

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

VÕ KIM ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI
CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ
CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

VÕ KIM ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI
CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ
CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : **8340404**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN TIẾN HÙNG

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn “*Tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Tiến Hưng, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Võ Kim Anh

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài:	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài:	2
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 về khoa học và thực tiễn của luận văn.....	8
7. Kết cấu Luận văn:	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm	10
1.1.1. Trạm thu phí BOT	10
1.1.2. Nhân viên trạm thu phí.....	10
1.1.3. Nhu cầu	10
1.1.4. Lợi ích	11
1.1.5. Động cơ lao động	11
1.1.6. Động lực lao động.....	12
1.1.7. Tạo động lực lao động.....	14
1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	15
1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner.....	17
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	18

1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams	19
1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc	20
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	21
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	21
1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính:	22
1.3.3. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	24
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	27
1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động.....	27
1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	29
1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	30
1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho nhân viên ở một số đơn vị và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.	31
1.5.1. Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Đường cao tốc Việt Nam	32
1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại.....	32
1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.....	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG	36
2.1. Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.....	36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	36
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty	37
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	37
2.1.4. Một số đặc điểm của Công ty ảnh hưởng đến tạo động lực.....	39

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí.....	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	40
2.2.2. Thực trạng tạo động lực bằng các biện pháp tài chính	43
2.2.3. Thực trạng tạo động lực bằng các biện pháp phi tài chính	54
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên làm tại các trạm thu phí của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.....	61
2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động:	61
2.3.2. Nhân tố thuộc về Công ty	62
2.3.3. Nhân tố thuộc về bên ngoài Công ty.....	63
2.4. Đánh giá chung.....	64
2.4.1. Mặt đạt được	65
2.4.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân.....	66
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG.....	68
3.1. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.....	68
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên bằng kích thích tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.....	69
3.2.1. Cải cách chế độ tiền lương.....	70
3.2.2. Cải cách công tác khen thưởng:	70
3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên bằng kích thích phi tài chính	71
3.3.1. Xây dựng, hoàn thiện hệ thống phân tích công việc.....	71

IV

3.3.2. Hoàn thiện, cải cách công tác đánh giá thực hiện công việc	74
3.3.3. Nâng cao hiệu quả, hoàn thiện công tác đào tạo.....	75
3.3.4. Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ.....	78
KẾT LUẬN	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO	80
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 2.1: Nhân sự tại các trạm quản lý thu phí 2019-2021	41
Bảng 2.2: Đánh giá nhu cầu của người lao động tại các trạm thu phí	42
Bảng 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách tiền lương	44
Bảng 2.4: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách tiền thưởng	51
Bảng 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách phụ cấp, phúc lợi	52
Bảng 2.6: Mức độ hài lòng của người lao động về đánh giá thực hiện công việc	54
Bảng 2.7: Trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên, người lao động tại các trạm thu phí	56
Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên và người lao động về sử dụng nhân lực tại các trạm thu phí	59
Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên, người lao động về công tác đào tạo, phát triển nhân lực	61

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Thời gian qua, cùng với sự phát triển mọi mặt của đời sống xã hội, yêu cầu về việc đầu tư, quản lý cơ sở hạ tầng đảm bảo cho phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đặc biệt là khả năng kết nối giữa các vùng miền, các khu kinh tế trọng điểm của đất nước. Trong đó, kết nối giao thông đường bộ chính là một trong những huyết mạch lưu thông của việc kết nối giao thương, chính vì lẽ đó hệ thống đường cao tốc đã được chính phủ đặc biệt chú trọng phát triển. Hiện nay rất nhiều tuyến đường cao tốc mới đã được xây dựng và đi vào hoạt động, góp phần tích cực cho sự phát triển kinh tế, kết nối các vùng, khu kinh tế với nhau, rút ngắn thời gian lưu thông, chi phí vận tải cho các doanh nghiệp, đặc biệt là những chuyển biến về kinh tế tại các tỉnh, thành phố có tuyến đường cao tốc đi qua.

Tuyến đường ô tô cao tốc Hà Nội - Hải Phòng bắt đầu được triển khai thi công từ năm 2007 với chủ đầu tư, quản lý và khai thác theo hình thức BOT là Tổng Công ty Phát triển hạ tầng và Đầu tư tài chính Việt Nam, với nhiệm vụ chính là kết nối tuyến giao thông huyết mạch nối liền Hà Nội, thành phố Hải Phòng và kết nối với các tỉnh lân cận như Hưng Yên, Hải Dương, Quảng Ninh... Tháng 12/2005, tuyến đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng chính thức được thông xe toàn tuyến, tạo động lực cho việc phát triển vùng tam giác kinh tế trọng điểm phía bắc.

Do tuyến đường được thi công và khai thác theo hình thức Xây dựng - Vận hành - Chuyển giao (BOT), nên việc đảm bảo được tuyến đường luôn an toàn, thông suốt và tránh thất thoát là mục tiêu hàng đầu của Công ty. Vì vậy, có được nguồn nhân lực làm việc hiệu quả, trung thành, nhiệt huyết với Công

ty trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Để đạt được mục tiêu đó, Công ty cần đảm bảo về quyền và lợi ích cho NLD, tạo động lực cho NLD làm việc, yên tâm công tác, phấn đấu, khuyến khích NLD phát huy năng lực, sở trường trong thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, sau quá trình tìm hiểu, nghiên cứu về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý và Khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội - Lào Cai, tác giả nhận thấy công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty còn nhiều tồn tại cần phải xem xét như: đánh giá thực hiện công việc của Công ty chưa khoa học; tác phong làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp; công tác đào tạo không có kế hoạch cụ thể và chưa hoàn toàn căn cứ vào nhu cầu đào tạo; Ban lãnh đạo chưa thực sự chú trọng vào tạo động lực cho người lao động cả về tài chính và phi tài chính. Mặt khác, tác giả đã nghiên cứu một số các đề tài về tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp, nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu về tạo động lực cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí đường cao tốc. Bên cạnh đó, tác giả đã tìm hiểu đặc điểm nghề nghiệp, thời gian làm việc, trình độ... của nhân viên tại các trạm thu phí đường cao tốc hoàn toàn khác với các doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khác.

Chính vì lý do trên, tác giả đã lựa chọn và nghiên cứu đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng”***

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài:

Tạo động lực có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, năng suất, chất lượng và gắn bó, xây dựng doanh nghiệp ngày càng phát triển. Cho đến nay có nhiều tác giả lựa chọn nội

dung tạo động lực để nghiên cứu. Tác giả đã nghiên cứu và tham khảo được một số công trình, bài báo viết về nội dung nghiên cứu này như sau:

2.1. Tình hình nghiên cứu tại nước ngoài.

Về vấn đề tạo động lực làm việc đã được các nhà nghiên cứu ở Phương Tây đi trước chúng ta. Có nhiều quan điểm khác nhau về động lực và tạo động lực được đưa ra:

- Nghiên cứu của Buelens & Van den Broeck (2007) “Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động ở khu vực công so với khu vực tư nhân. Nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới, đối với phụ nữ dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình, ít thời gian cho công việc ở văn phòng.

- Nghiên cứu của N.Nohria, Boris Groysberg & Linda .E.Lee (2008) nhằm chỉ ra một hướng mới nhằm mục tiêu tạo động lực cho nhân viên. Nghiên cứu tiến hành thông qua 4 yếu tố chính gồm: cam kết, sự hài lòng trong công việc, mức độ tham gia công việc và ý định từ bỏ. Kết quả cho thấy các yếu tố trên có ảnh hưởng một cách nhất định đến quá trình tạo động lực làm việc cho nhân viên.

