như trên có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. *“Tạo*

động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ đồng ý hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970) đã phát triển một trong các lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là Lý thuyết về Thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



(Nguồn: 8, tr 158)

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow

1. *Nhu cầu sinh lý*: là các nhu cầu cơ bản nhất của con người để tồn tại như không khí, nước, lương thực....Như vậy, có thể thấy việc trả công lao

động tối thiểu cần đủ để đáp ứng những nhu cầu này giúp đảm bảo cuộc sống cho người lao động và gia đình.

2. *Nhu cầu an toàn*: nhu cầu an toàn là như cầu được ổn định, chắc chắn, muốn được bảo vệ an toàn thân thể. Trong lao động, người lao động muốn có công việc ổn định, môi trường an toàn, đảm bảo về y tế sức khỏe,...

3. *Nhu cầu xã hội*: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương... Để đáp ứng nhu cầu này, tổ chức cần tạo điều kiện cho người lao động làm việc theo nhóm, tổ chức giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc...

4. *Nhu cầu được tôn trọng*: Con người muốn mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội. Tổ chức có thể đáp ứng nhu cầu này bằng sự khen ngợi, ghi nhận thành tích, vinh danh người lao động...

5. *Nhu cầu tự hoàn thiện*: là cấp độ cao nhất: là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình. Họ mong muốn được biến năng lực của mình thành hiện thực, mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc. Tổ chức cần tạo cơ hội cho người lao động phát triển, thăng tiến, giao cho họ các nhiệm vụ mang tính thách thức...

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của nhân viên và đưa ra các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam

Theo J.Stacy.Adam, người lao động luôn quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Vì vậy, họ luôn có xu hướng so sánh

sự đóng góp và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động sẽ cảm nhận được tổ chức đang đối xử với mình công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi/sự đóng góp của mình nhận được bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, làm cho hiệu quả thực hiện công việc tăng lên. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng mình đang được đối xử không công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: không tích cực làm việc, thiếu ý thức tự giác trong công việc, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc, cố tình làm cho kết quả công việc xấu đi,...

Ý nghĩa của học thuyết

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện. Mức độ hành động này tùy thuộc vào sự điều chỉnh hay quyết định của người quản lý. Khi họ nỗ lực làm việc và làm việc đạt kết quả cao thì kèm theo đó là quyền lợi nhận được của họ sẽ tốt hơn. Đáp ứng được tâm lý và thấy thỏa mãn thì nó sẽ là một động lực lớn trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Nhưng nếu quyền lợi đó không thỏa đáng sẽ dẫn đến tâm lý chán nản, không muốn đóng góp sức lực của mình cho tổ chức, tổ chức đó nữa.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính công bằng giữa những người lao động; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

1.2.3. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Vào cuối những năm 1960 Edwin Locke và đồng sự Gary P. Latham đã chỉ ra mối quan hệ “đường đi - mục đích”. Học thuyết này chỉ ra rằng : Các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu. Edwin Locke cũng cho rằng, khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết.

Học thuyết tạo ra một hướng tiếp cận mới làm phong phú thêm quá trình tạo động lực của tổ chức. Để áp dụng thành công học thuyết, *tổ chức cần thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu trong công việc cho họ, cùng theo dõi giúp đỡ để người lao động có thể đạt được mục tiêu đề ra.*

Mỗi học thuyết được đề cập đều có những ý nghĩa vận dụng nhất định trong tạo động lực lao động. Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, và học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke cho thấy để tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải :

+ *Xác định các nhu cầu của người lao động, đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động trên cơ sở đảm bảo tính công bằng.*

+ Nhà quản lý cần hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc rõ ràng, gắn kết được các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức.

1.3. Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động

1.3.1. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính

1.3.1.1. Tạo động lực thông qua công cụ tiền lương

Tiền lương chính là khoản tiền hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động làm việc, tăng năng suất lao động. Tiền lương một mặt vừa tạo ra sự thỏa mãn trong công việc nếu như nó phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động và ngược lại, nó sẽ tạo ra sự bất mãn.

Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp.

Với người lao động, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho người lao động.

Với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ

bao gồm 2 hình thức trả lương chính là: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Để nâng cao vai trò khuyến khích vật chất của tiền lương, cần xác định đúng đắn mối quan hệ trực tiếp giữa thu nhập và sự cống hiến của người lao động trong công ty. Khi sử dụng chính sách tiền lương cần quán triệt những nguyên tắc cơ bản sau:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động.
- Tiền lương phải đảm bảo thỏa đáng, công bằng, hợp lý với công sức người lao động. Đảm bảo trả đúng, trả đủ như doanh nghiệp đã quy định. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một hệ thống tiền lương hợp lý, áp dụng các hình thức trả lương hợp lý.
- Tiền lương phải là động lực kích thích người lao động hăng say lao động, khuyến khích họ áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc, tác động tích cực đến việc phân công lao động trong xã hội.

1.3.1.2. *Tạo động lực thông qua công cụ tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng thường chia làm:

- Thưởng đột xuất, thưởng định kì.
- Thưởng tập thể, thưởng cá nhân.

Trong công tác quản trị nhân sự, tiền thưởng coi là hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động trong quá trình làm việc.

Qua đó làm cho người lao động quan tâm hơn đến lao động sáng tạo, tiết kiệm lao động sống cũng như lao động vật hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, tinh thần trách nhiệm...

Nhà tổ chức và quản lý lao động phải là người biết kết hợp áp dụng chế độ tiền lương và hình thức thưởng tích cực nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu vật chất cho người lao động. Do đó tất yếu tạo ra được động lực to lớn trong lao động sáng tạo. Để tiền thưởng thực sự trở thành công cụ vật chất tạo động lực lao động hiệu quả, khi doanh nghiệp sử dụng công cụ tiền thưởng để tạo động lực lao động cần quán triệt những yêu cầu cơ bản sau:

- Đặt ra các chỉ tiêu thưởng rõ ràng, có tính định lượng cao, có thể sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành các tiêu chí để làm cơ sở xét thưởng chính xác.
- Mức tiền thưởng đưa ra phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng.
- Đảm bảo tính công bằng, khách quan trong chi trả thưởng. Đảm bảo trả đủ, trả đúng để khuyến khích việc tái lập các hình vi được thưởng.
- Xây dựng nguồn quỹ thưởng hợp lý.

1.3.1.3. *Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi*

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính, đó là khoản tiền trả gián tiếp cho người lao động ngoài tiền lương và tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và động viên tinh thần cho người lao động.

Có 2 loại phúc lợi:

Phúc lợi bắt buộc: là các khoản phúc lợi tối thiểu mà các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại đảm bảo, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế...

Phúc lợi tự nguyện: là phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mình và sự quan tâm của người lãnh đạo nhằm khuyến

khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó với tổ chức nhiều hơn: có thể là chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, trợ cấp sức khỏe, trợ cấp nguy hiểm...Hoặc bằng các loại hình dịch vụ như: các chương trình thể dục thể thao, các câu lạc bộ, chi phí đi lại hoặc xe đưa đón công nhân ...

Phúc lợi có ý nghĩa rất quan trọng việc giúp người lao động bảo đảm đời sống ở mức độ tối thiểu, yên tâm làm việc, nâng cao khả năng lao động. Đồng thời làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn và từ đó giúp doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chân một lượng lao động có trình độ cao.

Do đó để công tác tạo động lực đạt được hiệu quả cần:

- Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.
- Xây dựng và triển khai thực hiện các chương trình phúc lợi mới phù hợp với đặc điểm, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó tạo mối quan hệ tốt giữa lao động trong doanh nghiệp, tạo sự gắn bó giữa lao động và tổ chức.
- Xây dựng và hình thành nguồn quỹ nhất định đối với công tác phúc lợi.

1.3.2. Sử dụng các biện pháp kích thích phi tài chính

1.3.2.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp nhân lực

Bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực: là việc tiến hành giao việc cho người lao động hoặc sắp xếp người lao động vào việc tương ứng dựa vào số lượng và chất lượng lao động tại thời điểm hiện tại của doanh nghiệp nhằm đưa người lao động làm đúng công việc.

Mục đích của việc bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực là đáp ứng nhu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh, đồng thời làm cho mỗi người lao động hoàn thiện hơn.

Việc phân công, bố trí: “đúng người, đúng việc” giúp cho người lao động phát huy hết khả năng của mình, làm tăng hiệu quả lao động, qua đó có tác dụng kích thích họ sáng tạo trong công việc, thêm yêu và gắn bó với công việc hơn.

Hoạt động bố trí, sử dụng tạo động lực lao động khi tổ chức: bố trí, sắp xếp cho người lao động nơi làm việc thích hợp nhất đối với họ về: kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động, khả năng phát triển của người lao động trong tương lai và phù hợp với nhu cầu nhân sự của tổ chức.

1.3.2.2. *Tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Đây là hoạt động nhằm nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho công nhân viên, để họ có tâm lý an tâm, tự tin vào bản thân tay nghề của mình khi làm việc. Mặt khác khi cho công nhân đi học và đầu tư cho nhân viên học thêm để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, tổ chức các buổi học với sự hướng dẫn của các chuyên gia, giúp nhân viên mở rộng tầm hiểu biết và kiến thức...hoặc đào tạo công nhân bằng hình thức nào đó sẽ tạo cho họ một cảm giác về vai trò của mình trong công ty và cũng cho họ thấy được mối quan tâm của công ty với họ từ đó tạo cho họ sự gắn bó với công ty hơn và tích cực làm việc hơn.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với các cơ quan tổ chức mà còn đối với người lao động. Nó giúp cho các tổ chức, doanh nghiệp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao năng suất, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo lợi thế cạnh tranh ...

Để đảm bảo hoạt động đào tạo phát triển nhân lực của doanh nghiệp có tác dụng kích thích động lực làm việc của người lao động và đảm bảo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức cần:

- Xác định nhu cầu đào tạo từ đó xác định nội dung đào tạo, đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo rõ ràng, cụ thể.
- Có sự tham khảo ý kiến của người lao động được đào tạo để quá trình đào tạo đạt kết quả tốt.
- Thực hiện công tác đào tạo và công tác đánh giá sau đào tạo hiệu quả, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ bằng hình thức tăng lương hoặc giao cho họ công việc phù hợp với quá trình đào tạo.

1.3.2.3. *Tạo động lực thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc, thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc giúp tạo được sự đoàn kết trong tập thể lao động, kích thích tạo động lực lao động chung, tinh thần thi đua với các đơn vị khác và sự phối hợp trong công việc để cùng phấn đấu đạt được thứ hạng cao trong đánh giá.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình cảm vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá. Bản chất chủ quan của đánh giá thực hiện công việc chính là nguyên nhân của rất nhiều lỗi thường phạm phải trong quá trình đánh giá dẫn đến tình trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình thực hiện công việc của người

lao động, giảm tạo động lực làm việc và dẫn đến các vấn đề khác trong quản trị nhân sự.

Do đó, vấn đề đặt ra đối với các tổ chức, doanh nghiệp phải xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá có tác dụng hoàn thiện thực hiện công việc của người lao động và phát triển người lao động. Đảm bảo kết quả đánh giá được công bằng, chính xác, người lao động thấy thỏa mãn với kết quả được đánh giá và tăng động lực làm việc của họ.

1.3.2.4. *Tạo động lực thông qua môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là nơi mà người lao động gắn bó trong suốt thời gian làm việc, nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của người lao động, bao gồm: toàn bộ cơ sở vật chất, điều kiện làm việc, không gian làm việc... và các chế độ làm việc và nghỉ ngơi của người lao động trong doanh nghiệp.

Môi trường làm việc tốt góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho người lao động, bởi người lao động hiện nay tìm một nơi làm việc không chỉ dựa trên tiêu chí về các chính sách nhân sự như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, mà họ còn xem xét đến cả môi trường làm việc. Một môi trường làm việc với chế độ làm việc và nghỉ ngơi thiếu hợp lý, gò bó sẽ khó giữ chân được người lao động. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và có đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật là môi trường làm việc mà bất cứ người lao động nào cũng mong muốn.

Để tạo môi trường làm việc thuận lợi, tạo động lực làm việc cho người lao động, tổ chức cần tập trung:

- Tạo môi trường làm việc an toàn:

Cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động (như: bụi, ồn, rung, hơi khí độc, vi sinh vật gây hại...), trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định.

- Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế:

Điều này giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của người lao động. Nó giúp cho người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động qua đó động lực lao động tăng lên.

- Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý:

Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật lao động hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động. Tổ chức sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của người lao động, đồng thời khả năng phục hồi sức khỏe của người lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Người lao động sẽ không chán nản, mệt mỏi đối với công việc.

1.4. Tiêu chí đánh giá động lực lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad (\text{Đơn vị : Triệu đồng/tháng/người})$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

1.4.2. Mức độ đồng ý của người lao động trong công việc

Mức độ đồng ý của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi nhân viên cảm thấy đồng ý với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ đồng ý của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự đồng ý và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động

1.5.1. Các yếu tố bên trong

1.5.1.1. Vị thế của ngành

Những người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ

lực phấn đấu trong công việc. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người, và nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải.

Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không đồng ý với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực làm việc. Cho nên vị thế của ngành tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Vì thế các doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

1.5.1.2. Mục tiêu, chiến lược phát triển

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực lao động cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng. Do khi quỹ tiền lương và tiền thưởng tăng lên thì mức lương và thưởng mà người lao động nhận được sẽ tăng theo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự cố gắng làm việc của người lao động để tăng doanh thu, với mong muốn hiệu quả kinh doanh cao. Ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của người lao động. Nếu hiệu quả kinh doanh của tổ chức cao, thu nhập người lao động cũng được cải thiện, tăng động lực lao động và ngược lại.

1.5.1.3. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các thành viên trong tổ chức gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hóa tổ chức mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức.

1.5.1.4. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo và quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

1.5.1.5. Trình độ và năng lực làm việc của người lao động trong tổ chức

Năng lực làm việc của người lao động bao gồm tất cả các kiến thức, kỹ năng của người lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Thông thường nếu người lao động có trình độ, năng lực làm việc tốt thì yêu cầu của họ đặt ra với công việc sẽ cao hơn. Chính vì vậy mà động lực lao động của họ cũng cao hơn để đạt được yêu cầu mà họ đặt ra trong công việc.

Do sự khác nhau về trình độ, năng lực làm việc, tuổi tác, giới tính, mục tiêu, ý thức thái độ làm việc, đặc điểm về người lao động... giữa các cá nhân trong tập thể lao động. Chính vì vậy, nhu cầu của tập thể người lao động trong tổ chức rất đa dạng, phức tạp và không giống nhau. Các yếu tố trên có tác động không nhỏ đến việc tạo động lực cho người lao động tại tổ chức.

1.5.1.6. Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo,

đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động,... tất cả đều ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường... họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài người lao động có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn.

1.5.2. Các yếu tố bên ngoài

1.5.2.1. Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công

bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.5.2.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp,... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ tăng lên bởi họ thấy tổ chức đang cùng chia sẻ rủi ro với mình.

1.5.2.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, người lao động sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài tổ chức, buộc tổ chức phải có các chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng,... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những người lao động thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu an toàn bởi họ nhận thấy nguy cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ sẽ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó tổ chức nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực ở một số công ty

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải

Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải là doanh nghiệp được thành lập dưới hình thức chuyển từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam sở hữu 100% vốn điều lệ sang Công ty cổ phần do Tổng công ty Đường sắt Việt Nam nắm giữ cổ phần chi phối kể từ ngày 07/01/2019 được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Mặc dù công ty mới được cổ phần hóa nhưng công ty đã ngày càng phát triển lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình, những thành tựu của công ty đã góp phần tô đậm những mốc son trên chặng đường phát triển của ngành Đường sắt. Để đạt được sự phát triển đó phải kể đến một nhân tố quan trọng đó chính là nguồn nhân lực của công ty. Sự tồn tại và phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công ty. Chính vì thế bất cứ lúc nào công ty cũng cần phải quan tâm tạo động lực lao động cho nhân viên.