- Nghiên cứu của Melkidezek T.Leshabari và cộng sự về động lực làm việc nhân viên y tế tại bệnh viện quốc gia Muhimbili của Tanzania (2008). Nghiên cứu này có sự tham gia của 448 nhân viên bệnh viện. Kết quả cho thấy gần một nửa bác sỹ và điều dưỡng không hài lòng với công việc của họ. Nguyên nhân là do các yếu tố như: mức lương thấp, không đủ các trang thiết bị cần thiết để khám chữa bệnh cho bệnh nhân, thiếu sự quan tâm đối với phúc lợi nhân viên y tế của bệnh viện.

- Nghiên cứu của 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 hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, những năm qua đã có nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho NLD ở các khu vực, thành phần kinh tế khác nhau; điều này chứng tỏ công tác tạo động lực lao động đang ngày càng được nhiều tổ chức quan tâm, có thể kể đến một số công trình nghiên cứu như:

- Cuốn sách “*Quản lý công*” (2015), của đồng tác giả Trần Anh Tuấn và Nguyễn Hữu Hải, Nxb Chính trị quốc gia, đã hệ thống các khái niệm về động lực làm việc, vai trò của tạo động lực làm việc và phân loại động lực làm việc trong khu vực công; các học thuyết, lý thuyết tiêu biểu về tạo động lực và một số kỹ thuật tạo động lực làm việc.

- Sách “*Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*” của Tạ Ngọc Ái, Nxb Thanh niên (2009) đã nêu ra một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho người lao động để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say làm việc đạt hiệu quả cao.

- 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 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.

- Báo Lao động đăng ngày 14/10/2015, về buổi tọa đàm do Báo Lao động tổ chức tại Hà Nội, chủ đề: “Tạo động lực lao động để tăng năng suất lao động”. Bài báo đề cập ý kiến của các chuyên gia về vấn đề tạo động lực cho người lao động để tăng năng suất lao động đó là: Sự chia sẻ lợi ích với người lao động, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì phải thường xuyên đầu tư đổi mới công nghệ, quan tâm đến đời sống của người lao động, bên cạnh đó là việc cải thiện môi trường pháp lý, tăng lương, tái tạo sức lao động, áp dụng khoa học kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho người lao động... để người lao động có động lực làm việc.

Qua tìm hiểu các học thuyết, bài viết và nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: các nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân, ... Từ những tìm hiểu đó, tôi thấy tạo động lực cho

người lao động làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng còn chưa được hoàn thiện, vẫn chưa kích thích được người lao động làm việc hết khả năng. Đó có thể là những vướng mắc về tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ hay khuyến khích tinh thần, ... Vì vậy trong luận văn này, tác giả sẽ tập trung tìm hiểu và đi vào nghiên cứu, chỉ ra những hạn chế trong việc tạo động lực cho người lao động tại Công ty, từ đó đưa ra những ý kiến của riêng mình để giúp Công ty hoàn thiện hơn việc tạo động lực cho người lao động.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

- Đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng, nhằm tạo động lực cho NLD tại Công ty trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ

Để đạt được mục tiêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là:

- Nghiên cứu cơ sở lý luận khoa học của động lực lao động và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tạo động lực cho NLD tại các trạm thu phí của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: tại các trạm thu phí của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

- Về thời gian: giai đoạn nghiên cứu 03 năm (từ năm 2019 – 2021) và đề xuất các giải pháp hoàn thiện đến năm 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng các phương pháp để nghiên cứu: Phương pháp phân tích tổng hợp, thống kê, so sánh đối chiếu, điều tra xã hội học.

Số liệu được thu thập thông qua các tài liệu, báo cáo của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng; các tạp chí, báo, internet, kết quả nghiên cứu khác đã được công bố trong 3 năm (2019-2021) từ đó thống kê, phân tích các số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng cũng như đề xuất các giải pháp.

Số liệu khảo sát được thu thập thông qua phương pháp điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi đối với người lao động tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng. Sau khi thu thập phiếu điều tra, tác giả sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp số liệu để phân tích.

Đặc điểm mẫu:

- Khảo sát nghiên cứu nhân viên làm việc tại các trạm thu phí của Công ty;

- Số lượng phiếu khảo sát: 120 phiếu chia đều cho 6 trạm thu phí của Công ty. Trong đó:

- + 55 phiếu phát cho nhân viên thu phí

- + 30 phiếu phát cho nhân viên giám sát hậu kiểm

- + 45 nhân viên bộ phận hành chính

- Số phiếu phát ra 120 phiếu, số phiếu thu về 120

6. Những đóng góp về khoa học và thực tiễn của luận văn

- *Về lý luận:* Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

- *Về thực tiễn:*

- + Phân tích, đánh giá về tạo động lực làm việc cho nhân viên đang làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

- + Đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

7. Kết cấu Luận văn:

Kết cấu luận văn bao gồm 3 chương

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác

đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Trạm thu phí BOT

Trạm thu phí BOT là những trạm được lập ra để thu phí các phương tiện tham gia giao thông trên các tuyến đường thuộc dự án BOT. Các công trình giao thông thuộc dự án BOT được các nhà đầu tư bỏ vốn và xây dựng, do đó các phương tiện tham gia giao thông trên các công trình BOT đều phải trả phí.

Số tiền thu được từ các trạm BOT sẽ được trả lại cho nhà đầu tư để họ tiếp tục đầu tư và nâng cấp các công trình này. Mức tiền thu phí được Nhà nước quy định và điều chỉnh theo từng loại hình phương tiện, từng thời điểm và từng tuyến đường khác nhau.

1.1.2. Nhân viên trạm thu phí

Nhân viên trạm thu phí là người lao động có đủ độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật và có đủ sức khỏe để tham gia vào các quan hệ lao động, ký kết hợp đồng với người sử dụng lao động, được thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo quy định. Thành phần nhân viên tại mỗi trạm thu phí tham gia trong quá trình thu phí gồm các tổ: Tổ thu phí (Tổ trưởng, tổ phó, nhân viên thu phí, nhân viên phân làn giao thông); tổ Nghiệp vụ hành chính (Tổ trưởng, tổ phó, nhân viên kế toán, thống kê, thủ quỹ, lái xe, cấp dưỡng, y tế ...), tổ Giám sát hậu kiểm.

1.1.3. Nhu cầu

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Đặc trưng của nhu cầu con người:

- + Mọi nhu cầu luôn luôn hướng tới đối tượng .
- + Nhu cầu có sự thay đổi, không ổn định theo những thời điểm khác nhau.
- + Sự thỏa mãn một nhu cầu cơ bản luôn luôn mang tính tạm thời.

1.1.4. Lợi ích

Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra.

Lợi ích được chia thành hai loại: Lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Lợi ích là một trong những động lực quan trọng trực tiếp thúc đẩy hành động của con người nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân, gia đình, tập thể, giai cấp, dân tộc và xã hội. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.5. Động cơ lao động

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội.

Qua quá trình nghiên cứu, ta có thể thấy động cơ của người lao động có ba đặc điểm cơ bản sau:

- Động cơ lao động xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình cho nên rất khó nhận biết. Vì vậy, để phát hiện ra động cơ lao động của con người, các nhà quản lý phải quan sát những hoạt động biểu hiện bên ngoài của con người để đánh giá động cơ bên trong. Tuy nhiên, do dựa vào những hành động bên ngoài để đánh giá động cơ bên trong nên có thể dẫn đến đánh giá sai lệch, phạm sai lầm do không phải lúc nào động cơ cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài.

- Động cơ của con người thường rất đa dạng và thường biến đổi theo thời gian vì vậy cũng khó nhận biết, khó phát hiện. Động cơ lao động đa dạng là do mỗi con người đều có những mục đích riêng và ngay trong bản thân họ những mục đích ấy luôn luôn biến đổi theo thời gian và chịu tác động của yếu tố ngoại cảnh.

- Động cơ lao động của con người không phải lúc nào cũng có mục đích. Hay nói cách khác, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức. Vì vậy, khi đánh giá động cơ có thể dẫn đến sai lầm do đánh giá sai mục đích hoặc họ không có mục đích nhưng lại đánh giá là họ có mục đích. Đây cũng chính là một trong những khó khăn để nhận biết động cơ thực của người lao động.

Qua nghiên cứu đặc điểm của động cơ ta có thể kết luận được rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết. Động cơ lao động trả lời cho câu hỏi: “Vì sao người lao động lại làm việc?”. Chính vì vậy, nghiên cứu động cơ lao động giúp ta hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.6. Động lực lao động

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm đều có những

quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung đều nói lên được bản chất của động lực lao động.

Theo giáo trình quản trị nhân lực thì: “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.” [4; Tr134]

Theo giáo trình hành vi tổ chức thì: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, cũng như của bản thân người lao động.” [10; Tr89]

Như vậy, có thể nói động lực lao động là những nhân tố thôi thúc con người làm việc và giúp cho họ làm việc có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng là để thỏa mãn mong muốn của bản thân người lao động. Nó không chỉ chịu ảnh hưởng bởi bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi những hoạt động quản lý nhân sự trong một tổ chức.

Các nhà quản lý khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức thường thống nhất với nhau ở một số điểm như sau:

- Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức cũng như môi trường làm việc của tổ chức đó. Điều đó cho thấy là: Không có động lực lao động chung chung và không gắn với một công việc cụ thể nào cả. Như vậy, động lực của người lao động được thể hiện ở trong chính thái độ của họ đối với công việc, đối với tổ chức

- Động lực trong lao động không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Không có ai ngay từ khi sinh ra đã có động lực lao động, mà động lực lao động chỉ có được do sự tác động của nhiều yếu tố. Chính vì vậy, nó thường xuyên biến

đổi, một cá nhân có thể có động lực lao động vào thời điểm này nhưng vào thời điểm khác chưa chắc đã có động lực lao động.

- Động lực lao động sẽ dẫn tới tăng năng suất, hiệu quả công việc trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Nó là nguồn gốc thúc đẩy người lao động làm việc nỗ lực, hăng say hơn. Tuy nhiên, nếu cho rằng động lực lao động là yếu tố tất yếu dẫn đến tăng năng suất và hiệu quả công việc là một quan niệm sai lầm. Bởi vì, sự thực hiện công việc không phải chỉ phụ thuộc vào động lực lao động mà còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố khác như: khả năng, trình độ của người lao động, các nguồn lực để thực hiện công việc...

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Bởi vì, họ có trình độ, tay nghề, có khả năng thực hiện công việc cho nên dù không có động lực họ vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực thì kết quả làm việc của họ sẽ không phản ánh đúng khả năng thực sự của họ và họ thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.1.7. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp đã được nhiều tác giả nghiên cứu và đưa ra những khái niệm khác nhau về tạo động lực.

Theo Bùi Anh Tuấn, tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc. [10;Tr90]

Theo Lê Thanh Hà, 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 khát khao và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. [5; Tr145]

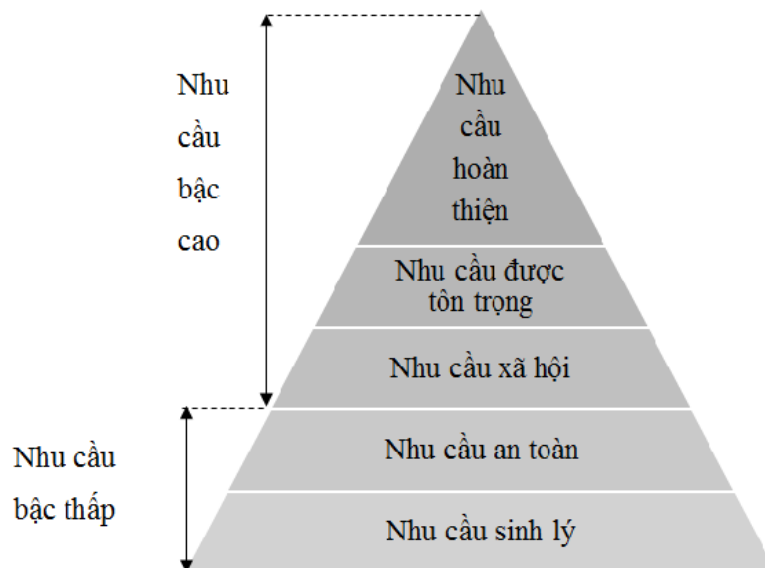
Như vậy, tùy từng cách tiếp cận khác nhau mà các tác giả có những quan

điểm khác nhau về tạo động lực. Trong phạm vi luận văn, *tạo động lực lao động* được hiểu là việc xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động nhằm kích thích người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ được giao.

1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham (Harold) Maslow (1908 – 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Khi nghiên cứu về động lực lao động, Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. 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



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

(Nguồn: Lê Thanh Hà, *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*)

- *Nhu cầu sinh lý*: Trong năm loại nhu cầu trên nhu cầu về sinh lý là nhu cầu thấp nhất của con người. Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của

con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

- *Nhu cầu về an toàn*: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp... Đây là những nhu cầu khá cơ bản và phổ biến của con người.

- *Nhu cầu xã hội*: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, sự gần gũi; thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: là nhu cầu bậc cao nhất, đó là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình; là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, , hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Phản ánh mức độ tồn tại và phát triển của con người trong tổ chức. Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để các nhu cầu được đáp ứng. Học thuyết này cho rằng con người có xu hướng vươn tới những nhu cầu cao hơn, khi những nhu cầu thấp hơn đã được thỏa mãn. Chính vì vậy người lãnh đạo hoặc quản lý có thể điều khiển hành vi của người lao động bằng cách dùng các công cụ và biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận. Như vậy, qua thuyết về hệ

thống các nhu cầu của Abraham Maslow cho thấy một trong những yếu tố quan trọng nhất để người lao động có động lực làm việc đó là được đảm bảo thỏa mãn các nhu cầu của bản thân. Người lãnh đạo trong cơ quan, tổ chức phải nắm bắt được những nhu cầu cơ bản của NLD để từ đó đưa ra những biện pháp, chính sách tạo động lực hiệu quả để phát huy được những tiềm năng, tố chất của cấp dưới và đảm bảo với sự phát triển, khả năng của tổ chức.

1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Thực chất của học thuyết này đó là chế độ thưởng phạt sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hành vi của người lao động. Theo Skinner, ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại.

Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì càng phát huy hiệu quả. Thưởng phạt càng gần với thời điểm xảy ra hành vi càng có tác động mạnh trong việc điều chỉnh hành vi người thực hiện.