Trong những năm qua, Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải đã thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty, công ty ngay từ đầu đã nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự thành bại của công ty. Các biện pháp tạo động lực mà công ty đã quan tâm thực hiện cũng đã có những thành tựu đáng kể, một số thành tựu có thể nói đến đó là công ty ngày càng quan tâm chú trọng đến các chính sách có liên quan đến người lao động như: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động... Tuy nhiên, tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn thiện như tiền lương, thưởng chưa thực sự đáp ứng được mong muốn của

người lao động, công tác đánh giá THCV chưa thể hiện được mức độ chính xác, công bằng.... Những hạn chế này có thể kìm hãm sự cố gắng và phấn đấu của người lao động, đồng thời có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển và đi lên của Công ty cổ phần Đường sắt Hà Hải.

1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Samsung Việt Nam

Công ty Samsung Việt Nam đã rất thành công với cách quản lý mục tiêu (MBO). Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà cấp trên và cấp dưới sẽ thảo luận đặt ra các mục tiêu và nhất trí về sự đo lường các mục tiêu này, xác định khoảng thời gian để hoàn thành mục tiêu, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của người lao động. Chính sách trả lương cao và các phúc lợi hấp dẫn công ty này áp dụng cũng có tác dụng kích thích người lao động.

Từ những kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp đã thành công trong thu hút và giữ chân nhân tài, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty cổ phần phục vụ vụ mặt đất Hà Nội như sau:

Việc quan tâm đến nhu cầu vật chất (lương, thưởng,...) là điều quan trọng hơn hết. Nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp.

Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn.

Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội

thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn. Doanh nghiệp cần quan tâm đến các chương trình phúc lợi cho người lao động hăng say làm việc.

Doanh nghiệp cần làm tăng quyền tự chủ của người lao động, khuyến khích người lao động tham gia vào các quá trình ra quyết định. Điều này sẽ giúp người lao động làm việc có trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả hơn, làm tăng sự thỏa mãn với công việc.

Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất, doanh nghiệp cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của người lao động như tạo điều kiện cho người lao động được giao lưu, học tập, phát huy khả năng của mỗi người. Từ đó người lao động sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

1.6.3. Bài học cho công ty Cổ phần Phục vụ mặt đất hà Nội

Qua những nghiên cứu lý thuyết cũng như thực tiễn của các doanh nghiệp đã chỉ ra rằng động lực lao động là một trong những yếu tố có tác động không nhỏ đến hiệu quả lao động cũng như sự hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Động lực lao động trước hết sẽ có tác động trực tiếp đến tinh thần, thái độ làm việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như sự thành công của doanh nghiệp.

Người lao động có động lực làm việc sẽ ý thức được công việc đang làm, có tinh thần làm việc hăng say, nhiệt tình, yêu công việc, coi việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức cũng như là một bước trên con đường đạt được mục tiêu của mình.

Người lao động sẽ có sự thỏa mãn cao với công việc đang làm, từ đó làm việc với trạng thái tâm lý vui vẻ, thích thú, gắn bó với công việc, gắn bó lâu dài với công ty. Không ngừng cố gắng phấn đấu nỗ lực học tập nâng cao trình độ, nghiên cứu tìm tòi sáng tạo ra những phương pháp, cách thức thực

hiện công việc một cách có hiệu quả, nâng cao thời gian tác nghiệp thực hiện công việc, sử dụng hiệu quả thời gian làm việc

Động lực lao động sẽ mang lại những lợi ích hữu hình và vô hình cho công ty, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận nhờ sự tăng lên trong kết quả thực hiện công việc của người lao động, cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí quay vòng nhân công, giảm chi phí sản xuất...

Chính vì những lợi ích mà động lực lao động đem lại cho người lao động cũng như cho tổ chức đã khẳng định cho sự cần thiết của công tác tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

2.1.1. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh

Tên đầy đủ: CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI

Tên viết tắt: HGS

Tên giao dịch quốc tế: HANOI GROUND SERVICES JOINT STOCK COMPANY

Trụ sở chính: Cảng hàng không quốc tế Nội Bài, Xã Phú Cường, Huyện Sóc Sơn, Thành phố Hà Nội.

Giấy CNĐKKD: Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100769656. Do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 02/04/2018. Vốn pháp định: 200 tỷ đồng, vốn điều lệ: 150 tỷ đồng

Mã số thuế: 0106809802

Điện thoại: +84-243-584-4110

Fax: +84-243-886-5277

Email: info@hgs.vn/tv

Website: <http://hgs.vn>

Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội tiền thân là Phòng Phục vụ mặt đất được thành lập ngày 13/07/2007, trực thuộc Tổng công ty cảng Hàng không miền Bắc. Sau 8 năm phát triển, từ ngày 01/06/2018, HGS chính thức chuyển đổi mô hình hoạt động sang Công ty Cổ phần, lấy tên là Công ty Cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội.

Hiện nay, với đội ngũ nhân viên được chọn lọc, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu, đồng thời hệ thống phương tiện, trang thiết bị hiện đại với đầy đủ

chủng loại được cung cấp bởi các hãng sản xuất thiết bị chuyên ngành hàng không lớn như: TLD, TREPEL, TOYOTA, TUG-STEWART & STEVENSON v.v.. HGS có năng lực phục vụ tất cả các loại tàu bay tới B747-800F và A380.

Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội hoạt động trên thị trường được hơn 10 năm với sự phát triển không ngừng với các ngành nghề kinh doanh sau:

Bảng 2.1: Lĩnh vực kinh doanh của Công ty CP Phục vụ mặt đất Hà Nội

STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Dịch vụ hỗ trợ giáo dục	8560
2	Giáo dục khác chưa được phân vào đâu	8559
3	Quảng cáo	7310
4	Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác	7730
5	Giáo dục trung học cơ sở và trung học phổ thông	8531
6	Giáo dục nghề nghiệp	8532
7	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải hàng không	5223
8	Bốc xếp hàng hóa	5224
9	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ	4933
10	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải	5229
11	Cho thuê xe có động cơ	7710

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

2.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh

Kinh tế toàn cầu nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng gặp nhiều khó khăn, suy thoái nền kinh tế, dịch bệnh. Trong đó thị trường hàng không cũng phải chịu nhiều áp lực là một trong những thị trường chịu nhiều ảnh

hưởng nhất, Công ty cũng chịu sự chi phối bởi tình hình chung của nền kinh tế. Cụ thể được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của công ty cổ phần phục vụ mặt đất
Hà Nội giai đoạn 2017 - 2019**

(Đơn vị: tỷ đồng)

ST T	Chỉ tiêu	Số liệu các năm			2018/2017		2019/2018	
		2017	2018	2019	Số TB	%	Số TB	%
A	B	C	D	E	F	G	H	J
1	Doanh thu	157,337	173,594	198,663	16,257	110.3	25,069	114.4
2	Doanh thu thuần	157,337	173,594	198,663	16,257	110.3	25,069	114.4
4	Gía vốn hàng bán	72,370	80,862	89,966	8,492	111.7	9,104	111.2
5	Lợi nhuận gộp	85,004	92,731	108,797	7,727	109.0	16,066	117.3
6	Chi phí bán hàng	3	36	86	33	109.0	50	238.8
7	Chi phí quản lý	4,237	6,152	7,278	1,915	145.1	1,126	118.3
8	Lợi nhuận từ HĐ SXKD	77,512	86,543	101,444	9,031	111.6	14,901	117.2
9	Tổng LN trước thuế	77,512	86,543	101,444	9,031	111.6	14,901	117.2
10	Thuế thu nhập phải nộp (32%)	24,804	27,693	32,462	2,889	111.6	4,769	117.2
11	Lợi nhuận sau thuế	52,708	58,850	68,982	6,142	111.6	10,132	117.2

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Các khoản doanh thu – Chi phí - lợi nhuận của Công ty được ước tính do trong kinh doanh hiện nay của Công ty có bán dịch vụ các chuyến bay theo hợp đồng của các hãng, do vậy doanh thu hàng năm doanh thu- chi phí- lợi nhuận của Công ty từ năm 2017, 2018, 2019 có hướng ổn định và tăng trưởng vẫn đều đặn qua từng năm. Việc tăng lên doanh thu – chi phí và lợi nhuận là do các nguyên nhân sau.

Các chuyến bay đi và đến sân bay Nội Bài tăng lên, hãng hàng không Vietjet Air mở rộng các đường bay trong nước và quốc tế, số lượng hãng hàng không quốc tế khai thác tại Nội Bài tăng cao, số lượng chuyến bay của các hãng cũng tăng.

Việc khai thác hệ thống nhà ga mới dẫn tới hao tốn chi phí nhân công, chi phí quản lý và các chi phí liên quan tăng lên.

Các trang thiết bị ngày càng già cỗi do vậy đã làm tăng lên các chi phí nhiên liệu, bảo dưỡng sửa chữa...

Mức lợi nhuận tăng do hiệu suất sử dụng các nguồn nhân lực của doanh nghiệp tăng lên

*So sánh

1) So sánh doanh thu các năm 2018/2017 và 2019/2018

Năm 2018/2017 tăng 16,217 tỷ đồng, tương ứng 110.3%

Năm 2019/2018 tăng 25,069 tỷ đồng, tương ứng 114.4%

2) So sánh chi phí các năm 2018/2017 và 2019/2018

Năm 2018/2017 tăng 1,945 tỷ đồng, tương ứng 145.9%

Năm 2019/2018 tăng 1,166 tỷ đồng, tương ứng 119.0%

3) So sánh lợi nhuận sau thuế qua các năm 2018/2017 và 2019/ 2018

Năm 2018/2017 tăng 6,142 tỷ đồng, tương ứng 111.6%

Năm 2019/2018 tăng 10,132 tỷ đồng, tương ứng 117.2%

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Theo số liệu thống kê của Công ty, số lượng và chất lượng lao động của Công ty thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3: Cơ cấu tuổi và giới tính của khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số LĐ trực tiếp	912	100	960	100	1027	100
Phân theo giới tính						
Nam	600	65.7	640	66,6	700	68.1
Nữ	312	34.3	320	34.4	327	31.9
Phân theo độ tuổi						
≤ 30	589	64.5	600	62.5	650	63.2
30 -40	170	18.6	160	16.6	155	15
40-50	100	10.9	90	9.3	140	13.6
≤ 50	53	6	50	11.6	82	8.2

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của Công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên.

Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động trực tiếp qua các năm. Năm 2017 là 600 lao động nam, chiếm 65.7%. Năm 2018 là 640 lao động nam, chiếm 66.6% tăng 101.3% so với năm 2017. Năm 2019 là 700 lao động nam, chiếm 68.1% tăng 102.2 % so

với năm 2018, số lao động nam tăng là do đặc thù công việc của Công ty cần nhiều lao động là nam giới (VD: Nhân viên lái xe, nhân viên chất dỡ hàng lý, hàng hóa).

Bảng 2.4: Cơ cấu khối lao động trực tiếp tại công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội các năm 2017, 2018 và 2019

Đơn vị tính: Người

STT	Chỉ tiêu	Số liệu các năm			2018/2017	2019/2018
		2017	2018	2019	Số TB	Số TB
A	B	C	D	E	F	G
	Tổng số LĐ trực tiếp	912	960	1027	+48	+67
1	Tổng số nam	600	640	700	+40	+60
2	Tổng số nữ	312	320	327	+8	+7
Trình độ chuyên môn						
3	Trên đại học	0	0	0	0	0
4	Đại học, cao đẳng	62	126	132	+64	+06
5	Trung sơ cấp	564	565	607	+01	+42
6	Lao động phổ thông	286	269	288	-17	+19

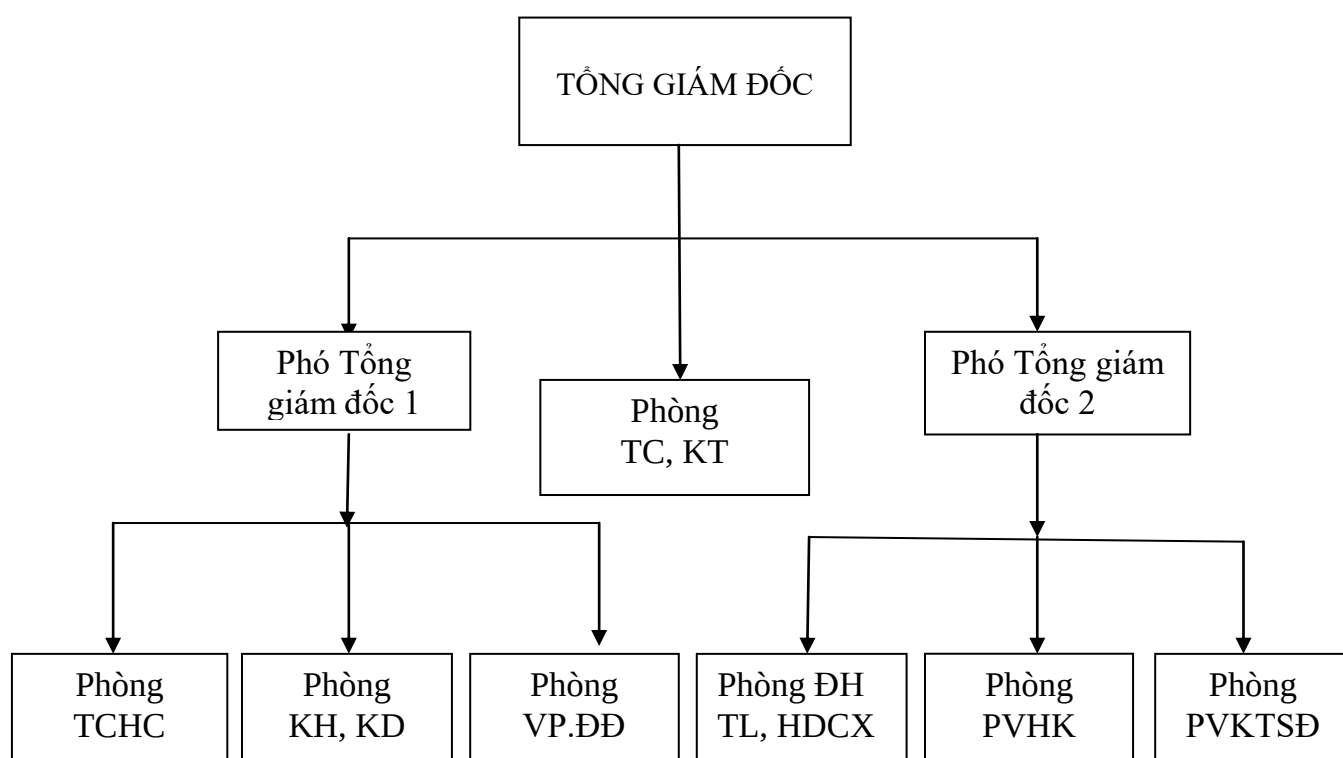
(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Số lượng lao động tăng (tốc độ tăng lên rất chậm) theo từng năm điều này phản ánh nhu cầu mở rộng sản xuất (tăng số lượng chuyến bay, hãng bay và dịch vụ cung ứng) do vậy cần tăng số lượng lao động. Tuy nhiên việc thiếu lao động như hiện nay trong Công ty còn phổ biến, rất khó khăn trong việc tuyển dụng do cơ chế ràng buộc của hội đồng quản trị (định biên lao động của hội đồng quản trị chưa rõ ràng, tăng nhân lực nhưng không tăng quỹ lương, thu nhập của người lao động giảm)

Trình độ lao động tăng đều so với các năm, điều này phản ánh yêu cầu

mạnh số lượng lao động có sự phát triển trình độ nguồn nhân lực của Công ty. Đây là hướng đi đúng đắn, thực hiện đúng chiến lược đã được lãnh đạo Công ty đưa ra đó là phát triển nguồn nhân lực với năng lực trình độ ngày một cao hơn, để phù hợp với tốc độ tăng trưởng chung của ngành hàng không nói chung và Công ty cổ phần phục vụ mặt đất nói riêng.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

- **Ban Tổng giám đốc Công ty**

Tổng giám đốc Công ty do Hội đồng quản trị Tổng Công ty cảng hàng không Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm. Tổng Giám đốc là đại diện pháp nhân của Công ty, chịu trách nhiệm trước Tổng Công ty, trước pháp luật về quản lý và điều hành hoạt động của Công ty. Tổng Giám đốc là người có

quyền quản lý và điều hành cao nhất của Công ty và phụ trách phòng tài chính kế toán.