Theo học thuyết này thì thưởng thường có tác dụng tích cực, những hành vi tốt sẽ được lặp đi lặp lại. Phạt có tác dụng loại trừ hoặc làm giảm mức độ xuất hiện hành vi ngoài ý muốn của nhà quản lý, nhưng đôi khi phạt lại gây ra phản ứng tiêu cực và mang lại ít hiệu quả hơn thưởng. Quan điểm trên của B.F.Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong các tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Thời gian để xét thưởng không nên quá lâu (nên xét định kỳ 3 - 6 tháng, chậm nhất là 1 năm, hoặc xét thưởng ngay khi có hành vi được thưởng). Các hoạt động được xem xét thưởng có thể đa dạng và mở rộng, đặc biệt chú ý đến các hoạt động chính nhằm hướng tới việc đạt

được các mục tiêu của tổ chức.

Mặt khác, các tổ chức cũng cần sử dụng các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả xấu hoặc nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Việc xử phạt cũng nên được tiến hành ngay và công khai để tránh lặp lại các hành vi vi phạm nằm trong quy định xử phạt.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng của giáo sư, tiến sĩ khoa học Trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động cơ làm việc trong tổ chức, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Lý thuyết này do ông đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, như Porter và Lawler.

V. Vroom tập trung nhiều vào nghiên cứu kết quả, Ông cho rằng, mỗi cá nhân trong tổ chức sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó sẽ đến với họ, tức là những kỳ vọng trong tương lai.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\mathbf{Hấp\ lực\ x\ Mong\ đợi\ x\ Công\ cụ\ =\ Sự\ động\ viên}$$

Trong đó, hấp lực là sự hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó; mong đợi là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành; công cụ là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ làm việc đạt kết quả tốt họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng.

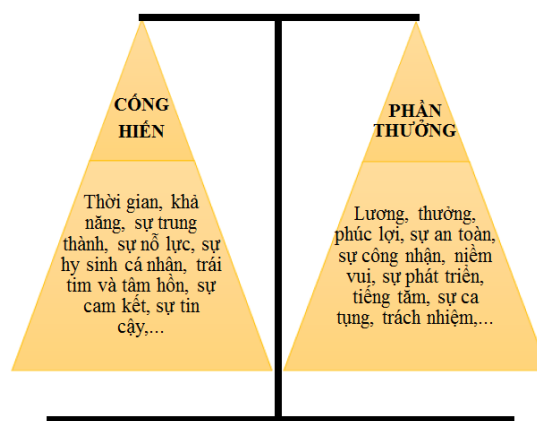
Thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên nhận thức của mỗi cá nhân nên có thể trong cùng một cơ quan, đơn vị, động cơ làm việc của mỗi người khác nhau do sự kỳ vọng của mỗi người khác nhau. Một nhân viên muốn thăng tiến

trong công việc thì việc thăng chức có động lực cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại một nhân viên sẽ không có sự mong đợi nếu anh ta tin rằng kết quả công việc của mình sẽ không được lãnh đạo ghi nhận.

1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams

Thuyết Công bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về tổ chức và công việc của họ.

Thuyết công bằng cho rằng con người muốn được đối xử công bằng, nhưng khi họ bị rơi vào tình trạng được đối xử không công bằng thì họ sẽ có một số cách phản ứng. Trong ngắn hạn, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng do họ hiểu rằng không có sự công bằng tuyệt đối cho tất cả mọi người và để đạt tới sự công bằng thì không thể có được trong ngắn hạn. Song, nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại và có xu thế tự thiết lập công bằng cho mình bằng nhiều cách, ví dụ như giảm sự cố gắng, thậm chí họ sẽ ngừng việc.



Hình 1.2: Thuyết công bằng của John Stacey Adam

(Nguồn: Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân)

Do đặc điểm này, người quản lý phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, phải tích cực hoàn thiện hệ thống đãi ngộ làm cho nó tốt hơn và công bằng hơn chứ không thể ngồi chờ hoặc yên tâm khi người lao động không có ý kiến.

1.2.4. Vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc

Trong phạm vi và mục đích nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng một số học thuyết như học thuyết nhu cầu của A.Maslow, học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner, học thuyết kỳ vọng của Vroom và học thuyết công bằng của John Stacy Adams làm cơ sở lý luận để nghiên cứu về công tác tạo động lực làm việc cho NLD, cụ thể:

Tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A.Maslow để tập trung phân tích *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.*

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner được tác giả vận dụng làm cơ sở lý luận để phân tích, đánh giá chế độ thưởng - phạt trong tạo động lực làm việc.

Học thuyết kỳ vọng của Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để xem xét kỳ vọng của người lao động đối với các hoạt động liên quan đến thù lao, tiền lương, trả thưởng, đào tạo và phát triển nhân lực.

Học thuyết công bằng của John Stacy Adams được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc, các biện pháp kích thích tài chính, phi tài chính nhằm tạo động lực làm việc như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc.

Tất cả các học thuyết và lý thuyết trên đều khẳng định tầm quan trọng của tạo động lực làm việc cho người lao động. Các cá nhân làm việc luôn chịu

sự thúc đẩy của những động lực nhất định từ các nhóm yếu tố bên ngoài tác động vào và nhóm các yếu tố bên trong mỗi cá nhân NLD, tạo cho người lao động lựa chọn và biểu hiện những hành vi tích cực, hướng đến kết quả mong muốn theo mục đích đã định trước. Đây là cơ sở quan trọng để nghiên cứu các công cụ tạo động lực phù hợp cho NLD đang làm việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Ở mỗi hoàn cảnh khác nhau, các cá nhân khác nhau, mỗi NLD sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Sự thỏa mãn nhu cầu làm cho con người cảm thấy hài lòng và có động lực làm việc.

Theo học thuyết của Maslow, muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu NLD của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào?

- NLD ở cấp độ cần nhu cầu sinh lý: Doanh nghiệp cần trả lương tốt, cung cấp các bữa ăn miễn phí, đảm bảo các phúc lợi cho người lao động về thưởng, về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi...

- NLD ở cấp độ cần nhu cầu về an toàn: Doanh nghiệp cần bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khoẻ tốt cho nhân viên, phúc lợi về bảo hiểm, trợ cấp thất nghiệp, an toàn vệ sinh lao động.

- NLD ở cấp độ cần nhu cầu xã hội: NLD cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

- NLD ở cấp độ cần nhu cầu tôn trọng: Trong doanh nghiệp, người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, doanh nghiệp cần có cơ chế và chính sách khen thưởng đúng thời điểm, phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi.

- NLD ở cấp độ cần nhu cầu tự thể hiện: Doanh nghiệp cần cung cấp tạo ra các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân, NLD cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên NLD, doanh nghiệp và nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của NLD, tạo điều kiện thỏa mãn các nhu cầu đó cũng như đáp ứng nhu cầu của NLD một cách hợp lý. Việc kết hợp hài hòa giữa yêu cầu về công việc và đáp ứng nhu cầu của NLD, sẽ là chìa khóa thành công của doanh nghiệp.

1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính:

Tiền lương:

Tiền lương, đối với NLD chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thu lao mà NLD nhận được. Tiền lương cũng chính là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế kích thích NLD, mặt khác thông qua tiền lương nhà quản lý có thể khuyến khích NLD tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ, Mặt khác, khoản tiền lương này cũng sẽ giúp NLD tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của NLD cũng như cuộc sống của gia đình họ. Trong hệ thống nhu cầu của Maslow tiền lương là yếu tố rất quan trọng, bởi nó giúp NLD thỏa mãn những nhu cầu cơ bản như: nhu cầu sinh lý, nhu cầu sinh hoạt, ăn mặc...

Tuy nhiên, tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho NLD, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình như:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLD.

- Tiền lương phải dựa trên cơ sở thoả thuận giữa NLD và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc, song luôn luôn phải bảo đảm bằng hoặc lớn hơn mức lương tối thiểu mà Nhà nước quy định.

- Tiền lương, tiền công chi trả cho NLD phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLD sao cho xứng đáng với những đóng góp của NLD nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc, phản ánh được chính xác kết quả thực hiện công việc của NLD.

- Tiền lương tạo ra động lực làm việc khi việc trả lương hợp lý, công bằng, thỏa đáng, hệ thống trả lương nhất quán, minh bạch.

Tiền thưởng:

Tiền thưởng, cũng là biện pháp tạo động lực cho NLD. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLD mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của NLD, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của NLD. NLD được khen thưởng sẽ cảm thấy hào hứng trước đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc. Do đó, hệ thống khen thưởng phải được xây dựng đảm bảo các yêu cầu sau:

- Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của NLD. Việc bình chọn, xét duyệt người được thưởng phải được tiến hành công khai,

nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng.

- Khen thưởng cần phải tiến hành kịp thời, đúng lúc, đúng thời điểm.
- Khen thưởng phải làm cho NLD cảm thấy những nỗ lực của họ trong công việc được nhận phần thưởng xứng đáng, để kích thích NLD phấn đấu đạt được những thành tích tốt hơn, nâng cao năng suất lao động.
- Khen thưởng phải đảm bảo tính công bằng, đúng đắn giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của NLD hay tập thể.

Khi xây dựng quy chế xét thưởng, người quản lý cần phải đánh giá xét thưởng rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc nhưng tuyệt đối công bằng cho NLD.

Phúc lợi:

Phúc lợi, là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLD ngoài tiền lương, tiền thưởng. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ảnh hưởng lớn tới NLD và doanh nghiệp. Phúc lợi, góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLD, mặt khác phúc lợi cũng làm tăng uy tín của Doanh nghiệp.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi theo quy định, trong các tổ chức còn hình thành thêm các phúc lợi tự nguyện: đây là các phúc lợi mà các tổ chức, doanh nghiệp tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng tài chính của họ. Phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ NLD, khuyến khích NLD yên tâm làm việc...

Phụ cấp, có tác dụng tạo sự công bằng giữa những NLD như: những người làm trong môi trường độc hại, khó khăn, phức tạp, trách nhiệm...họ phải được trợ cấp để có thêm khoản thu nhập để tái tạo sức lao động cũng như đề phòng rủi ro.

1.3.3. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

Đánh giá thực hiện công việc:

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLD. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính NLD so với yêu cầu đề ra của tổ chức với tiêu chí: “ Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực” là một trong các chính sách tạo động lực cho NLD – Theo PGS.TS. Lê Thanh Hà (Giáo trình Quản trị nhân lực - Đại học Lao động xã hội) đã chỉ rõ.

Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, khách quan và cần phải xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng, có thể định lượng được, khi đó NLD ai cũng sẽ chấp nhận các tiêu chí đó. Mặt khác, người đánh giá cũng phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp. Vì kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của NLD, kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới NLD trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến....

Khi kết quả đánh giá công việc càng chính xác thì càng kích thích NLD làm việc, tăng lòng tin của NLD với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của NLD nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc cũng như tăng lòng trung thành của NLD với doanh nghiệp.

Đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến

- Đào tạo, giúp NLD nâng cao kiến thức, trình độ, tay nghề để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình. Ngoài ra còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố tạo

nên vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Mặt khác, khi được đào tạo, NLD sẽ cảm thấy được doanh nghiệp quan tâm và tin tưởng.

- Phát triển nhân lực là hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực cho NLD, giúp NLD nâng cao trách nhiệm cũng như năng suất lao động.

- Cơ hội thăng tiến: Cơ hội thăng tiến chính là nhu cầu tự hoàn thiện trong tháp nhu cầu của Maslow. NLD đều có khát khao tìm kiếm cơ hội thăng tiến, phát triển công việc cũng như sự nghiệp của mình vì sự thăng tiến chính là để khẳng định vị thế của NLD trong doanh nghiệp, trước đồng nghiệp, với xã hội và với gia đình. Đó cũng chính là nhu cầu được tôn trọng trong tháp nhu cầu của Maslow. Việc doanh nghiệp tạo điều kiện để NLD có cơ hội thăng tiến chính là thể hiện sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của nhà quản lý, của doanh nghiệp đối với NLD. Điều đó tạo cho NLD có động lực để phát triển, nâng cao năng suất và luôn cố gắng phấn đấu để đạt được những bước tiến cao hơn trong công việc, trong sự nghiệp, trong đời sống...

Môi trường, bầu không khí làm việc

Khi môi trường làm việc tốt, NLD sẽ yên tâm tập trung làm việc để có điều kiện phát huy năng lực. Ngược lại, khi môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng tới sự tập trung, sự bất an, mệt mỏi, sự chán nản, bất mãn cho NLD. Vì vậy, môi trường làm việc cũng ảnh hưởng lớn tới động lực lao động của NLD.

Bầu không khí làm việc tập thể trong doanh nghiệp có ảnh hưởng không hề nhỏ tới tâm lý của NLD. Chính vì vậy, tạo động lực lao động thông qua bầu không khí làm việc tốt sẽ là một biện pháp quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích phi tài chính. Khi doanh nghiệp có bầu không khí làm việc thân thiện nó sẽ tạo cho NLD cảm thấy tin

tương vào doanh nghiệp, sự đoàn kết của NLD với NLD, của NLD với các nhà quản lý, của doanh nghiệp với doanh nghiệp, và cũng góp phần nâng cao vị thế của doanh nghiệp. Để xây dựng một bầu không khí lap động tập thể thân thiện, doanh nghiệp có thể thông qua các hoạt động phong trào, thi đua, du lịch, hội thảo...điều đó tạo điều kiện cho NLD giao lưu, cho NLD có cơ hội điều kiện để xích lại gần nhau cũng như học hỏi, trau dồi kinh nghiệm.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động

- *Trình độ chuyên môn*: chuyên môn có ảnh hưởng lớn đối với năng suất lao động của con người. Khi NLD hiểu biết về chuyên môn càng sâu, các kỹ năng, kỹ xảo nghề càng thành thạo bao nhiêu thì thời gian hao phí của lao động càng được rút ngắn từ đó góp phần nâng cao năng suất. Chuyên môn của NLD không chỉ giúp cho NLD thực hiện công việc nhanh mà góp phần nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- *Kinh nghiệm và năng lực của NLD*: Khả năng là thuộc tính cá nhân giúp NLD có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ được hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.

Năng lực vừa là nhân tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực tổ chức và năng lực chuyên môn. NLD có thể có một trình độ chuyên môn rất tốt nhưng nếu họ chỉ được sắp xếp để làm những công việc ngang bằng với trình độ hiện có thì năng lực của họ cũng chưa được phát huy hết

sức vì NLD là con người mà con người thì họ luôn muốn tìm tòi, học hỏi để nâng cao tầm hiểu biết của mình lên.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng khả năng và kinh nghiệm của NLD trong công việc càng cao thì NLD càng cảm thấy tự tin trong công việc và mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc. Ở những người này nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao, được tự chủ trong công việc chiếm vị trí khá quan trọng trong việc tạo ra động lực lao động. Vì vậy cần phải bố trí, sắp xếp những công việc phù hợp với khả năng sở trường và kinh nghiệm của NLD, tạo điều kiện cho NLD phát huy lợi thế của mình.