Phó Tổng giám đốc 1 của Công ty giúp việc cho Tổng Giám đốc quản lý, điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của Công ty theo phân công của Tổng giám đốc gồm phòng tổ chức hành chính, phòng kế hoạch kinh doanh, văn phòng Đảng đoàn và chịu trách nhiệm trước tổng Giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được phân công.

Phó Tổng giám đốc 2 của Công ty giúp việc cho Tổng giám đốc quản lý, điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của Công ty theo phân công của Tổng giám đốc gồm phòng điều hành tài liệu và hướng dẫn chất xếp, phòng phục vụ hành khách, phòng phục vụ kỹ thuật sân đỗ và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được phân công.

- **Phòng Tổ chức - Hành chính**

Phòng tổ chức hành chính là cơ quan tham mưu, giúp việc cho ban Tổng giám đốc Công ty có chức năng nhiệm vụ chủ yếu sau:

Lập kế hoạch và sắp xếp chương trình làm việc cho Tổng giám đốc và các phó Tổng giám đốc.

Thu thập số liệu, tổng hợp hoạt động của Công ty để báo cáo Tổng giám đốc và chuẩn bị nội dung giao ban, hội họp của Công ty.

Tham mưu giúp Tổng giám đốc trong việc triển khai các phương án tổ chức bộ máy quản lý và sản xuất kinh doanh của Công ty và các phòng ban.

Thực hiện công tác quản lý cán bộ, lao động theo phân cấp, công tác bảo vệ nội bộ - Thanh tra - Pháp chế.

Lập kế hoạch phát triển đào tạo và quản lý nguồn nhân lực.

Tổ chức tham gia các khoá đào tạo, trình độ nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự có trình độ nghiệp vụ ngày càng cao trong công tác quản lý và lao động cho Công ty.

- **Phòng kế hoạch - kinh doanh**

Phòng kế hoạch - Kinh doanh là cơ quan tham mưu giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty trong lĩnh vực kế hoạch có chức năng, nhiệm vụ chính sau đây:

Xây dựng và quản lý các kế hoạch sản xuất, phương án kinh doanh của Công ty. Đôn đốc, chỉ đạo, hướng dẫn các đơn vị xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Tham gia xây dựng kế hoạch và thẩm định các dự án liên doanh, liên kết kinh tế, các dự án đầu tư sản xuất. Xây dựng, quản lý và theo dõi thực hiện các hợp đồng kinh tế.

Thu thập và xử lý các thông tin kinh tế, thị trường, hướng dẫn chỉ đạo kiểm tra các đơn vị xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn và dài hạn, các nghiệp vụ trong công tác kế hoạch, chế độ thống kê báo cáo của các đơn vị.

Nghiên cứu thị trường trong nước và Quốc tế, đề xuất và xây dựng các phương án kinh doanh, mua bán và nhập khẩu trang thiết bị để phục vụ hành khách theo chức năng, nhiệm vụ của Công ty.

- **Văn phòng đảng đoàn**

Thực hiện công tác hành chính, đối ngoại

Công tác phong trào đoàn thể

- **Phòng Tài chính - Kế toán:**

Phòng tài chính - Kế toán có các chức năng, nhiệm vụ chính sau đây:

Lập và quản lý kế hoạch thu, chi tài chính, đôn đốc, chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện kế hoạch.

Tổ chức thực hiện công tác hạch toán, kế toán.

Quản lý các loại vốn và các quỹ tập trung của toàn Công ty, kể cả nguồn vốn hợp tác kinh doanh liên doanh, liên kết với các đối tác trong và ngoài

nước.

Tổng hợp quyết toán tài chính toàn Công ty và báo cáo lên trên theo chế độ quy định.

Tham gia xây dựng và quản lý các định mức chi phí, quản lý giá theo phân cấp của Công ty.

Chỉ đạo, hướng dẫn kiểm tra nghiệp vụ tài chính, kế toán thống kê cho các đơn vị thuộc Công ty.

Tham gia xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý tài chính - kế toán trong toàn Công ty.

- **Phòng điều hành, tài liệu và hướng dẫn chất xếp**

Làm tài liệu, và hướng dẫn chất xếp cho tất cả các chuyến bay xuất phát từ sân bay Nội Bài

Cung cấp dịch vụ phân tách, chất xếp hành lý cho các hãng hàng không đi và đến tại Nội Bài do HGS phục vụ.

Đại diện cho hãng vận chuyển phối hợp với các nhà chức trách sân bay và các đơn vị liên quan

- **Phòng phục vụ hành khách**

Làm thủ tục hành khách, hành lý cho tất cả các chuyến bay đi và đến sân bay Quốc tế Nội Bài, làm thủ tục trao trả và lưu giữ hành lý thất lạc cho hành khách.

- **Phòng phục vụ kỹ thuật sân đỗ**

Cung ứng các dịch vụ thiết bị phục vụ tàu bay, các trang thiết bị phục vụ quá trình vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa lên/xuống tàu bay như:

Xe đưa đón hành khách, xe thang phục vụ hành khách lên xuống, xe nâng hàng, xe điện, xe lạnh...

Phục vụ vệ sinh tàu bay

Phục vụ chất xếp hành lý hàng hóa lên, xuống tàu bay
Xe kéo, đẩy tàu bay

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

2.2.1. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tài chính

2.2.1.1. Tạo động lực thông qua chế độ Tiền lương

Ban lãnh đạo công ty đã quan tâm tới việc lấy trả lương làm đòn bẩy khuyến khích tạo động lực làm việc, góp phần thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Căn cứ vào Điều lệ tổ chức của công ty phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại, Ban lãnh đạo công ty đã ban hành quy chế trả lương cho CBCNV của công ty.

Hiện nay, trả lương cho người lao động tại công ty căn cứ vào quy chế trả lương kèm Quyết định số: 02 QĐ/HĐQT ngày 04 tháng 01 năm 2017 của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội (*có phụ lục kèm theo*). Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Hiện nay Công ty đang áp dụng các hình thức trả lương sản phẩm khoán cho khối lao động trực tiếp đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương. NLD tham gia làm nhiều đầu công việc trong một chuyến bay hoặc tham gia làm nhiều chuyến bay phức tạp trong tháng sẽ được hưởng lương cao hơn.

Công thức tính:

Để tính được $F_{\text{khoán}}$ phải tính được đơn giá dựa trên bảng khối lượng công việc hoàn thành của tập thể.

$$F_{\text{khoán}} = \text{ĐG}_{\text{khoán}} \times q$$

Trong đó:

$F_{\text{khoán}}$: Tiền lương khoán của tập thể lao động nhận được

$\text{ĐG}_{\text{khoán}}$: Đơn giá tiền lương tập thể cho từng công việc đảm nhận

q: Khối lượng hoàn thành của tập thể

$$\text{TL}_{\text{khoán}i} = \frac{F_{\text{khoán}}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times k_i} \times n_i \times h_i \times k_i$$

Trong đó:

m: Là tổng số lao động tập thể.

n_i : thời gian làm việc thực tế của người thứ i (ngày hoặc giờ).

h_i : Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i (theo quy trình đánh giá, xếp loại NLĐ).

k_i : Hệ số lương của người lao động thứ i

Đánh giá và xếp loại người lao động theo các hạng A, B, C có thể tham khảo bảng tiêu chí chính của công ty như sau:

Bảng 2.5: Xếp loại lao động hưởng lương khoán (hi)

Phân loại	Hệ số (hi)	Tiêu chí
A	1,2	- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, đảm bảo an toàn lao động. - Nắm vững nguyên lý hoạt động của thiết bị, máy móc, thực hiện các bước công việc theo đúng trình tự. - Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 26 công/ tháng trở lên. - Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.
B	1,0	- Hoàn thành nhiệm vụ được giao. - Chấp hành sự phân công của người phụ trách. - Đạt ngày công trong tháng từ 24 trở lên.

		- Hoàn thành mức lao động khá. - Thực hiện tốt nội quy quy chế và kỷ luật lao động.
C	0,9	- Hoàn thành công việc ở mức trung bình, chất lượng chưa cao. - Ngày công nhỏ hơn 24 ngày

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Công ty cần quan tâm đến công tác định mức lao động: Như là xem xét đánh giá lại việc bố trí dụng cụ máy móc nơi làm việc cho hợp lý, người lao động đã làm việc đúng phương pháp chưa, trong thời gian làm việc với hiệu suất sử dụng thời gian như thế nào, đơn giá tiền lương mà Công ty đang áp dụng.

Chế độ cung cấp công cụ, vật tư phải đảm bảo đúng thời gian, chất lượng đáp ứng được yêu cầu.

Nghiêm ngặt trong công tác kiểm tra, giám sát. Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về chính sách tiền lương của Công ty.

Bảng 2.6: Đánh giá của NLD khối trực tiếp về yếu tố tiền lương

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với tiền lương					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	Người	9	71	44	36	40	200
	%	4.5	35.5	22.0	18.0	20.0	100
Biết rõ về quy chế trả lương	Người	4	62	49	36	49	200
	%	2.0	31.0	24.5	18.0	24.5	100
Tiền lương phân	Người	4	36	44	62	54	200

	%	2.0	18.0	22.0	31.0	27.0	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	Người	9	67	48	40	36	200
	%	4.5	33.5	24.0	20.0	18.0	100
Rất đồng ý với mức thu nhập	Người	18	76	53	31	22	200
	%	9.0	38.0	26.5	15.5	11.0	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Kết quả tổng hợp bảng 2.6 cho thấy: tỷ lệ người trả lời “không đồng ý” với mức thu nhập chiếm tỷ lệ cao nhất là 38.0% bên cạnh 9.0% số người “rất không đồng ý”; còn tỉ lệ người “hoàn toàn đồng ý” chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ là 11.0%. Cũng từ bảng 2.6 số liệu cho thấy, có đến 35.5% người lao động không đồng ý về tính hợp lý và công bằng của tiền lương dựa trên kết quả đánh giá THC.V. Và 33.5% số người được hỏi “không đồng ý” về điều kiện xét tăng lương mà công ty đang áp dụng. Điều này cho thấy, tiền lương chưa thực sự gắn với kết quả THC.V, chưa thể hiện sự công bằng và hợp lý tương xứng với những đóng góp của NLĐ. Vì vậy, Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội cần có những thay đổi về việc tính và xây dựng phương pháp trả lương cho người lao động có tính đến mức độ đóng góp của người lao động trong công việc, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng sao cho từ đó có thể đánh giá khách quan và công bằng nhất cho người lao động nhằm đem lại động lực làm việc cho họ. Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và phân tích trên ta thấy rằng hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương khoán sản phẩm vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chưa thực sự tác động nỗ lực tới động lực làm việc của người lao động. Vì vậy cần cần phải có những giải pháp thiết thực để khắc phục tình trạng trên để tránh tình trạng người lao động làm việc thiếu động lực dẫn tới năng suất làm việc kém hiệu quả hoặc bỏ việc.

2.2.1.2. Tạo động lực thông qua chế độ Tiền thưởng

Các loại tiền thưởng Công ty áp dụng:

– Thuởng các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động thuộc khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp nhận mức 5.000.000 đồng/người.

Khối lao động trực tiếp nhận mức 4.000.000 đồng/người.

– Thuởng năm:

Được tính = tỷ lệ $\times$ [Tổng lương thực nhận trong năm /12 tháng]

(Lương thực nhận không tính lương làm thêm giờ)

Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của cán bộ công nhân viên, cụ thể: Xuất sắc = 200%; Giỏi =150%; Khá =120% – Thuởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối gián tiếp, bán gián tiếp:

Hệ số công việc được căn cứ theo điểm đánh giá cá nhân hàng tháng: Điểm thời gian, điểm khối lượng, điểm chất lượng (Chấm theo thang điểm 5).

Điểm thời gian: Tối đa là 5, mỗi lần đi làm muộn hoặc về sớm quá 10 phút bị trừ 1 điểm.

Điểm khối lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành 100% khối lượng công việc được giao)

Điểm chất lượng: Tối đa là 5 (Khi cá nhân hoàn thành suất sắc công việc)

Xếp loại nhân viên hàng tháng:

- ❖ Xuất sắc: Có 3 điểm 5
- ❖ Giỏi: Có 2 điểm ≥ 3 , và 1 điểm ≥ 4
- ❖ Khá: Có 3 điểm 3
- ❖ Trung bình: có 1 điểm 2
- ❖ Mức thuởng: Xuất sắc:
- ❖ Xuất sắc: 20% lương cơ bản
- ❖ Giỏi: 15% lương cơ bản
- ❖ Khá: 0%
- ❖ Trung bình: Ba tháng liên tiếp sẽ bị xem xét buộc thôi việc

Thưởng sáng kiến (Kaizen). Bất kỳ CBCNV Công ty có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:

Làm lợi cho Công ty từ 1 đến 5 triệu: 20% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 5 đến 10 triệu: 15% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.500.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 50 triệu: 10% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 5.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 50 đến 100 triệu: 7% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 7.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty từ 100 triệu đồng đến 500 triệu: 3% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 15.000.000 đồng.

Làm lợi cho Công ty trên 500 triệu: 2% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 30.000.000 đồng.

Các sáng kiến không thể tính được doanh thu thì mức thưởng từ 200.000 – 30.000.000 đồng tùy theo các trường hợp.

Thưởng khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do TGD quyết định dựa trên đề xuất của ban thi đua khen thưởng khi các hãng hàng không khen hoặc sử dụng tại phòng ban đạt hiệu quả cao, CBCNV có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 50.5% số người cảm thấy đồng ý với tiền thưởng được nhận từ công ty và 21.0% cảm thấy không đồng ý và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có phần nào tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 22.0% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và

không có tác dụng kích thích; 19.5% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của người lao động.

Bảng 2.7: Đánh giá của NLD trực tiếp về yếu tố tiền thưởng

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với tiền thưởng					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Đồng ý với tiền thưởng được nhận	Người	21	21	57	69	32	200
	%	10.5	10.5	28.5	34.5	16.0	100
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	Người	14	30	43	65	48	200
	%	7.0	15.0	21.5	32.5	24.0	100
Điều kiện xét thưởng hợp lý	Người	18	22	50	58	52	200
	%	9.0	11.0	25.0	29.0	26.0	100
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	Người	21	18	40	58	63	200
	%	10.5	9.0	20.0	29.0	31.5	100
Người được khen thưởng là phù hợp	Người	19	19	50	66	46	200
	%	9.5	9.5	25.0	33.0	23.0	100
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	Người	18	22	53	59	48	200
	%	9.0	11.0	26.5	29.5	24.0	100
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	Người	20	21	50	63	46	200
	%	10.0	10.5	25.0	31.5	23.0	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp và những phân tích trên cho thấy hình thức trả thưởng năm, thưởng hệ số công việc hàng tháng đối với khối bán gián

tiếp và gián tiếp, thưởng sáng kiến, thưởng khích lệ thành tích đột xuất là các hình thức thưởng mà Công ty đang áp dụng tác động nỗ lực nhiều nhất đến động lực làm việc của người lao động. Hình thức trả thưởng trên công bằng, khách quan, có thành tích tốt thì mới có hưởng do đó kích thích trực tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng vào các dịp lễ, tết được người lao động đánh giá là ít có tác động nỗ lực tới động lực làm việc của NLD vì đối tượng nào cũng được nhận, mức hưởng thì như nhau, cố định cho từng đối tượng.

2.2.1.3. Tạo động lực thông qua chế độ Phúc lợi

Hiện nay Công ty tuân thủ việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Người lao động sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định.

Người lao động được nghỉ việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết:

Tết dương lịch 01 ngày

Tết nguyên đán 05 ngày

Giỗ tổ Hùng Vương 01 ngày

Giải phóng miền Nam 01 ngày

Quốc tế lao động 01 ngày

Quốc Khánh Việt Nam 01 ngày

➤ Nếu các ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Người lao động được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau:

Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày

Cha, mẹ tái hôn, con kết hôn nghỉ 01 ngày

Ma chay tứ thân phụ mẫu nghỉ 03 ngày

Ma chay vợ/chồng/con nghỉ 03 ngày

Phụ nữ có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi được nghỉ 01 giờ/ngày cho đến khi con tròn 12 tháng tuổi

Trợ cấp đột xuất cho người lao động khi ốm đau, tai nạn, thai sản, gia đình có hoàn cảnh khó khăn...

Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động khối trực tiếp về chính sách phúc lợi tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội.

Bảng 2.8: Đánh giá của NLD khối trực tiếp về công tác phúc lợi tại công ty

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với phúc lợi					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Công ty quan tâm đến đời sống người lao động	Người	13	10	29	87	61	200
	%	6.5	5.0	14.5	43.5	30.5	100
Hiểu rõ về các khoản phúc lợi nhận được	Người	21	46	29	75	29	200
	%	10.5	23.0	14.5	37.5	14.5	100
Công ty đóng đầy đủ BHXH, BHYT	Người	0	0	47	61	92	200
	%	0.0	0.0	23.5	30.5	46.0	100
NLD tham gia, ủng hộ	Người	7	36	47	73	37	200
	%	3.5	18.0	23.5	36.5	18.5	100
Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp với nhu cầu	Người	25	38	47	53	37	200
	%	12.5	19.0	23.5	26.5	18.5	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Có thể nói các hoạt động phúc lợi góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho NLĐ trong công ty. Xét tổng thể, các chế độ phúc lợi mà Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội đưa ra rất đa dạng, đã phần nào đáp ứng một số nhu cầu cần thiết cho NLĐ như khi họ ốm đau có BHYT, khi sinh con có trợ cấp thai sản... Khi nhu cầu được thỏa mãn thì CBCNV sẽ có thêm nhiều động lực để gắn bó, cống hiến cho tổ chức. Tuy nhiên, các chế độ phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không đồng ý của người lao động đó là:

Quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ CBCNV. Nhiều người vẫn còn khá mơ hồ về các loại phúc lợi hiện hành, nhất là đối với các nhân viên mới.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi chủ yếu dựa vào tham khảo các loại phúc lợi tại các doanh nghiệp khác đang áp dụng, công ty chưa thực sự nắm bắt được mong muốn, nguyện vọng của CBCNV; chính vì thế các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu của cá nhân người lao động nói chung và nhu cầu của từng nhóm người lao động (theo độ tuổi, giới tính, chức vụ...) nói riêng.

Công ty chỉ áp dụng những chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định cho khối lao động trực tiếp, chứ không có thêm những chính sách phúc lợi khác đối với khối lao động này, họ chỉ biết đến làm hết giờ rồi ra về. Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh chính sách phúc lợi để tạo động lực cho khối lao động trực tiếp và tiếp tục gìn giữ, phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối gián tiếp và bán gián tiếp.

2.2.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích phi tài chính

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp nhân lực

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của Công ty là làm cho người lao động hiểu rõ phải làm gì, làm như thế nào. Theo nghiên cứu và

phân tích hệ thống lý luận và thực tiễn cho thấy người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình thì động lực lao động của họ sẽ được tạo ra và duy trì. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ cho người lao động tại Công ty. Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trực tiếp trong Công ty

STT	Các phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ của NLD	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Thông qua bản mô tả công việc	142	71.0
2	Thông qua người lãnh đạo trực tiếp	28	14.0
3	Cả hai phương án trên	30	15.0
4	Tổng cộng	200	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua bảng số liệu trên ta thấy Công ty đã thiết kế khá đầy đủ, chi tiết thông tin về nhiệm vụ, yêu cầu của bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của người lao động, thể hiện ở 71% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc. Tuy nhiên vẫn còn 14% chỉ biết được nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp. Vì vậy Công ty cần xem xét và hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này.

Để đánh giá về công tác xác định nhiệm vụ hiện nay của Công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành khảo sát để đánh giá mức độ đồng ý và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố của nội dung công việc hiện tại tới động lực cho người lao động. Kết quả tại bảng sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của NLD khối trực tiếp trong Công ty về về nội dung công việc được giao

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với nội dung công việc được giao					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân	Người	26	20	34	63	57	200
	%	13.0	10.0	17.0	31.5	28.5	100
Sự phong phú, đa dạng của công việc đảm nhận	Người	16	20	41	71	52	200
	%	8.0	10.0	20.5	35.5	26.0	100
Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân	Người	22	24	41	68	45	200
	%	11.0	12.0	20.5	34.0	22.5	100
Kích thích tinh thần hăng say, sáng tạo trong công việc	Người	14	23	39	68	56	200
	%	7.0	11.5	19.5	34.0	28.0	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua kết quả ở bảng 2.10 cho thấy có tới 23.0% số người được hỏi trả lời rằng công việc hiện nay họ đang làm chưa hoàn toàn phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động; 18.0% cho rằng công việc đơn giản lặp đi lặp lại mà không có sự đổi mới; 23.0% trả lời rằng công việc họ

đang làm không được phân công trách nhiệm cụ thể cho từng cá nhân, gây ra sự chồng chéo trong công việc.

Từ kết quả khảo sát trên cùng với những tài liệu mà học viên thu thập được trong quá trình khảo sát tại công ty, cho thấy công ty đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh tuy nhiên còn thực hiện một cách đơn giản. Cụ thể:

- Bản mô tả công việc mới chỉ thống kê nhiệm vụ chính của NLĐ, chưa có các qui định về trách nhiệm của người lao động, các trang thiết bị máy móc, các mối quan hệ, các điều kiện làm việc của người lao động, đặc biệt là đối với bộ phận kỹ thuật.

- Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc của mỗi chức danh được quy định trong bản tiêu chuẩn viên chức chuyên môn nghiệp vụ và bản tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật. Tuy nhiên các yêu cầu này còn rất đơn giản ở phạm vi hẹp bao gồm yêu cầu về trình độ đào tạo, ngoại ngữ, tin học mà chưa chi tiết cụ thể đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng nào, kinh nghiệm làm việc ra sao...

- Sự chồng chéo trong việc phân công nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân đã gây ra không ít khó khăn cho người lao động; họ gặp lúng túng trong quá trình báo cáo kết quả công việc cho các cấp quản lý.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch đào tạo của Công ty, Công ty sẽ trích một phần tổng quỹ lương dành cho công tác đào tạo nhằm hỗ trợ CBCNV nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, bao gồm đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài và tổ chức các đợt tham quan, học tập tại nước ngoài.

Các điều kiện tiêu chuẩn của CBCNV khi tham gia các khóa học được quy định tại quy chế đào tạo của Công ty.

CBCNV đăng ký tham dự các chương trình đào tạo được Công ty tài trợ, nếu không tham dự phải bồi thường 100% chi phí; Nếu học không đạt yêu cầu cần phải tự đóng tiền học lại.

CBCNV phải thực hiện việc cam kết thời gian phục vụ sau đào tạo theo hợp đồng đào tạo, nếu vi phạm sẽ bồi thường chi phí theo tỷ lệ thời gian cam kết phục vụ.

Công ty xem xét, hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ học phí cho các khóa học. Điều kiện để hỗ trợ học phí:

CBCNV khối gián tiếp, bán gián tiếp có thời gian làm việc liên tục cho Công ty ít nhất từ 01 năm trở lên.

Chương trình đăng ký đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc.

Có cam kết tuân thủ quy định về đào tạo và bồi thường.

Hồ sơ đề nghị cấp học phí cần được đánh giá, xác nhận bởi cấp quản lý trực tiếp trước khi chuyển về phòng nhân sự.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo.

Xét một cách tổng quát, công ty đang thực hiện khá tốt công tác đào tạo, đã phần nào đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của CBCNV; giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn để cải thiện năng suất lao động. Nhưng có đến 23.3% số NLD được hỏi cho rằng nội dung đào tạo chưa bù đắp được những kiến thức thiếu hụt của họ, đây là một con số tiềm năng – là cơ sở để công ty có thể cải thiện hiệu quả của công tác đào tạo.

**Bảng 2.11: Đánh giá về công tác đào tạo công ty đang áp dụng cho NLĐ
khởi trực tiếp**

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với công tác đào tạo					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Sự nỗ lực với công tác đào tạo	Người	20	23	48	70	39	200
	%	10.0	11.5	24.0	35.0	19.5	100
Đối tượng cử đi đào tạo phù hợp	Người	17	29	55	57	42	200
	%	8.5	14.5	27.5	28.5	21.0	100
Nội dung đào tạo bù đắp những kiến thức còn thiếu	Người	16	30	53	56	45	200
	%	8.0	15.0	26.5	28.0	22.5	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	Người	12	19	61	76	32	200
	%	6.0	9.5	30.5	38.0	16.0	100
Được công ty tạo điều kiện để yên tâm đi học	Người	15	17	41	70	57	200
	%	7.5	8.5	20.5	35.0	28.5	100
Chương trình đào tạo mang lại hiệu quả cao	Người	13	21	57	76	33	200
	%	6.5	10.5	28.5	38.0	16.5	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua bảng số liệu trên chúng ta thấy rằng chính sách đào tạo của Công ty làm khá tốt. Công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn với yêu cầu của công việc. Về nội dung đào tạo: Được

đánh giá là phù hợp với yêu cầu công việc thể hiện ở chỗ đa số người lao động đồng ý về nội dung đào tạo, chỉ có 12.5% số phiếu không đồng ý. Về người đào tạo: Đa số người lao động đánh giá tích cực về người đào tạo và phương pháp đào tạo mà Công ty đã đưa ra.

Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội có lực lượng lao động lớn, nhưng trong Công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể.

Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những người lao động đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt. Kết quả khảo sát đánh giá và chính sách thăng tiến tại Công ty.

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy rằng với các chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến của Công ty đang áp dụng: quy trình thăng tiến, tiêu chí thăng tiến, cơ hội thăng tiến đều nhận được những đánh giá không tích cực của người lao động. Điều đó cũng dễ hiểu vì các vị trí trong Công ty không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với công nhân thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình.

Như vậy Công ty cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, tạo động lực cho người lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với Công ty.

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay Công ty đã có tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Trong Công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá sẽ được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng làm cơ sở cho việc tăng lương, cơ hội cho việc thăng tiến... Vì vậy khi xây dựng các tiêu chuẩn thực

hiện công việc, tính phù hợp, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc hiện tại là các tiêu chí rất quan trọng. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong Công ty.

Bảng 2.12: Bảng khảo sát điều tra mức độ đồng ý tại Công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ đồng ý với đánh giá THCV					
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Mức độ đồng ý	Người	6	30	60	84	20	200
	%	3.0	15.0	30.0	42.0	10.0	100
Trách nhiệm công việc	Người	10	22	45	78	45	200
	%	5.0	11.0	22.5	39.0	22.5	100
Mức độ hứng thú	Người	28	30	39	65	38	200
	%	14.0	15.0	19.5	32.5	19.0	100
Áp lực công việc	Người	10	19	42	91	38	200
	%	5.0	9.5	21.0	45.5	19.0	100
Mức độ tham gia đóng góp	Người	130	40	10	15	5	200
	%	65.0	20.0	5.0	7.5	2.5	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy rằng công tác xác định nhiệm vụ của Công ty đã được làm khá tốt. Cụ thể khi đánh giá mức độ đồng ý của người lao động đối với nội dung công việc hiện tại có 42.0% số phiếu đánh giá là đồng ý và 10.0% số phiếu đánh giá là rất đồng ý với nội dung trên, điều này

chứng tỏ nhiều vị trí công việc của Công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với người lao động.

Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: “Trách nhiệm với công việc và sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường”. Kết quả cho thấy đa số người lao động cảm thấy đồng ý với các nội dung trên. Tỷ lệ số phiếu không đồng ý chỉ chiếm phần nhỏ. Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà Công ty xây dựng cho người lao động khá rõ ràng và phù hợp.

Với câu hỏi về “Mức độ hứng thú trong công việc đảm nhận” thì đa số người lao động đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực lao động. Thể hiện 42.5% đồng ý và 19.0% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại.

Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 45.5% số phiếu đồng ý và 19% số phiếu hoàn toàn đồng ý.

Mức độ tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng công việc hiện nay chưa cao, thể hiện có tới 65.0% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, và 20.0% không đồng ý với nội dung trên. Phản ánh rằng hiện nay Công ty vẫn chưa chú trọng đến việc tham khảo ý kiến đóng góp của người lao động vào trong quá trình xây dựng công việc.

Qua kết quả phân tích trên cho thấy Công ty làm chưa tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc, Công ty cần nghiên cứu và bổ sung hoàn thiện các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để việc triển khai thu được kết quả cao, mang lại động lực cho người lao động trong công việc.

Căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động hiện nay là các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Mỗi tháng người quản lý trực tiếp sẽ tổng hợp quá trình làm việc của người lao động, từ đó xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Đây sẽ làm căn cứ cho

việc trả lương, trả thưởng hàng tháng của người lao động. Công ty sử dụng tiêu chí đánh giá là: Mức độ, tiến độ hoàn thành nhiệm vụ; số giờ công làm việc trong tháng; mức độ chấp hành nội quy kỷ luật.

Công ty lựa chọn phương pháp đánh giá thang đo đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ dựa trên ý kiến đánh giá thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ cao xuống thấp (gồm 4 mức: Giỏi, khá, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu). Tương ứng xếp loại lần lượt với các mức là: A, B, C, D.

Để biết được mức độ đồng ý của người lao động về cách tiến hành cũng như các tiêu chí đánh giá của Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát điều tra về tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLD khối trực tiếp trong Công ty

Câu hỏi	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Anh/chị cảm thấy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay như thế nào?	200	100
Rất công bằng	9	4.5
Công bằng	10	5.0
Không có ý kiến rõ ràng	57	28.5
Ít công bằng	75	37.5
Không công bằng	49	24.5

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua bảng tổng hợp trên ta có thể thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay của Công ty chưa được tốt. Tỷ lệ số phiếu cho rằng công tác đánh giá này không công bằng, ít công bằng chiếm tỷ lệ lớn (lần lượt là 24.5% và 37.5%), rất ít người cảm thấy rằng đánh giá mức độ hoàn thành công việc là công bằng. Thực tế chỉ tiêu của đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính chủ quan, quá nhấn mạnh đến giờ công làm việc.

Điều này có ảnh hưởng tới tính công bằng trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

2.2.2.4. Tạo động lực thông qua môi trường làm việc thuận lợi

Điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với người lao động. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động của lao động trực tiếp trong công ty

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động			
		Dễ chịu	Bình thường	Khó chịu	Tổng
Tiếng ồn	Người	0	77	123	200
	%	0.0	38.5	61.5	100
Bụi	Người	0	32	168	200
	%	0.0	16.0	84.0	100
Ánh sáng	Người	25	136	39	200
	%	12.5	68.0	19.5	100
Nhiệt độ	Người	16	59	125	200
	%	8.0	29.5	62.5	100
Độ ẩm	Người	24	150	26	200
	%	12.0	75.0	13.0	100
Vệ sinh nơi làm việc	Người	12	114	74	200
	%	6.0	57.0	37.0	100

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Qua bảng số liệu khảo sát điều tra trên ta thấy hiện nay Công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Đối với khối lao động trực tiếp, chỉ có 46.9% tỷ lệ số người đồng ý với điều kiện làm việc tại công ty trong đó (28.3% đồng ý, 18.6% rất đồng ý với điều kiện làm việc tại công ty). Điều đó cũng dễ hiểu vì khối đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định. Công ty có quy định bắt buộc sử dụng trang thiết bị bảo hộ như: mũ, gang tay, quần áo, giày bảo hộ, đai an toàn... Tuy nhiên, do người lao động làm việc ngoài trời ở các công trường, chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thời tiết bất lợi, phải thường xuyên tiếp xúc với các yếu tố gây bất lợi đến sức khỏe, do đó mức độ đồng ý với điều kiện làm việc thấp hơn.