Mặt khác khả năng làm việc của NLD còn có được do được tổ chức đào tạo, bởi vậy người quản lí phải chú ý đến việc nâng cao trình độ và năng lực bản thân NLD nhằm nâng cao năng lực nghề nghiệp, nhân cách, phẩm chất đạo đức của NLD để các phương pháp tạo động lực đạt hiệu quả cao nhất.

- Nhu cầu cá nhân

Khi nhu cầu của người lao động không đáp ứng sẽ dẫn đến trạng thái căng thẳng khi làm việc. Khi người sử dụng lao động nhận thấy một cá nhân làm việc chăm chỉ trong một hoạt động nào đó thì phải nghĩ đến việc họ đang bị chi phối bởi một sự mong đợi muốn đạt được một mục tiêu nào đó, một nhu cầu nào đó mà họ cho là có giá trị. Nhu cầu của người lao động thể hiện qua suy nghĩ và hành động của họ và thường bao gồm những nhu cầu sau:

Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần: Người lãnh đạo cần đảm bảo được cho người lao động duy trì cuộc sống và có thể tạo ra của cải vật chất. Ngoài ra người lao động còn mong muốn được lao động, được làm việc có hiệu quả, tạo ra giá trị lợi ích cho bản thân và xã hội.

Nhu cầu học tập và nâng cao trình độ: Trình độ, nhận thức của con người cũng cần nâng cao theo sự phát triển của toàn xã hội để có thể theo kịp với sự tiến bộ của khoa học công nghệ và kỹ thuật. Chính vì thế mong muốn

được học tập và nâng cao trình độ là mong muốn hết sức chính đáng và đúng đắn. Được đào tạo và nâng cao trình độ người lao động sẽ đáp ứng được yêu cầu của công việc và khẳng định được chỗ đứng của mình trong doanh nghiệp nói riêng và trong xã hội nói chung.

Nhu cầu công bằng xã hội: Đây là một nhu cầu cấp bách và lâu dài của người lao động. Người lãnh đạo cần phải xây dựng được một môi trường công bằng, hạn chế mọi bất công và tiêu cực trong tổ chức.

- Thái độ lao động của người lao động

Thái độ của người lao động trong một tổ chức là khác nhau vì bị nó chi phối bởi tính cách, tác phong làm việc của chính người lao động. Tuy nhiên, người lao động được làm việc trong một môi trường lao động tốt thì sẽ có thái độ làm việc tốt hơn. Thái độ lao động của lao động sẽ trực tiếp tạo ra năng suất lao động vì thế người quản lý cần có những tác động để tạo nên thái độ làm việc tích cực cho người lao động và cần chú ý đến những thái độ làm việc tiêu cực để có thể điều chỉnh kịp thời.

1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

** Chính sách quản lý nhân sự*

Chính sách nhân sự chính là chính sách do ban lãnh đạo công ty đề ra trên cơ sở phù hợp với pháp luật lao động được áp dụng đối với người lao động trong tổ chức về những vấn đề như: trả lương, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, chuyển công tác... các chính sách này đều hướng vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Hệ thống chính sách này góp phần rất lớn vào việc giữ chân nhân viên. Chính vì thế các chính sách quản trị nhân sự cần rõ ràng, khoa học, linh hoạt, công bằng... mới có thể tạo động lực cho người lao động.

** Văn hóa tổ chức*

Văn hóa của tổ chức được tạo ra từ hệ thống mục tiêu, chính sách quản lý, bầu không khí quản lý, lề lối làm việc, và các quan hệ lao động. Văn hóa tổ chức có tác động rất lớn với công tác tạo động lực. Tổ chức nào có môi trường làm việc lành mạnh, chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại khi đó người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc, hăng say lao động và tạo ra được hiệu quả công việc cao hơn. Văn hóa tổ chức mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị của tổ chức và thực hiện theo nó. Ngoài ra nó còn có tác dụng gắn kết các thành viên trong tổ chức, tăng sự liên kết giữa người lao động với tổ chức.

** Điều kiện làm việc*

Người lao động luôn lao động trong một môi trường làm việc nhất định. Chính vì vậy công tác phục vụ nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn tới quá trình làm việc của người lao động. Máy móc thiết bị được sắp xếp, bố trí một cách khoa học, thiết kế nơi làm việc thông minh, màu sắc hài hòa sẽ giúp người lao động được thoải mái và nâng cao được năng suất lao động.

** Quan điểm và phong cách lãnh đạo của nhà quản lý*

Với bất kỳ một tổ chức nào thì mục tiêu chiến lược, các chính sách thực thi của tổ chức đều bị ảnh hưởng bởi phong cách lãnh đạo, quan điểm lãnh đạo của nhà quản lý. Phong cách lãnh đạo độc đoán, dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do là ba phong cách lãnh đạo cơ bản. Mỗi phong cách lãnh đạo lại có những đặc thù riêng và phù hợp với từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Tùy từng công việc và hoàn thành cụ thể mà phong cách lãnh đạo được cho là tốt nhất.

1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- *Thị trường lao động*, đặc điểm, cơ cấu, cung cầu, giá cả của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức.

Hiện nay, thị trường lao động của Việt Nam đang có hiện tượng chảy máu chất xám, những người tài, người giỏi chủ yếu muốn vươn ra nước ngoài làm việc hoặc làm việc cho các tổ chức quốc tế, nước ngoài, không chỉ có vậy mà người lao động còn có xu hướng quay lưng với thị trường lao động, các doanh nghiệp trong nước. Nắm bắt được xu hướng của thời đại các nhà quản lý cần phải đào tạo một đội ngũ lao động phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và tạo ra động lực cho người lao động, để thu hút, giữ chân những người qua đó tài.

Mặt khác, khi thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu " an toàn " bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một lao động nào đó khan hiếm, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn. Vì vậy, doanh nghiệp buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ NLD.

- *Các chính sách của cơ quan quản lý 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. 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 chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực thì NLD sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ.

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho nhân viên ở một số đơn vị và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

1.5.1. Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Đường cao tốc Việt Nam

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Đường cao tốc Việt Nam được thành lập từ tháng 04/2010, có vốn điều lệ là 50 tỷ đồng, tên giao dịch tiếng Anh của Công ty là: VIETNAM EXPRESSWAY SERVICES ENGINEERING JOINT STOCK COMPANY. Để tạo động lực cho người lao động, công ty đã thực hiện:

Kích thích vật chất: Công ty luôn chú trọng đến các chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhằm đảm bảo tiền lương, thưởng và phúc lợi xứng đáng với những công hiến của người lao động, từ đó kích thích người lao động làm việc hiệu quả, tăng năng suất lao động. Trong đó, tiền lương được trả đúng quy định của nhà nước và phù hợp với sức lao động của cán bộ, nhân viên. Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên công ty còn được nhận các khoản tiền thưởng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, đây được coi là một trong những đòn bẩy kích thích người lao động làm việc nỗ lực và hiệu quả hơn. Cụ thể, trong những năm qua, công ty đã không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên, việc phân chia quỹ lương, quỹ thưởng hàng năm được phân chia theo nguyên tắc kết hợp giữa tiền lương cấp bậc và kết quả của thành tích công việc và thời gian làm việc của người lao động.