Qua những phân tích số liệu trên chúng ta đã thấy được yếu tố nào tác động nhiều đến tạo động lực từ đó chúng ta có thể tìm ra được biện pháp cải thiện điều kiện làm việc, giúp hiệu quả làm việc cao và tạo động lực làm việc cho người lao động. Ngoài các yếu tố về vật chất, trang thiết bị kỹ thuật thì còn có các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người lao động tại nơi làm việc. Đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc trên sân đỗ, với điều kiện thời tiết cũng như đặc thù của ngành hàng không thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được Công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

2.3.1. Các yếu tố bên trong

2.3.1.1. *Vị thế của ngành*

Năm 2020, sau 15 năm phát triển, từ số nhân lực 60 người cùng trang thiết bị hạn chế, 01 hãng hàng không với 04 chuyến bay đến đi/ngày, HGS đã nâng tổng số nhân lực trên 1000 người, tổng số hãng hàng không phục vụ là 56 hãng, trong đó 34 hãng hàng không ký hợp đồng trọn gói và 22 hãng ký hợp đồng kéo dài, trở thành công ty cung ứng dịch vụ mặt đất cho nhiều hãng hàng không nhất tại Nội Bài. Năm 2019, HGS đã phục vụ trên 81.000 lượt chuyến bay đến và đi, trên 49000 lượt dịch vụ kéo dài, trên 12 triệu khách và 180.000 tấn hàng hoá. Đồng thời HGS còn cung cấp dịch vụ cho thuê trang thiết bị cho các đối tác khác.

Hiện nay, với đội ngũ nhân viên được chọn lọc, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu, đồng thời hệ thống phương tiện, trang thiết bị hiện đại với đầy đủ chủng loại được cung cấp bởi các hãng sản xuất thiết bị chuyên ngành hàng không lớn như: TLD, TREPEL, TOYOTA, TUG-STEWART & STEVENSON v.v.. HGS có năng lực phục vụ tất cả các loại tàu bay tới B747-800F và A380.

Nhiều hãng hàng không lớn trên thế giới đã tin tưởng lựa chọn HGS là đơn vị phục vụ mặt đất như: FedEx, Lufthansa Cargo, Cargolux, Turkish Airlines, Qatar Airways, Hainan Airlines, Emirates, LOT Polish Airlines, Hongkong Airlines, Finnair, AirBrigdeCargo v.v...

2.2.1.2. *Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức*

Là một Công ty phục vụ cho các hãng hàng không quốc tế, Công ty đã xác định lấy dịch vụ mặt đất làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa thương hiệu HGS trở thành niềm tự hào của ngành hàng không Việt Nam.

Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội được thành lập từ ngày 01 tháng 11 năm 2007, tiền thân là Công ty phục vụ mặt đất Hà Nội, trực thuộc

tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, sản phẩm chính của Công ty là cung cấp dịch vụ thương mại mặt đất cho chuyến bay đi và đến tại Cảng hàng không sân bay Nội Bài cho các hãng hàng không. Các chuyến bay không thực hiện được nếu không được cung cấp các dịch vụ này. Với tính chất đặc biệt như vậy đã tạo ra cơ hội và thách thức lớn cho Công ty, vì vậy lãnh đạo Công ty đã sớm có những định hướng chiến lược đứng đắn nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh với các Công ty khác đã và đang khai thác tại Cảng hàng không quốc tế Nội Bài như NIAGS (Xí nghiệp thương mại mặt đất Nội Bài) nay là VIAGS.

Công ty đã xây dựng và bảo vệ thành công hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 do tổ chức DNP cấp giấy chứng nhận, và hệ thống tích hợp an toàn trong công tác phục vụ bay ISAGO, điều đó đã khẳng định năng lực cạnh tranh của Công ty, sản phẩm của Công ty đã thực hiện theo đúng chất lượng quốc tế, được các hãng hàng không trên thế giới đánh giá cao, đủ tiêu chuẩn cung ứng dịch vụ mặt đất.

2.3.1.3. Văn hóa tổ chức

Các giá trị cốt lõi, những cam kết của Công ty đã tạo dựng lên uy tín, vị thế của Công ty trên thị trường, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong Công ty. Công ty coi nhân viên là một tài sản vô giá và là động lực tạo sự phát triển vì thế phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Toàn thể các thành viên quyết tâm bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín bằng cách làm cho khách hàng đồng ý bằng sự an toàn - đúng giờ - chất lượng ổn định và không ngừng nâng cao, mãi gắn liền với khách hàng.

Trong quá trình hoạt động Công ty phục vụ mặt đất Hà Nội luôn kiên trì và khẳng định mình với khẩu hiệu “An toàn - Đúng giờ - Chất lượng ổn định và không ngừng nâng cao”. Trong ngành hàng không đã xây dựng trong

cộng đồng xã hội, HGS đã tạo dựng một hình tượng văn hóa doanh nghiệp đậm đà bản sắc dân tộc bằng tinh thần hoà bình trong hợp tác và cạnh tranh lành mạnh, thực hiện tốt khẩu hiệu của bộ giao thông vận tải (4 xin và 4 luôn). Đó là sự tôn trọng tình hữu nghị, sự bình đẳng, sự công bằng với các đối tác; cạnh tranh lành mạnh trên thương trường với tinh thần thượng võ; bằng thái độ phục vụ văn minh, nhiệt tình; bằng môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch; bằng ấn tượng thương hiệu: khi nói đến thương hiệu HGS là ấn tượng về một Công ty phục vụ mặt đất Hà Nội với những dịch vụ chất lượng cao tại sân bay quốc tế Nội Bài.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng cán bộ, nhân viên. Đồng thời thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho Công ty và lợi tức cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước và xã hội. Công ty nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm đáp ứng những nhu cầu mà khách hàng cần. Công ty tổ chức hàng năm các hoạt động xã hội, cộng đồng, các hoạt động sinh hoạt văn hóa, văn nghệ, thể thao, du lịch không chỉ nâng cao đời sống tinh thần mà còn tạo sự đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong Công ty với nhau.

2.3.1.4. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo và quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Ban lãnh đạo Công ty đã xác định mục tiêu của tạo động lực lao động trong tổ chức là để tạo ra năng suất, hiệu quả công việc cao, người lao động yên tâm công tác, say mê với công việc và thực hiện công việc trách nhiệm, nhiệt huyết với công việc được giao, thu hút những nhân lực chất lượng cao

về với tổ chức. Đồng thời hướng tới mục tiêu người lao động có thu nhập ổn định, hướng tới môi trường làm việc văn minh, an toàn, vệ sinh, chất lượng... Những biện pháp tạo động lực hướng đến việc người lao động trung thành, gắn bó với tổ chức nhằm tạo sự ổn định, bền vững của tổ chức. Ngay từ đầu ban lãnh đạo Công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty.

Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của Công ty. Vì vậy ban lãnh đạo Công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với Công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

2.3.1.5. Trình độ và năng lực làm việc của người lao động trong tổ chức

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 2.15: Trình độ chuyên môn khối lao động trực tiếp tại công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội các năm 2017, 2018 và 2019

Đơn vị tính: Người

STT	Chỉ tiêu	Số liệu các năm			2018/2017	2019/2018
		2017	2018	2019	Số TB	Số TB
1	Trên đại học	0	0	0	+02	+04
2	Đại học, cao đẳng	62	126	132	+64	+06
3	Trung sơ cấp	564	565	607	+01	+42
4	Lao động phổ thông	286	269	288	-17	+19
Tổng số LĐ trực tiếp		912	960	1027		

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Lao động trong Công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Bởi vậy Công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Bảng 2.16: Cơ cấu tuổi của khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số LĐ trực tiếp	912	100	960	100	1027	100
≤ 30	589	64.5	600	62.5	650	63.2
30 -40	170	18.6	160	16.6	155	15
40-50	100	10.9	90	9.3	140	13.6
≤ 50	53	6	50	11.6	82	8.2

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Độ tuổi trung bình người lao động trực tiếp trong Công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong nhóm lao động trực tiếp thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30- 40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có

nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

2.3.1.6. Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức

Trong thời gian tới, Công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyển chuyên, luân chuyển nhân sự.

Quan điểm của Công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong Công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó Công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của Công ty.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của Công ty, mở rộng thị trường, Công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

2.3.2. Các yếu tố bên ngoài

2.3.2.1. Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động.

Việc thực thi luật pháp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội càng có hiệu quả thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ công ty bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm

việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

Hiện nay, các chính sách pháp luật của Nhà nước ta đã tạo ra môi trường pháp lý thuận lợi với các văn bản pháp luật liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động. Đây là khung pháp lý quan trọng giúp cho các doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển trong đó có Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội. Các chính sách về nhân lực tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội cũng phải xây dựng dựa trên cơ sở pháp luật về lao động của Nhà nước, được cụ thể trong Bộ luật lao động.

2.3.2.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang trở thành một trong những xu thế chủ yếu của quan hệ kinh tế quốc tế hiện đại. Thế giới ngày nay đang diễn ra quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ. Quá trình này thể hiện không chỉ trong lĩnh vực thương mại mà cả trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ, tài chính, đầu tư cũng như các lĩnh vực văn hóa, xã hội, môi trường với các hình thức đa dạng và mức độ khác nhau.

Hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những quan hệ gắn bó, sự tùy thuộc lẫn nhau và những tác động qua lại hết sức nhanh nhạy giữa các nền kinh tế. Thông qua quá trình tự do hóa, hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những lợi thế mới, thúc đẩy lực lượng sản xuất phát triển, đẩy mạnh giao lưu kinh tế giữa các nước, góp phần khai thác tối đa lợi thế so sánh của các nước tham gia vào nền kinh tế toàn cầu. Nền kinh tế nước ta hiện nay đã và đang gắn kết với các nền kinh tế trong khu vực và trên thế giới. Thông qua hội nhập kinh tế, nước ta đã đạt được nhiều thành tựu nhưng cũng gặp không ít thách thức mới phải

đôi mặt trên nhiều phương diện, ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp như: cạnh tranh quyết liệt, gay gắt hơn với nhiều “đối thủ” hơn, trên bình diện rộng hơn, sâu hơn ngay cả ở thị trường trong nước;

Các doanh nghiệp phải học hỏi, hiểu các quy định của WTO, các cam kết khu vực và luật lệ của các nước bạn hàng; phải áp dụng nhiều tiêu chuẩn trong nước và quốc tế; phải thận trọng hơn khi chọn lựa bạn hàng, thị trường, phương thức kinh doanh, khi ký kết hợp đồng; nhiều ưu đãi, trợ cấp, bảo hộ của Nhà nước trước đây bị bãi bỏ, điều đó gây sức ép không nhỏ đối với nhiều doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp đã quen với sự trợ giúp của Nhà nước, những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính và công nghệ yếu kém mà tình trạng này lại khá phổ biến ở doanh nghiệp nước ta; thị trường biến động nhanh, đòi hỏi khả năng thích ứng và linh hoạt; nhiều vấn đề tồn tại không dễ khắc phục; một số ngành, sản phẩm, doanh nghiệp có thể bị thua thiệt.

2.3.2.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Thị trường lao động ngày càng trở nên đa dạng về nguồn gốc dân tộc, tôn giáo, trình độ văn hoá, tài năng, tuổi đời... Sự đa dạng này xuất hiện khi quá trình hội nhập quốc tế diễn ra sôi nổi, các nền kinh tế của các quốc gia đang tiến dần đến quá trình nhất thể hoá. Quá trình toàn cầu hoá dẫn đến sự ra đời của nhiều tập đoàn lớn xuyên quốc gia. Sự xuất hiện của các tập đoàn này ở nhiều nơi trên thế giới tạo điều kiện để hoạt động luân chuyển nhân sự diễn ra mạnh mẽ. Việc luân chuyển nhân sự giữa các quốc gia là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội nói riêng có cơ hội tiếp cận với những nguồn lao động chất lượng cao đến từ nước ngoài. Tuy nhiên điều này cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân tài giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Xem xét thị trường lao động

trong nước, quá trình toàn cầu cùng với cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật diễn ra mạnh mẽ đã mang lại nhiều ngành nghề đào tạo mới.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

2.4.1. Kết quả đạt được của tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội

Để đánh giá về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội, tác giả tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong Công ty thông qua một số chỉ tiêu về sự nỗ lực làm việc, và mức độ thỏa mãn của NLD trong Công ty. Kết quả khảo sát điều tra được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.17: Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực cho người lao động khối trực tiếp tại Công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm		
			2017	2018	2019
1	Doanh thu	Tỷ đồng	27,564	33,084	34,408
2	Lao động bỏ việc	Người	30	35	40
3	Lao động khối trực tiếp bình quân năm	Người	896	935	987
4	Năng suất lao động khối trực tiếp bình quân	Triệu đồng/người/tháng	3,076	3,538	3,486
5	Tỷ lệ bỏ việc	Người/năm	2,18	2,60	3,89

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát tại công ty CP phục vụ mặt đất Hà Nội)

Trong các trường hợp xin nghỉ việc, chủ yếu rơi vào nhân viên phục vụ hành khách và nhân viên tài liệu.

Đây là một hiện tượng bình thường tại các Công ty phục vụ mặt đất hàng không, vì trong ngành hàng không là một đơn vị thường xuyên phải làm theo ca, theo kíp và chủ yếu là ca đêm, thời gian làm việc quá dài, không đảm bảo sức khỏe đối với lao động nữ.

Tuy nhiên theo số liệu thống kê cho thấy số lượng người bỏ việc tăng dần theo từng năm cho thấy vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện tại chế độ đãi ngộ của Công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Chính sách đãi ngộ của Công ty để giữ chân người lao động, đặc biệt là những người có trình độ chuyên môn tốt, tay nghề cao dày dặn kinh nghiệm.

Điều này cũng được thể hiện rất rõ trên con số thống kê năng suất lao động của Công ty tăng theo từng năm mặc dù trong giai đoạn 2017 đến cuối 2018 Công ty gặp rất nhiều khó khăn do thị trường hàng không giảm mạnh.

Mặc dù vậy, số người lao động bỏ việc hàng năm trên vẫn là một con số đáng lo ngại, hiện tượng này dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời bị gián đoạn, Công ty sẽ mất thời gian và chi phí tuyển người mới thay thế, mất thời gian để làm quen với môi trường công việc, đào tạo nhân viên mới đáp ứng được vị trí công việc.

Vô hình chung điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc chung của Công ty. Tìm hiểu lý do xin thôi việc của các nhân viên phục vụ hành khách và nhân viên tài liệu thì hầu hết họ cho rằng phải làm theo ca, chủ yếu là ca đêm, thời gian làm việc kéo dài, mà mức lương hiện tại không xứng đáng với trình độ chuyên môn, không có cơ hội phát triển trong tương lai.

Do đó họ ra đi tìm những công việc tốt hơn hoặc mức lương thỏa đáng hơn. Như vậy bản chất của vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện

tại chế độ đãi ngộ của Công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh.

Đối với lực lượng nhân viên phục vụ hành khách và nhân viên tài liệu cũng vậy, cùng với sự bùng nổ của thị trường hàng không, các hãng hàng không có đường bay vào Hà Nội tăng nhanh, hiện nay họ đang có rất nhiều sự lựa chọn, nếu có đủ trình độ, kinh nghiệm, năng lực họ hoàn toàn chuyển sang các hãng hàng không.

Như vậy nếu Công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ đã tồn tại nhiều năm thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.4.2. Ưu điểm của tạo động lực lao động tại công ty

Về lao động: Công ty có một đội ngũ tập thể các lớp cán bộ, công nhân viên gắn bó đoàn kết, biết hy sinh lợi ích trước mắt, cùng nhau giữ vững định hướng hoạt động và sẵn sàng cống hiến cho sự phát triển chung của Công ty. Hiện nay đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty tuổi đời trẻ rất năng động, nhiệt tình. Vì vậy nếu được tổ chức đào tạo theo kiểu “Già kèm trẻ” thì sẽ có tác dụng rất tốt tạo nên một lớp trẻ có kinh nghiệm, có trình độ và có sự cống hiến cho tổ chức.

Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định của nhà nước tạo cho người lao động được đảm bảo quyền lợi và yên tâm làm việc. Tiền lương là phần quan trọng lớn nhất trong thu nhập của người lao động, là nhân tố quyết định hàng đầu trong việc họ có tham gia vào tổ chức hay không. Chính vì thế, tiền lương có một vai trò rất quan trọng đối với người lao động. Tính công bằng trong trả lương thể hiện ở cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài.

Công ty ngay từ những ngày đầu đã quan tâm đến việc đào tạo các hoạt động chuyên môn, vì thế hầu hết các cán bộ, công nhân viên đều được cố gắng hoàn thành tốt các nhiệm vụ do cấp trên giao, kiên quyết không tổ chức các hoạt động không phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Công ty. Hiện nay, hàng năm Công ty vẫn tổ chức các chương trình đào tạo cho người lao động tại Công ty theo định kỳ theo các hình thức khác nhau.

Tổ chức công đoàn: Mặc dù còn nhiều khó khăn, nhưng công đoàn Công luôn quan tâm đến việc nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, công nhân viên tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, công nhân viên phát huy quyền làm chủ, phát huy năng lực, chủ động, sáng tạo để hoàn thành nhiệm vụ.

Về văn hoá doanh nghiệp, chưa thật sự tạo nên nét đặc trưng, nhưng đang được hình thành và đây là cơ sở để tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh, giúp cán bộ, công nhân viên có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức được một cách tốt nhất.

Mối quan hệ giữa cán bộ, công nhân viên trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình làm việc, đối với những công việc đòi hỏi phải có sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong Công ty với nhau.

Công tác hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành công việc được thực hiện khá tốt như trang bị đầy đủ, hiện đại phương tiện, máy móc và tạo điều kiện tối ưu cho người lao động làm việc và đi công tác.

Công ty được hưởng nhiều sự quan tâm của lãnh đạo của Cảng hàng không Việt Nam, môi trường làm việc tuy ban đầu còn vất vả nhưng ổn định nên thu hút được nhiều cán bộ, công nhân viên có trình độ, kinh nghiệm về làm việc.

Về các phần khuyến khích khác về cơ bản là Công ty đã có những chương trình về phúc lợi tốt, ngoài ra các phong trào đoàn thể cũng đã giúp cán bộ, công nhân viên xích lại gần nhau hơn, hiểu nhau hơn.

Công tác phúc lợi đã được Công ty thực hiện rất tốt, cán bộ, công nhân viên đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc quy định của nhà nước, Công đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với cán bộ, công nhân viên đã có công đóng góp cho Công ty trong những năm qua phát triển như ngày nay.

2.4.3. Một số hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh các ưu điểm trên thì Công ty vẫn còn một số hạn chế trong việc xây dựng các chính sách quản trị nhân lực nhằm tạo động lực cho người lao động khởi trực tiếp. Cụ thể như sau:

Người lao động càng cảm thấy bất mãn với công việc do công việc được phân công không đúng với trình độ chuyên môn được đào tạo. Sự trái ngành, trái nghề đôi khi buộc họ phải chấp nhận và làm việc mà không thấy hứng thú. Tính đơn điệu nhàm chán trong công việc cũng được xem là những tác động lớn nhất dẫn đến sự không thỏa mãn trong công việc. Nguyên nhân có thể là do bản thiết kế và phân tích công việc tại vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm chưa được quan tâm thích đáng, hoặc công việc không đòi hỏi mang tính thách thức, hay tạo ra những cơ hội cho người lao động phát triển hoặc thể hiện khả năng của bản thân.

Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn nhiều bất cập như phụ thuộc vào bằng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng, chưa thuyết phục được nhân tài ở lại.

Thực tế tại Công ty, áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và dựa theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương, điều này đã phần nào phản ánh được cán bộ viên chức càng có thâm niên công tác lâu thì kinh

nghiệm tích lũy ngày càng nhiều, tiền lương cũng sẽ tăng cao, ngược lại đối với những người làm việc lâu dài mà kinh nghiệm tích lũy chưa nhiều nhưng dựa vào thâm niên công tác thì tiền lương vẫn được điều chỉnh tăng theo thâm niên, cào bằng giữa những người có trình độ và người không có trình độ, xong có rất nhiều vị trí vẫn đang hưởng mức cao nhưng lại chưa tương xứng mức độ hoàn thành công việc của mình. Có nghĩa là việc trả lương theo thang bảng lương của nhà nước hiện vẫn còn rất bất cập và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp hơn nữa. Mặt khác, mức tiền lương mà cán bộ, công nhân viên nhận được đã đáp ứng được những nhu cầu tối thiểu cho người lao động như: ăn, mặc, ở, đi lại. Tuy nhiên, ngày nay khi nhu cầu của con người ngày càng được nâng cao, đòi hỏi của người tiêu dùng ngày càng phức tạp, và vấn đề tiền lương lại trở nên nóng hơn nữa, mặt khác đồng tiền càng ngày càng mất giá trị, và điều mà người lao động quan tâm là tiền lương thực tế mà họ nhận được từ tổ chức liệu có đủ để đáp ứng nhu cầu của họ và giúp họ có được tích lũy cho tương lai hay không, đó là một bài toán khó không chỉ với Công ty mà còn đối với các đơn vị, tổ chức của Nhà nước.

Việc cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ đặc biệt là trong việc bị cạnh tranh về lao động, những chính sách nhằm thu hút người tài của các tổ chức khác cũng ảnh hưởng rất lớn tới Công ty.

Công tác phân công, bố trí công việc còn bị chông chéo, kiêm nhiệm, không theo năng lực, sở trường của người lao động, ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm của người lao động đối với công việc. Thực tế, tại Công ty việc bố trí sắp xếp công việc theo đúng trình độ chuyên môn ngành nghề được đào tạo đang là một bất cập, có rất nhiều vị trí làm việc không đúng với chuyên môn, ngành nghề mà mình được đào tạo. Điều này cũng thực sự dễ hiểu, là vì số lượng cán bộ, công nhân viên được tuyển là từ những năm trước đây, số năm họ làm việc, gắn bó với Công đã lâu thì Công ty cũng không thể sa thải

họ vì rất nhiều nguyên nhân, thêm vào đó, việc bố trí lao động từ những năm trước đã không đúng ngành nghề, nhưng do đã làm công việc đó quá lâu nên họ cũng không muốn chuyển sang công việc khác sẽ mất rất nhiều thời gian để có thể tiếp cận được với công việc mới chưa nói đến trường hợp là sẽ rất khó để trở thành một người có chuyên môn giỏi.

Công ty chưa tập trung điều kiện để khai thác khả năng, tiềm năng của người lao động, chưa khai thác hết nội lực, đội ngũ cán bộ nhân viên. Các chính sách đãi ngộ, thu hút người tài còn thiếu và chưa đủ khả năng kích thích người lao động làm việc và gắn bó với Công ty.

Việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc còn gặp nhiều khó khăn, lộn xộn, và chưa tìm được biện pháp giải quyết gây nhiều khó khăn cho người lao động trong quá trình làm việc. Công ty chưa hiểu rõ tiêu chí đánh giá công việc, nên đã căn cứ vào bằng cấp, thâm niên làm việc để xếp hệ số tiền lương là không đúng. Cần phải có tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng từng vị trí công việc, người nào làm tốt công việc thì sẽ được đánh giá cao và ngược lại, chứ không thể cào bằng giữa các nhân viên với nhau, trong khi mức độ phức tạp và phải suy nghĩ đầu óc nhiều thì phải có tiêu chí đánh giá để tạo động lực cho họ, ngược lại những người làm công việc tính chất giản đơn thì sẽ có tiêu chí đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.

Công tác tiền thưởng đã và đang phát huy những ưu điểm của nó, song vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm:

Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể. Như vậy thời điểm diễn ra thành tích được khen thưởng và công nhận thành tích cách nhau quá xa vì

vậy các phần thưởng đó sẽ có ít tác dụng thúc đẩy hành vi tốt của người lao động, nó không tạo được động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên.

Phần thưởng là các bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu: anh hùng lao động, chiến sĩ thi đua, lao động tiên tiến...và đi kèm với các phần thưởng đó là một khoản tiền song nó chỉ mang tính hình thức chứ nó không có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của Công ty.

Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, công nhân viên không có động lực để nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

Môi trường và điều kiện làm việc vẫn còn hạn chế như điều kiện làm việc ngoài trời, nắng nóng, mưa gió bất thường, nhiệt độ cao.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO KHÔI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI

3.1 Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển giai đoạn 2020 - 2025

Là một Công ty phục vụ cho các hãng hàng không quốc tế, Công ty đã xác định lấy dịch vụ mặt đất làm trung tâm cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa thương hiệu HGS trở thành niềm tự hào của ngành hàng không Việt Nam.

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đậm đà bản sắc dân tộc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn để đáp lại lòng mong mỏi của khách hàng.

Phát huy uy tín thương hiệu HGS trong nước và trên thị trường quốc tế, xứng đáng với LOGO (HGS) “Thương hiệu của Công ty”. Thực thi đúng chính sách “An toàn - Chất lượng- Đúng giờ và không ngừng nâng cao”, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng, đối tác và người lao động.

Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của Công ty.



TẦM NHÌN:

- Là một nhà cung cấp dịch vụ mặt đất ưu tiên trong ngành với an toàn, chất lượng, độ tin cậy cao.

SỨ MỆNH:

- Tạo năng lượng cho một hệ thống bằng những cải tiến không ngừng để cung cấp và duy trì giá trị tốt nhất cho tiền bạc và sự đồng ý của khách hàng.

GIÁ TRỊ:

- Sáng tạo và đam mê
- Sự cống hiến và tính chuyên nghiệp
- Phân biệt và an toàn

TÍNH CÁCH:

- Năng động và nhiệt tình
- Thân thiện và chu đáo

3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho nhân viên của công ty trong thời gian tới

Ngay từ đầu ban lãnh đạo Công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty.

Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của Công ty.

Vì vậy ban lãnh đạo Công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với Công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng người lao động.

Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà Công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Và phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Đánh giá đúng vai trò, năng lực của người lao động đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp cho tổ chức.

Tạo lòng tin của người lao động với tổ chức để họ yên tâm công tác. Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho Công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

3.2 Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách trả lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với người lao động, Bố trí đúng người, đúng việc, khi bố trí đúng người, đúng việc người làm việc cho hiệu quả năng suất cao nhất, các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự cống hiến của người lao động. Để làm được điều này yêu cầu các nhà quản trị phải biết được, đánh giá được khả năng của người

lao động và trên cơ sở đánh giá phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

Hoàn thiện hình thức trả lương khoán

Hoàn thiện công tác chia lương sản phẩm khoán.

Việc trả lương sản phẩm khoán cho lao động trực tiếp sản xuất ở Công ty tương đối đơn giản, và việc trả lương này còn mang tính bình quân, căn cứ vào cấp bậc công nhân công việc họ đảm nhận, chưa phản ánh đúng hao phí sức lao động của từng người

Chỉ tiêu xây dựng chỉ số hi chưa quán triệt hoàn toàn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động, từ đó không khuyến khích người lao động tích cực học hỏi nâng cao trình độ tay nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo để nâng cao khả năng làm việc và năng xuất lao động. Qua đó ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Sau đây tôi đưa ra cách xây dựng Hi có thể áp dụng hiệu quả cho Công ty

Bảng 3.1: Bảng xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí

TC1	Mức độ hoàn thành mức độ lao động, đảm bảo chất lượng	40 điểm
TC2	Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp	25 điểm
TC3	Tiết kiệm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất	20 điểm
TC4	Sáng kiến cải tiến kỹ thuật	10 điểm
TC5	Thực hiện nội quy, quy định và kỷ luật của đơn vị	5 điểm

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Tỷ trọng của các tiêu chí khác nhau vì:

TC1: “Mức độ hoàn thành mức độ lao động, đảm bảo chất lượng” chiếm tỷ trọng cao nhất là 40% tổng số điểm vì tính chất của tổ là làm lương sản phẩm tập thể nên những tiêu chí nhằm mục đích kích thích người lao động hoàn thành số lượng cũng như chất lượng sản phẩm luôn được ưu tiên và giữ vị trí quan trọng.

TC2: “Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp” Chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2, vì việc này đòi hỏi tính tập thể cao. Ngoài ra nó có ảnh hưởng tới chất lượng công việc làm của cả tổ

TC3: “Tiết kiệm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất” chiếm tỷ trọng cao thứ 3 tiêu chí này đặt ra mục đích khuyến khích người lao động tiết kiệm nguyên vật liệu cho tổ chức mà vẫn đảm bảo chất lượng.

TC4: “Sáng kiến cải tiến kỹ thuật” chiếm tỷ trọng điểm cao thứ tư, tỷ trọng này giúp cho người lao động luôn luôn sáng kiến cải tiến kỹ thuật, giúp người lao động không ngừng nâng cao khả năng sáng tạo của mình.

TC5: “Thực hiện nội quy, quy định và kỷ luật của đơn vị” chiếm tỷ trọng điểm thấp nhất vì chỉ để đảm bảo kỷ cương mà Công ty đề ra và yêu cầu mọi người chấp hành.

Bảng 3.2: Mức độ hoàn thành mức lao động (TC1)

Hoàn thành vượt mức > 100% và đảm bảo chất lượng của công việc được giao	40 điểm
Hoàn thành mức từ 80 - < 100% và đảm bảo chất lượng của công việc được giao.	30 điểm
Hoàn thành mức từ 50 - < 80% và đảm bảo chất lượng của công việc được giao.	15 điểm
Hoàn thành mức < 50 và đảm bảo chất lượng của công việc được giao.	5 điểm

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Bảng 3.3: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp (TC2)

Tinh thần tập thể cao. Giúp đỡ thường xuyên và nhiệt tình.	25 điểm
Tinh thần tập thể. Giúp đỡ thường xuyên nhưng mức độ nhiệt tình chưa cao.	15 điểm
Không giúp đỡ tương trợ đồng nghiệp	0 điểm

*(Nguồn: Đề xuất của học viên)***Bảng 3.4: Tiết kiệm nguyên vật liệu (TC3)**

Tiết kiệm nguyên vật liệu 10% so với quy định	20 điểm
Tiết kiệm từ 5 – < 5% so với quy định	5 điểm
Không tiết kiệm nguyên vật liệu	0 điểm

*(Nguồn: Đề xuất của học viên)***Bảng 3.5: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật (TC4)**

Có > 3 sáng kiến cải tiến kỹ thuật đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng	10 điểm
Có từ 1 – 3 sáng kiến đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng	5 điểm
Không có sáng kiến	0 điểm

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Bảng 3.6: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp (TC5)

Chấp hành tốt không vi phạm	5 điểm
Vi phạm 1 – 2 lần. Mức độ không nghiêm trọng	3 điểm
Vi phạm 1 – 2 lần bị kiểm điểm và không ảnh hưởng tới người xung quanh	1 điểm
Vi phạm 3 lần trở lên.	0 điểm

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Bảng 3.7: Xác định hệ số Hi

Điểm	Hi
90 ÷ 100 điểm	1,2
80 ÷ 89 điểm	1,1
60 ÷ 79	0,9
Dưới 60 điểm	0,7

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Nhận xét phương án trả lương trên:

1) Về mặt số lượng.

- Số ngày làm việc thực tế.
- Mức độ hoàn thành mức lao động.

2) Về mặt chất lượng.

- Tỷ lệ sản phẩm tốt
- Tinh thần tập thể, giúp đỡ đồng nghiệp.
- Tiết kiệm nguyên vật liệu
- Sáng kiến cải tiến kỹ thuật qua đó thúc đẩy tính sáng tạo của NLĐ

- Thái độ làm việc tích cực của người lao động, tuân thủ kỷ luật lao động.

Qua đó Công ty đánh giá người lao động một cách công bằng, chính xác từ đó tạo động lực cho người lao động góp phần tăng năng suất lao động, cải thiện bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động, tăng cường kỷ luật lao động, tạo lập và tăng cường tác phong chuyên nghiệp của nhân viên... giúp Công ty tồn tại và phát triển bền vững, nâng cao vị thế trên thị trường. Hoàn thiện công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

Muốn trả lương sản phẩm chính xác phải tổ chức tốt công tác nghiệm thu sản phẩm và cần được thực hiện một cách thường xuyên, chặt chẽ. Đây là điều kiện cơ bản để trả lương chính xác cho người lao động. Công ty có thể thực hiện những biện pháp sau.