Kích thích tinh thần: Để tạo ra sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân viên công ty, trong những năm qua, công ty Cổ phần cơ điện dầu khí Việt Nam đã luôn quan tâm đến đời sống cán bộ, nhân viên, thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào: văn nghệ, thể thao, thăm quan nghỉ mát, thăm hỏi,... Các hoạt động này đã tạo ra được sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân viên với công ty, để cùng xây dựng và phát triển công ty ngày càng vững mạnh.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại

Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Đối ngoại đã có một số kinh nghiệm tạo động lực cụ thể như sau:

- Xác định giá trị cốt lõi, trên cơ sở đó xây dựng được văn hóa công ty mạnh, có như vậy công ty mới khẳng định được vị trí của mình với đối tác và với chính cán bộ, nhân viên của công ty. Từ đó, cán bộ, nhân viên của công ty sẽ có nỗ lực hơn trong công việc, tác phong, đạo đức, ... để gìn giữ và phát huy văn hóa của công ty.

- Xây dựng và thực hiện tốt các chế độ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi cho người lao động. Người lao động ở Việt Nam nhìn chung mức thu nhập còn thấp, do đó một trong những nhu cầu cần được thỏa mãn của người lao động đó là có mức lương, thưởng xứng đáng với những công hiến đóng góp của người lao động. Do đó, công ty cần phải quan tâm nghiên cứu để xây dựng được chính sách lương đúng quy định pháp luật, đảm bảo tính cạnh tranh, phù hợp với nền kinh tế thị trường và đặc biệt là phải đãi ngộ xứng đáng cho người lao động hoàn thành tốt công việc.

- Chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển nhân lực. Cụ thể, hàng năm, công ty cần trích quỹ đào tạo, trên cơ sở đó lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp. Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và tương lai, yếu tố quyết định đến sự phát triển của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

- Để cân bằng giữa công việc và cuộc sống đồng thời tạo sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân viên với công ty, công ty cũng cần quan tâm tổ chức các hoạt động phong trào như văn hóa, văn nghệ, thể thao...

1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

Tạo động lực làm việc là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng. Nhằm nâng cao năng suất lao động nhưng phải phù hợp với từng thời kỳ, phù hợp với sự biến động của môi trường hoạt động. Công ty cần có các chính sách và biện pháp thích hợp theo thời gian để tạo động lực lao động cho nhân viên có hiệu quả.

Công ty luôn chú trọng đến chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhằm đảm bảo cuộc sống và xứng đáng với những cống hiến của NLD, từ đó mới kích thích người lao động làm việc hiệu quả, tăng năng suất lao động.

Công ty cần phải tạo động lực thông qua các chính sách thưởng thúc đẩy, du lịch, nghỉ ngơi hay các hoạt động thể thao, văn nghệ... để từ đó tạo ra được sự đoàn kết, gắn bó của cán bộ, nhân viên với công ty, để cùng xây dựng và phát triển công ty ngày càng vững mạnh.

Công ty cần phải cải thiện điều kiện làm việc để có một môi trường làm việc thoải mái, cho phép đội ngũ nhân viên được chủ động trong công việc để đạt hiệu quả cao.

Công ty cần thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp, trong đó cần chú trọng đến xây dựng mối quan hệ lao động giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên sao cho hài hòa.

Công ty cần chú trọng đến công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLD, đồng thời tạo môi trường mở cho đội ngũ nhân viên như thay đổi vị trí công việc, luân chuyển NLD tới những vị trí mới hay đề bạt, cơ cấu NLD có chuyên môn, đạo đức tốt.

Công ty cần thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp, trong đó cần chú trọng đến xây dựng mối quan hệ lao động giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa nhân viên

với nhân viên sao cho hài hòa.

Như vậy, tác giả đã hệ thống hóa các học thuyết liên quan đến việc tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên và chỉ ra các công cụ để tạo động lực cho NLD thông qua các yếu tố như: yếu tố lương, thưởng, phụ cấp; yếu tố đào tạo, yếu tố đánh giá thành tích. Đây là cơ sở lý luận để tác giả tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV Quản lý và Khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng được thành lập ngày 10/10/2016 trên cơ sở tiền thân là Ban Quản lý và Khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội - Hải Phòng theo nghị quyết số 160912.02/NQ-HĐQT ngày 12/09/2019 của Hội đồng quản trị Tổng Công ty phát triển hạ tầng và đầu tư tài chính Việt Nam (VIDIFI). Công ty chính thức đi vào hoạt động với tư các pháp nhân độc lập ngày 01/6/2017.

Tổng công ty VIDIFI đặt rất nhiều kỳ vọng vào sự phát triển của tuyến đường cao tốc Hà Nội – Hải Phòng cũng như kỳ vọng Công ty quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng có thể trở thành một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực quản lý đường cao tốc nói riêng và quản lý đường bộ nói chung. Với nòng cốt là những cán bộ, kỹ sư trực tiếp tham gia triển khai xây dựng tuyến đường cùng với đội ngũ những nhân viên trẻ, nhiệt huyết, có chuyên môn cao, tập thể Công ty luôn nỗ lực hướng tới mục tiêu vận hành khai thác một cách tốt nhất tuyến đường cao tốc Hà Nội – Hải Phòng theo tiêu chuẩn quốc tế, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ hỗ trợ đầu tư phát triển tuyến đường cao tốc, đáp ứng tốt nhất những nhu cầu khác nhau của khách hàng sử dụng và mong muốn đem tới

khách hàng của mình những dịch vụ hoàn hảo nhất.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty

Công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực nhưng chủ yếu tập trung vào các hoạt động xây dựng, duy tu bảo dưỡng đường bộ; quản lý, vận hành đường cao tốc; dịch vụ thu phí giao thông đường bộ; dịch vụ quảng cáo; kinh doanh xăng dầu, nhà hàng, bán lẻ; dịch vụ sửa chữa cứu hộ phương tiện giao thông đường bộ và các nhiệm vụ chính trị được giao trong quá trình Công nghiệp hóa khu vực kinh tế trọng điểm phía đông bắc bộ.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Thực hiện chỉ đạo của Tổng Công ty Vidifi về cơ cấu nhân sự nhằm hoàn thành tốt nhất chức năng, nhiệm vụ được giao trong quá trình hoạt động, Công ty đã thực hiện phương án sắp xếp nhân sự đảm bảo tính khoa học và cơ động nhất trong quá trình hoạt động.