Thường xuyên kiểm tra trang thiết bị mặt đất, giám sát chặt chẽ quá trình lao động của nhân viên tránh những sai sót trong quá trình phục vụ bay mà không phát hiện kịp thời. Kiểm tra đơn đốc thường xuyên cũng giúp người lao động có ý thức hơn trong việc thực hiện công việc, góp phần làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt và tránh lãng phí công cụ, dụng cụ, vật tư.

3.2.1.2. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua xây dựng hệ thống khen thưởng

Công ty cần xây dựng chính sách khen thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu...

Ngoài hình thức khen thưởng trên Công ty có thể bổ sung thêm hình thức thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Để có thể giảm thiểu chi phí, tăng lợi nhuận cho Công ty cũng nên bổ sung thêm một số hình thức khen thưởng tiết kiệm công cụ, vật tư đối với khối lao động trực tiếp. Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác

nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những tiêu chí thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm lao động.

Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi NLĐ có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLĐ đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của NLĐ, thì họ cho thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kẻ tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLĐ. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích NLĐ nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể NLĐ được biết để phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút NLĐ tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của NLĐ, mặt khác cũng làm cho NLĐ hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

3.2.1.3. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Công ty cũng cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLĐ khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp NLĐ nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc.

Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên NLĐ. Điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với NLĐ. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của NLĐ đối với doanh nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty. Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho NLĐ có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho NLĐ như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi...

Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ trong tổ chức.

Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến khối lao động trực tiếp, thông qua việc quan tâm đến cả gia đình NLĐ, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày Tết trung thu hay ngày quốc tế thiếu nhi 01/06, các cháu có thành tích học tập.

Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể NLĐ trong Công ty thông qua quan tâm tới các khía cạnh như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỷ niệm thành lập Công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thành cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp để họ yên tâm và cống hiến hết mình cho Công ty.

3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hướng tới đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc

Qua kết quả khảo sát điều tra được biết hiện nay công tác đào tạo của Công ty đã làm khá tốt tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số quan điểm của NLĐ chưa thực sự đồng tình với công tác trên. Tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty.

Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân NLĐ. Để làm được việc này, Công ty cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi.

Phòng nhân sự sẽ tiến hành xây dựng và phát mẫu phiếu tới NLĐ. Yêu cầu NLĐ điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Nhấn mạnh rằng các nhu cầu này đều phải được thể hiện chi tiết.

Ví dụ như kiến thức, kỹ năng, loại hình đào tạo... Sau khi kiểm phiếu, hãy xác định những nhu cầu này theo thứ tự độ quan tâm giảm dần và quyết định những nhu cầu cần được ưu tiên đào tạo trước.

Quá trình này sẽ giúp Công ty phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của NLĐ. Công tác đào tạo cần được tiến hành có hệ thống, đào tạo đúng người, đúng chuyên môn để đem lại hiệu quả đào tạo tốt nhất, đồng thời tránh lãng phí.

Xây dựng hệ thống đào tạo cho doanh nghiệp đến từng vị trí công việc.

Điều này có nghĩa là bất cứ vị trí nào cũng có thể biết mình đang làm gì, được đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì hướng đến những vị trí cao hơn khi đào tạo những gì. Điều này có tác dụng khuyến khích NLĐ nâng cao trình độ. Hệ thống các kiến thức, kỹ năng trang bị cho NLĐ cần được xây dựng cẩn thận, phù hợp với từng đối tượng sao cho trang bị các kiến thức, kỹ năng, hiểu biết về doanh nghiệp, về ngành nghề và các kiến thức chuyên ngành...

Cơ hội thăng tiến đây là động lực hết sức to lớn đối với những cá nhân xuất sắc trong một quá trình dài hoạt động trong Công ty. Họ đều có mong muốn hay tham vọng được thăng chức cho xứng đáng với năng lực của mình. Công ty cũng cần có những quy định cụ thể về việc được thăng chức và những ưu đãi bất thành văn đối với những cá nhân có thành tích vượt trội.

Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy làm căn cứ để thăng chức cho cán bộ công nhân viên. Hoặc có những trường hợp trong quá trình làm việc cá nhân có những đóng góp xuất sắc thì tiến hành thăng chức ngay tại thời điểm đó.

Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình lao động của NLĐ. Nắm bắt được tâm lý này và tạo động lực cho người lao động trong Công ty là chính sách hàng đầu của ban lãnh đạo Công ty, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao, huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của lực lượng lao động

Do công tác cơ hội thăng tiến tại Công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho NLĐ phát triển như:

Tạo điều kiện cho NLĐ, nhất là NLĐ có khả năng, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ cho công việc.

Chú trọng đến công tác thi đua, biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi.

Chú trọng công tác đào tạo, đầu tư cho nguồn nhân lực.

Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những NLĐ có trình độ, đạo đức, năng lực và sự đóng góp cho Công ty. Xem xét để quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó.

Hàng năm luân chuyển cán bộ, sắp xếp đúng vị trí cho NLĐ sao cho phù hợp với sở trường, năng lực của NLĐ để họ phát huy tối đa được sở trường của họ.

3.2.2.2. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Để làm tốt công tác này Công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của NLĐ và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu NLĐ. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để NLĐ nắm rõ nhiệm vụ của mình.

Công ty cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau. Trong Công ty các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. Kết quả sau khi đánh giá sẽ làm căn cứ để trả lương, trả thưởng, tăng lương. Chính vì vậy hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NLĐ đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NLĐ. Để đạt được những nội dung trên thì tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chính xác, phù hợp.

Công ty cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLĐ, như có thêm các chỉ tiêu sau: tình thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo... Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty ngày càng được mở rộng, đa dạng, do đó các tiêu chuẩn thực hiện công việc thay đổi theo từng thời kỳ. Bởi vậy công ty cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sao cho phù hợp. Công ty cần phân tích công việc theo các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các công việc cần phân tích đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc.

Bước 2: Liệt kê, phân loại những thông tin cần thu thập.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Công ty. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn.

Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi NLĐ khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng NLĐ có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình.

Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bảng 3.8: Bảng câu hỏi dành cho các nhân viên của các vị trí công việc còn thiếu trong công ty

Câu hỏi
1. Anh/chị đang làm công việc gì, thuộc bộ phận nào?
2. Công việc của anh/chị hàng ngày là gì?
3. Để thực hiện công việc tốt nhất theo anh/ chị cần những điều kiện làm việc cần thiết nào
4. Trách nhiệm của anh/chị với kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào?

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Bước 5: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục đích cụ thể:

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, phân tích, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, NLĐ và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng NLĐ chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người quản lý trực tiếp vẫn nhiều. Để NLĐ biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc khi hoàn thành phải đánh máy ra thành văn bản và được gửi tới từng NLĐ.

Bản mô tả công việc gồm những thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế

Hiện nay Công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên Công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLĐ.

Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLĐ tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

Bảng 3.9: Mẫu đánh giá thực hiện công việc (sửa đổi)

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Mức độ đánh giá				
		Xuất sắc	Giỏi	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu
1	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	10	8	6	5	0
2	Tinh thần trách nhiệm	5	4	2	1	0
3	Kỹ năng, kiến thức chuyên môn	5	4	2	1	0
4	Chất lượng công việc	5	4	2	1	0
5	Khả năng phối hợp trong công việc	5	4	2	1	0
6	Tính sáng tạo	5	4	2	1	0
7	Tính chủ động	5	4	2	1	0
8	Ngày công làm việc thực tế	5	4	2	1	0
9	Mức độ chấp hành nội quy, KL	5	4	2	1	0
Tổng điểm		50	40	22	13	0
Xếp loại đánh giá						

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp.

Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông

tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận.

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép NLD có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLD gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị Công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLD. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một các khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLD hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp NLD đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLD có thêm động lực để hoàn thành công việc. Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém, thưởng tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên khi vi phạm kỷ luật.

3.2.2.3. Hoàn thiện tạo động lực cho người lao động thông qua cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Như tác giả đã phân tích ở chương 2 thì điều kiện lao động của khối lao động trực tiếp còn nhiều yếu tố bất lợi cần phải đưa ra giải pháp khắc phục:

Để giảm thiểu tiếng ồn ở ngoài sân đỗ tàu bay do tàu bay và các trang thiết bị mặt đất gây ra, Công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người khi lao động.

Từ đó có thể giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp NLĐ làm việc với hiệu quả cao hơn. Việc làm này cũng giúp cho NLĐ cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp.

Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để NLĐ hồi phục sức khỏe lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và giảm bớt căng thẳng, áp lực trong công việc: Về thời gian làm việc: do điều kiện làm việc của nhân viên phục vụ mặt đất làm việc tại sân đỗ nên thường xuyên phải làm việc ngoài trời vì vậy Công ty cần có chế độ làm việc theo ca phù hợp hơn.

Công ty nên áp dụng chế độ làm việc hợp lý để đảm bảo sức khỏe cho NLĐ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Bởi nếu Công ty cứ kéo dài thời gian làm việc của NLĐ thì hiệu quả làm việc vào khoảng thời dài thêm ấy cũng không cao, thậm chí còn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLĐ trong giờ làm việc chuẩn ở ngày làm việc tiếp theo.

Về bụi và vệ sinh nơi làm việc: do đặc điểm ngành hàng không luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe cho NLĐ như bụi, tiếng ồn, an toàn và vệ sinh lao động vì vậy Công ty có thể: vào các ngày nắng, nhiệt độ cao cần tăng cường bồi dưỡng cho nhân viên bằng hiện vật nhiều hơn, như nước chanh đường, sữa tươi để tránh say nắng.

Tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLD. Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho NLD, công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy NLD làm việc như:

Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLD vì mục tiêu chung của tổ chức

Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động.

Thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với Công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra.

Tạo điều kiện cho NLD rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của Công ty.

Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả tạo động lực

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay cách thức tiến hành xác định nhu cầu của người lao động của Công ty chưa hợp lý và đúng cách. Nhu cầu của người lao động khá đa dạng và luôn thay đổi. Chính vì vậy chúng ta cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực cho người lao động.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động. Công ty cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số người lao động.

Đối tượng điều tra được phân theo: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là người lao động đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của người lao động nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

KẾT LUẬN

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong tổ chức. Con người được coi là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức vì con người là nhân tố hạt nhân của tổ chức, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức làm cho tổ chức vận hành được. Ngày nay một tổ chức muốn tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người đối với tổ chức đó. Vì vậy tạo động lực làm việc cho người lao động là điều kiện tiên quyết cho sự thành công của tổ chức. Trong quá trình làm việc tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội, em thấy vấn đề tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên của Công ty chưa được tốt. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài ***“Tạo động lực lao động tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội”*** làm luận văn của mình để giúp Công ty tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động khối trực tiếp.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương 2, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng tạo động lực tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội thông qua sự thoả mãn nhu cầu của người lao động về tính công bằng trong trả lương, phúc lợi được Công ty thực hiện khá tốt... Tuy nhiên vẫn còn những hạn chế không nhỏ như tiền thưởng chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng, việc bố trí sắp xếp công việc chưa theo đúng trình độ chuyên môn,... Nguyên nhân là do ban lãnh đạo Công ty chưa có kinh nghiệm và chưa có các biện pháp kích thích

sâu rộng và các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của khối lao động trực tiếp trong công tác tạo động lực lao động.

Chương 3, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tác giả đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại khối lao động trực tiếp Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội như hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, chương trình phúc lợi và dịch vụ; hoàn thiện công tác phân tích công việc... Luận văn của tác giả đã đưa ra lý luận chung về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, từ đó phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội để tác giả có thể đưa ra một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho khối lao động trực tiếp trong Công ty. Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của tác giả không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của thầy, cô và bạn đọc để có thể hoàn thiện hơn. Qua đây, học viên cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn giảng viên hướng dẫn là PGS.TS. Nguyễn Nam Phương cùng tập thể CBCNV Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội đã tạo điều kiện giúp đỡ học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ của mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
3. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1 và tập 2)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Hoài Hương (2019), luận văn thạc sỹ kinh tế, “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH*”, Trường Đại học Lao động - Xã hội
6. Lê Đình Lý (2010), “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
7. Lê Trung Thành (2011), “*Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163
8. Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản ĐHQGHN, Hà Nội
9. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tiếng Anh

12. George Bohlander, Scott Snell (2003), *Managing Human Resources*, Thomson, United States.

13. Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*
14. Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự đồng ý*”
15. Daniel H.pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Morivates Us*”
16. James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill

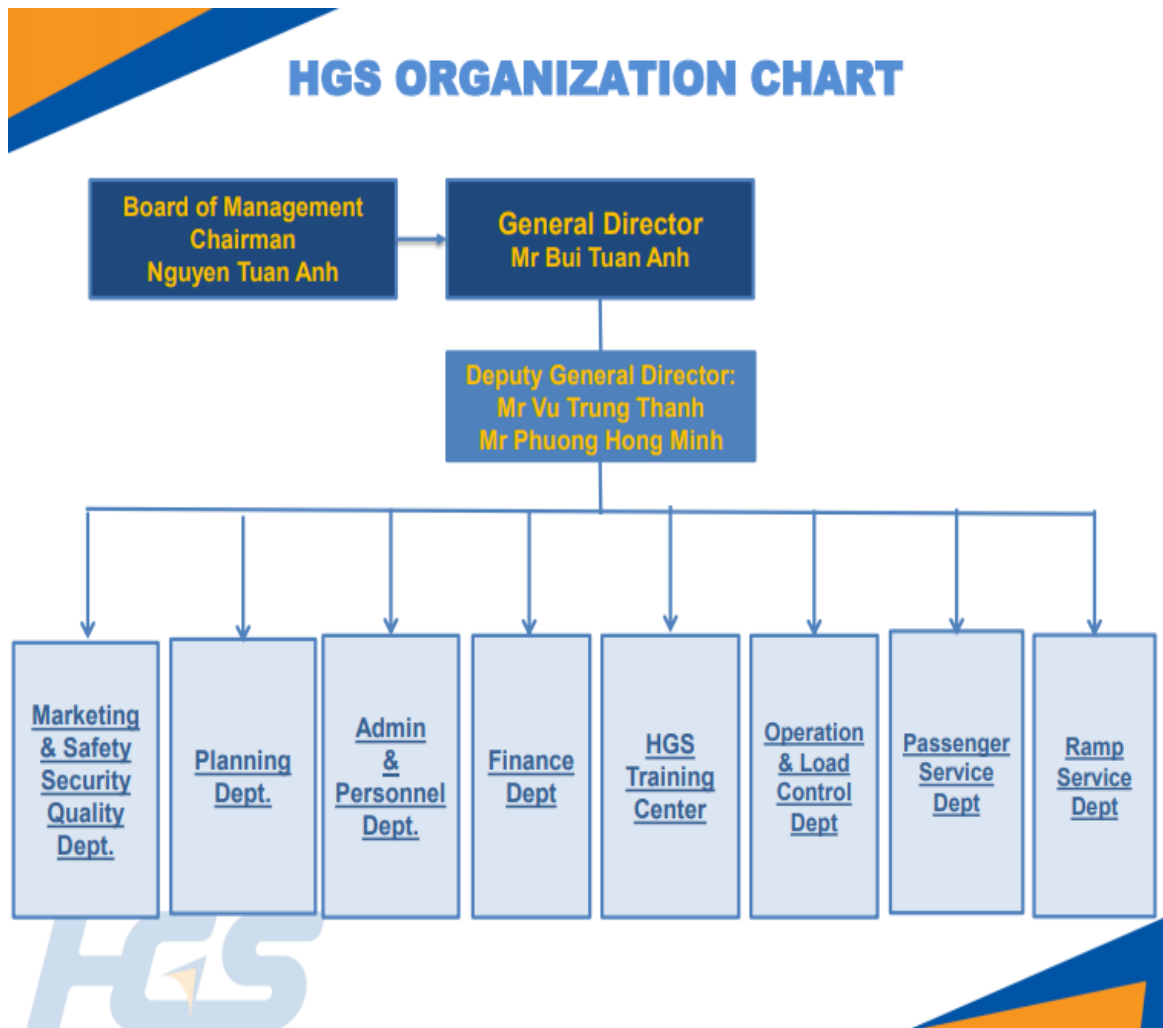
Website:

17. Nguyễn Văn Bình (2017), “*Điều gì khiến nhân viên không đồng ý?*”, địa chỉ: <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/39000/Dieu-gi-lam-nhan-vien-khong-hai-long-nhat>
18. Trịnh Đức Dương (2017), “*Tạo động lực trong nhân viên*”, xem tại: <https://trinhducduong.com/tao-dong-luc-cho-nhan-vien/>
19. Phùng Diệu Linh (2013), “*Sự cần thiết phải tạo động lực cho người lao động trong các cơ quan*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/su-can-thiet-phai-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-trong-cac-co-quan-doanh-nghiep/16698189>
20. Timviec365 (2018), “*Những cách giữ chân người tài ở lại công ty làm việc*, địa chỉ: <https://timviec365.vn/blog/nhung-cach-giu-chan-nguoi-tai-o-lai-cong-ty-lam-viec-new1997.html>
21. VMP (2018), “*Giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức*”, địa chỉ: https://vmpttraining.com/giai-phap-tao-dong-luc-lam-viec-cho-can-bo-cong-chuc?fbclid=IwAR29FEwgYEgfZ5zvGoSi1iZwvf_FlWNYhLSzsheR0YhZu1kaVDwimKQdPL8

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội
(Tiếng Anh)



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Phụ lục 2:

Quy định làm việc tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội

**CÔNG TY CỔ PHẦN
PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh Phúc**

QUY ĐỊNH LÀM VIỆC

1. Chấp hành đúng quy định về thời gian làm việc của Công ty và theo sự phân công của đơn vị quản lý trực tiếp.

2. Đeo thẻ ở nơi làm việc, chỉ đi lại những khu vực được phép ghi trên thẻ, sử dụng thẻ đúng mục đích, chịu sự kiểm soát của lực lượng An ninh hàng không.

3. Trong thời gian làm việc, cán bộ - công nhân viên phải mang, mặc trang phục công tác và/hoặc bảo hộ lao động hoặc các thiết bị bảo hộ phù hợp khác; Chấp hành đúng quy định, quy phạm kỹ thuật, nội quy, quy định về an toàn vệ sinh lao động có liên quan đến công việc, nhiệm vụ được giao.

(Có phụ lục 01 chi tiết kèm theo)

4. Không làm việc riêng, không tự ý rời khỏi vị trí làm việc, trường hợp cần thiết phải được sự đồng ý của cán bộ quản lý trực tiếp.

5. Không đưa người không có chức trách, nhiệm vụ liên quan vào khu vực làm việc của Công ty và Cảng hàng không nếu không được cấp thẩm quyền cho phép.

6. Không gây ồn ào, đi lại lộn xộn trong giờ làm việc ảnh hưởng đến công việc, gây mất trật tự nơi làm việc.

7. Bảo quản, sử dụng đúng mục đích, công năng kỹ thuật và không tự ý thay đổi, di chuyển dụng cụ, trang thiết bị, tài sản của Công ty khi chưa được phép của cán bộ có trách nhiệm quản lý.

8. Nghiêm cấm tàng trữ, mua bán, sử dụng các chất ma túy, chất kích thích, chất cháy nổ, hóa chất nguy hiểm, vũ khí, quân trang, quân dụng trái phép trong các khu vực do Công ty quản lý.

9. Nghiêm cấm chơi các loại hình giải trí (đánh bài, cờ vua, cờ tướng, trò chơi điện tử, xem phim ảnh trên máy tính...) trong giờ làm việc hoặc trong khu vực làm việc.

10. Nghiêm cấm sử dụng hoặc đang bị ảnh hưởng bởi các chất gây ảnh hưởng đến hành vi trong khi thực hiện nhiệm vụ.

(Có phụ lục 02 chi tiết kèm theo).

11. Nghiêm cấm sử dụng phương tiện liên lạc cá nhân khi đang phục vụ chuyển bay (trừ các đối tượng được Tổng Giám đốc cho phép).

12. Nghiêm cấm mọi hành vi tham ô, trộm cắp tài sản, tiền bạc của khách hàng, Công ty; Tham gia mua, bán hàng hóa hoặc tiếp tay cho việc mua, bán hàng hóa trái phép trong phạm vi Công ty quản lý; Lợi dụng chức trách, nhiệm vụ công tác được giao để tự ý làm dịch vụ, nhận hối lộ, hoa hồng dưới mọi hình thức.

Nội Bài, ngày 02 tháng 01 năm 2016

TỔNG GIÁM ĐỐC

Bùi Tuấn Anh
(Đã ký)

Phụ lục 3:

Quy định Trang phục, Phương tiện bảo vệ cá nhân yêu cầu

**CÔNG TY CỔ PHẦN
PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI**

(Kèm theo Quy định làm việc của Công ty Cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội)

STT	Tên nghề, công việc	Trang phục, Phương tiện bảo vệ cá nhân yêu cầu	Ghi chú
1	Khôi lao động gián tiếp	Đồng phục theo mẫu quy định	Tối thiểu 2 ngày trong tuần (Thứ 2, thứ 6)
2	Nhân viên phục vụ hành khách	Đồng phục theo mẫu quy định	
		Áo phản quang	Làm việc tại khu vực sân đỗ tàu bay
3	Nhân viên cân bằng trọng tải; Nhân viên tải liệu, hướng dẫn chất xếp	Đồng phục theo mẫu quy định	
		Áo phản quang	Làm việc tại khu vực sân đỗ tàu bay
		Găng tay	Sử dụng linh hoạt, phù hợp với thực tế công việc
4	Nhân viên quản lý mâm thùng	Đồng phục theo mẫu quy định có dải phản quang gắn trên áo	
		Giày bảo hộ	
		Găng tay	Sử dụng linh hoạt, phù hợp với thực tế công việc
5	Nhân viên bốc xếp	Đồng phục theo mẫu quy định có dải phản quang gắn trên áo	
		Giày bảo hộ	
		Găng tay	
6	Nhân viên vệ sinh tàu bay	Đồng phục theo mẫu quy định	
		Giày bảo hộ	

		Áo phản quang	Làm việc tại khu vực sân đỗ tàu bay
		Găng tay	
7	Nhân viên lái xe	Đồng phục theo mẫu quy định có dải phản quang gắn trên áo	
		Giày bảo hộ	
		Găng tay	Áp dụng đối với nhân viên lái xe kiêm bốc xếp
8	Kỹ thuật viên mặt đất Nhân viên kỹ thuật	Đồng phục theo mẫu quy định có dải phản quang gắn trên áo	
		Giày bảo hộ	
		Ủng chống dầu	Sử dụng linh hoạt, phù hợp với thực tế công việc
		Găng tay chống dầu	
		Kính chống các vật văng bắn	

Ghi chú:

- Ngoài quy định nêu trên, nhân viên mặc đồng phục khi tham hội nghị, họp với các đối tác và tham gia giảng dạy/tham dự các khóa học.
- Nhân viên có thể có thể sử dụng thêm mũ vải, mũ bông, áo mưa, nút tai chống ồn / bịt tai chống ồn, khẩu trang lọc bụi, áo choàng chống ướt bẩn đã được trang bị phù hợp với điều kiện thời tiết và thực tế công việc.

Phụ lục 4:

**PHIẾU KHẢO SÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TY CỔ PHẦN
PHỤC VỤ MẶT ĐẤT HÀ NỘI**

Xin chào Quý Anh/ chị!

Để phục vụ cho quá trình nghiên cứu các nhân tố tác động đến tạo động lực lao động cho khối lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần Phục vụ mặt đất Hà Nội, tôi rất mong quý Anh/Chị dành thời gian quý báu của mình để trả lời một cách chân thành bảng câu hỏi này bằng cách “Khoanh tròn” vào số anh/ chị thấy là phù hợp.

Câu trả lời của anh chị rất quan trọng với kết quả nghiên cứu của tôi.

Tôi xin cam đoan tất cả các thông tin của Anh/Chị sẽ được bảo mật.

Rất mong nhận được sự hợp tác từ phía Anh/Chị!

1. Họ và tên:.....

2. Giới tính: Nam / Nữ **Tuổi:**

3. Đơn vị công tác:.....

4. Vị trí chức danh công việc hiện tại của Anh/Chị?

.....

5. Trình độ hiện tại của Anh/Chị?

☐ Trung sơ cấp	☐ Cao đẳng
☐ Đại học	☐ Trên đại học
☐ Lao động phổ thông	

6. Thời gian công tác tại công ty của Anh/Chị là bao lâu?

☐ < 1 năm	☐ Từ 1 - 5 năm
☐ Từ 5 – 10 năm	☐ Trên 10 năm

7. Anh/Chị hãy sắp xếp các nhu cầu sau theo thứ tự tầm quan trọng (từ 1: quan trọng nhất đến 10: ít quan trọng nhất)?

Tiêu chí	Xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên giảm dần
☐ Thu nhập cao và thỏa đáng	
☐ Công việc ổn định	
☐ Điều kiện lao động tốt	
☐ Mối quan hệ tập thể lao động tốt	
☐ Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
☐ Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	
☐ Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường	
☐ Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	
☐ Được chủ động trong công việc	
☐ Lịch trình làm việc thích hợp	

8. Anh/Chị có thể cho biết về mức độ đồng ý của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận trong tổ chức hiện nay (xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của Anh/Chị)?

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Tương đối đồng ý 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Các phát biểu	Ký hiệu	Mức độ đồng ý				
1.	Mỗi ngày đi làm anh /chị đều cảm thấy vui và phấn khởi	CV1	1	2	3	4	5
2.	Công việc của anh/ chị đúng theo bản mô tả công việc của anh/ chị trong cơ quan	CV2	1	2	3	4	5
3.	Công việc của anh/ chị đang làm mang tính	CV3	1	2	3	4	5

	ổn định, lâu dài						
4.	Công việc của anh/ chị phù hợp với khả năng, năng lực của mình	CV4	1	2	3	4	5
5.	Công ty luôn tạo điều kiện và hỗ trợ cho NLĐ đi đào tạo, đi học để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	ĐTPT1	1	2	3	4	5
6.	Chương trình đào tạo của Công ty hàng năm rất phù hợp với anh/ chị	ĐTPT2	1	2	3	4	5
7.	Chính sách đào tạo của Công ty hợp lý, logic, có tính khoa học	ĐTPT3	1	2	3	4	5
8.	Anh/ Chị luôn được Công ty tạo điều kiện để phát triển bản thân, có cơ hội thăng tiến.	ĐTPT4	1	2	3	4	5
9.	Chế độ khen thưởng bằng vật chất khi đạt được thành tích trong công việc đối với anh chị	TLPL1	1	2	3	4	5
10.	Chế độ động viên khuyến khích, tuyên dương khi đạt được các thành tích trong công việc đối với anh/ chị	TLPL2	1	2	3	4	5
11.	Khi đạt được thành tích tốt, khả năng thăng tiến của anh/ chị cao	TLPL3	1	2	3	4	5
12.	Mức thưởng tại Công ty khi anh/ chị đạt được thành tích nhanh, kịp thời và xứng đáng với công sức của mình	TLPL4	1	2	3	4	5
13.	Thu nhập của anh/ chị phù hợp với công sức của mình bỏ ra trong quá trình làm việc	TLPL5	1	2	3	4	5
14.	Mức thu nhập của anh/ chị tại Công ty đã đảm bảo cuộc sống của gia đình anh/ chị	TLPL6	1	2	3	4	5
15.	Chế độ công tác phí của anh/ chị tại Công ty phù hợp với mức giá thị trường	TLPL7	1	2	3	4	5

16.	Công ty luôn tuân thủ đầy đủ các chế độ phúc lợi: bảo hiểm xã hội, du lịch, chế độ thăm người ốm, người đẻ.....	TLPL8	1	2	3	4	5
17.	Công ty luôn tăng lương cho CBCNV theo đúng quy định của nhà nước	TLPL9	1	2	3	4	5
18.	Công ty có chế độ thưởng các ngày lễ, Tết, kỷ niệm....	TLPL10	1	2	3	4	5
19.	Cơ hội thăng tiến	CHTT1	1	2	3	4	5
20.	Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	PTTL1	1	2	3	4	5
21.	Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	PTTL2	1	2	3	4	5
22.	Môi trường làm việc trong công ty thân thiện, vui vẻ, hòa đồng	MTĐKLV1	1	2	3	4	5
23.	Công ty là một tổ chức công bằng, trung thực, văn minh	MTĐKLV2	1	2	3	4	5
24.	Công ty có thời gian làm việc hợp lý, đúng quy định nhà nước	MTĐKLV3	1	2	3	4	5
25.	Công ty có chính sách, thủ tục hợp lý dễ hiểu và đúng quy định	MTĐKLV4	1	2	3	4	5
26.	Công ty có môi trường làm việc khang trang, sạch sẽ	MTĐKLV5	1	2	3	4	5
27.	Anh/ chị đã được Công ty trang bị cho đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc của mình.	MTĐKLV6	1	2	3	4	5
28.	Ban lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống	QTHT1	1	2	3	4	5

	của CBCNV trong cơ quan.						
29.	Ban lãnh đạo giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, thắc mắc của CBCNV trong cơ quan nhanh chóng, kịp thời	QTHT2	1	2	3	4	5
30.	CBCNV trong Công ty được tự do về ngôn luận khi có mâu thuẫn xảy ra	QTHT3	1	2	3	4	5
31.	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp và khuyến khích động viên tinh thần CBCNV trong cơ quan	QTHT4	1	2	3	4	5
32.	Môi trường làm việc của Công ty ảnh hưởng nhiều đến bản thân anh/ chị	GB1	1	2	3	4	5
33.	Anh/ chị luôn cảm thấy những khó khăn của Công ty là khó khăn của mình.	GB2	1	2	3	4	5
34.	Anh/ chị luôn cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất có thể đáp ứng tốt các yêu cầu của tổ chức	GB3	1	2	3	4	5
35.	Công việc của anh/ chị hiện tại được xác định là sự nghiệp của anh/ chị	GB4	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã nhiệt tình giúp đỡ tôi cung cấp các thông tin trong bảng hỏi!

Phụ lục 5: Quy chế lương 2017

In bản scan ghép vào đây

Phụ lục 6:

Bản tính toán nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội

Nhu cầu	Nhu cầu Các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động																			
	A		B		C		D		E		F		G		H		L		M	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Thu nhập cao và thỏa đáng	90	45	20	10	21	10.5	17	8.5	11	5.5	15	7.5	7	3.5	4	2	13	6.5	2	1
Công việc ổn định	40	20	70	35	20	10	16	8	16	8	12	6	9	4.5	11	5.5	5	2.5	1	0.5
Điều kiện làm việc tốt	23	11.5	20	10	12	6	18	9	19	9.5	13	6.5	12	6	25	12.5	42	21	16	8
Quan hệ trong tập thể tốt	16	8	18	9	16	8	18	9	21	10.5	17	8.5	45	22.5	16	8	15	7.5	18	9
Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	14	7	16	8	15	7.5	20	10	11	5.5	57	28.5	15	7.5	21	10.5	15	7.5	16	8
Có cơ hội học tập và nâng cao trình độ	17	8.5	19	9.5	14	7	12	6	50	25	19	9.5	15	7.5	9	4.5	17	8.5	28	14
Có cơ hội thăng tiến	5	2.5	7	3.5	11	5.5	20	10	17	8.5	23	11.5	25	12.5	26	13	25	12.5	41	20.5

Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường	21	10.5	20	10	13	6.5	54	27	19	9.5	14	7	12	6	18	9	14	7	15	7.5
Lịch trình làm việc thích hợp	10	5	19	9.5	55	27.5	14	7	14	7	17	8.5	15	7.5	16	8	22	11	18	9
Được chủ động trong công việc	9	4.5	16	8	16	8	12	6	12	6	13	6.5	15	7.5	44	22	28	14	35	17.5

(Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát điều tra tại Công ty cổ phần phục vụ mặt đất Hà Nội)