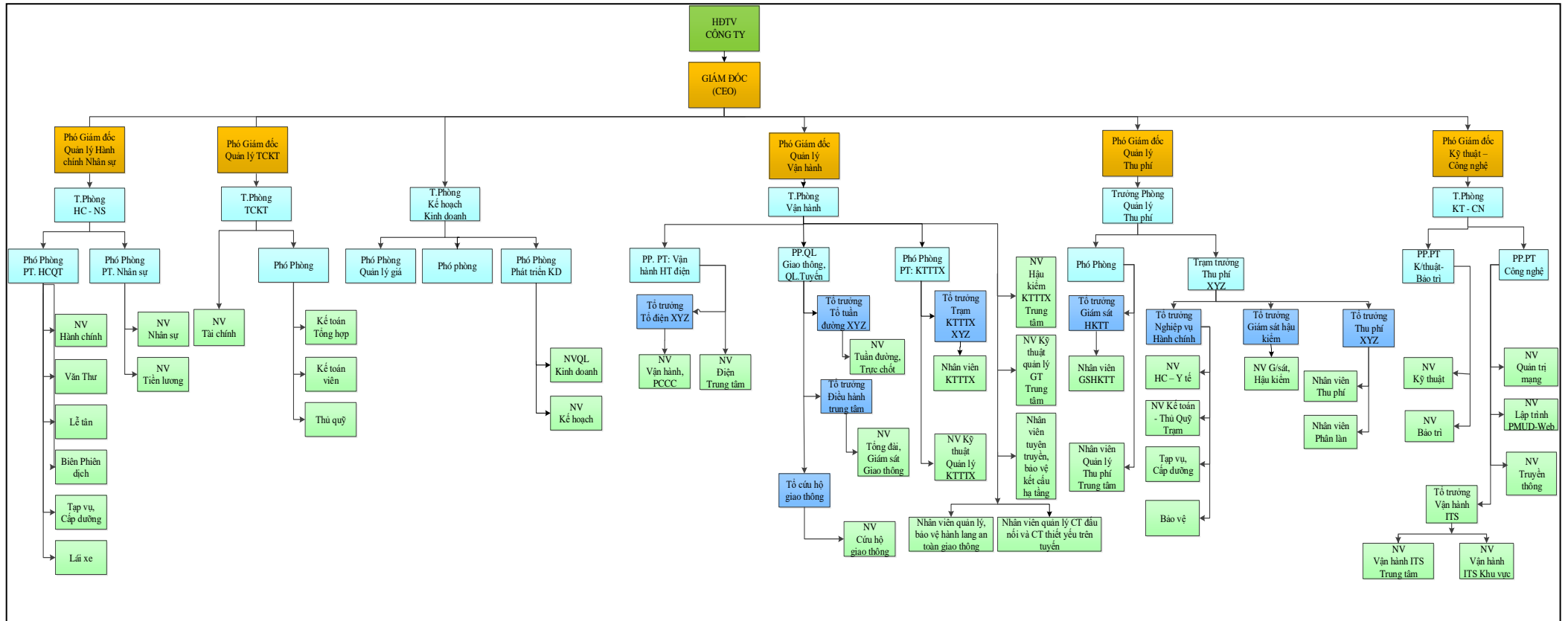
- Ban lãnh đạo công ty: Là cơ quan trực tiếp quản lý, định hướng và điều hành toàn bộ hoạt động chung của toàn Công ty.

- Khối các Phòng ban quản lý: Là cơ quan tiếp nhận, tổng hợp thông tin và trực tiếp tham mưu, giúp việc hàng ngày cho Ban lãnh đạo trong công việc chung của Công ty.

- Khối các Trạm thu phí, tổ nghiệp vụ: Là các đơn vị trực tiếp tham gia quá trình thu phí, quản lý thu phí và đảm bảo an toàn cho khách hàng sử dụng dịch vụ đường cao tốc

Hiện nay Công ty đang có 06 Trạm thu phí trải dọc trên toàn bộ tuyến đường ô tô cao tốc Hà Nội - Hải Phòng đảm bảo cho việc quản lý thu phí được thuận tiện và hiệu quả. Bên cạnh đó là 07 Trạm Kiểm tra tải trọng xe gắn liền tại đầu vào các Trạm thu phí và 01 Trạm kiểm tra tải trọng riêng

biệt qua đó đảm bảo không để các xe vượt quá tải trọng được lưu thông theo thiết kế tại tuyến đường, qua đó nâng cao tuổi thọ và chất lượng tuyến đường nhằm phục vụ một cách hoàn hảo nhất cho khách hàng.



2.1.4. Một số đặc điểm của Công ty ảnh hưởng đến tạo động lực

Đặc điểm đội ngũ nhân viên trạm thu vé:

Bảng 2.1. Nhân sự tại các trạm quản lý thu phí 2019-2021

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Phân theo giới tính	387	100	391	100	385	100
Nam	235	60,7	237	60,6	234	60,8
Nữ	152	39,3	154	39,4	151	39,2
Phân theo độ tuổi	387	100	391	100	385	100
Dưới 25	122	31,5	119	30,4	120	31,2
Từ 25 tới 35	163	42,1	166	42,5	163	42,3
Trên 35 tuổi	102	26,4	106	27,1	102	26,5
Phân theo trình độ đào tạo	387	100	391	100	385	100
Trên đại học	0	0,0	0	0,0	1	0,3
Đại học	97	25,1	100	25,6	97	25,2
Cao đẳng, Trung cấp	119	30,7	111	28,4	106	27,5
phổ thông trung học	171	44,2	180	46,0	181	47,0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phần lớn nhân nhân viên tại các trạm thu phí trong độ tuổi dưới 35, điều này chứng tỏ công việc của nhân viên trạm thu phí đòi hỏi phải có sức khỏe, làm việc theo ca và xã nhà. Bên cạnh đó cho ta thấy ở độ tuổi này, đội ngũ nhân viên trạm thu còn đầy nhiệt huyết làm việc và phấn đấu. Cơ cấu trình độ không đồng đều, đa dạng và đa số nhân viên chưa được đào tạo bài bản về nghề nghiệp do chưa có nhiều trường cao đẳng, đại học nào có chuyên ngành đào tạo phù hợp. Nhân viên thu phí viên 100% là nữ nên có sự ảnh hưởng về mặt sức khỏe do làm ca kíp (vận hành 24/7) tỷ lệ nhân viên biến động cao (nghỉ việc, chế độ thai sản, ...phải tuyển mới liên tục để bổ sung). Vì vậy trong công tác đào tạo tay nghề nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên, Công ty thường xuyên phải tự đào tạo hoặc thuê chuyên gia về đào tạo nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc.

Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2020

Trong năm 2020 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty đạt: 1.540.932.655.000/2.014.000.000.000 (76.5% kế hoạch đề ra)

Đặc điểm nghề nghiệp

Theo quy định của pháp luật về tiền lương, BHXH (Quyết định số 1152/2003/QĐ-BLĐTBXH ngày 18/9/2003 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội) người lao động trực tiếp làm nghề, hoặc công việc “soát vé, điều hành xe tại các trạm thu phí cầu, đường, bến phà” thuộc danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mặc dù lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến các biện pháp để tạo động lực cho NLĐ, tuy nhiên cho đến nay vẫn chưa tiến hành các biện pháp tạo động lực như hoạt động xác định nhu cầu của NLĐ thông qua phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động được chính xác và hiệu quả hơn cho từng nhóm đối tượng. Chính vì vậy, công tác tạo động lực lao động tại Công ty vẫn còn nhiều hạn chế và chưa thực sự thúc đẩy NLĐ nỗ lực hết mình vào công việc. Để đưa ra những giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại các trạm thu phí của Công ty, tác giả đã sử dụng 120 phiếu khảo sát nhân viên đang làm việc tại 6 trạm thu phí của Công ty (nhân viên: thu phí, phân làn, giám sát hậu kiểm, khôi hành chính).

Bảng 2.2: Đánh giá nhu cầu của người lao động tại các trạm thu phí

Nội dung	Nhân viên	
	Số lượng (người)	%
Thu nhập cao và thỏa đáng	94	78,33
Thời gian làm việc thích hợp	78	65,00
Cơ hội học tập và nâng cao trình độ	62	51,67
Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường	56	47,00
Điều kiện làm việc tốt	45	37,50
Quan hệ với đồng nghiệp tốt	42	35,00
Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	24	20,00
Cơ hội thăng tiến	18	15,00

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu “Thu nhập cao và thỏa đáng” là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất với tổng 78,33% số phiếu lựa chọn. Qua đây, ta thấy rằng lương thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của NLD. Điều này có thể thấy nhu cầu lương thưởng quan trọng nhất để có thể tồn tại nuôi sống bản thân và gia đình. Đây là yếu tố mà Ban lãnh đạo Công ty cần chú ý quan tâm để đảm bảo cuộc sống của NLD, từ đó mới tạo được động lực làm việc, sự gắn bó của nhân viên với Công ty.

“Thời gian làm việc thích hợp” với tổng 65% số phiếu lựa chọn, điều này cũng dễ hiểu vì đặc thù công việc của các trạm thu phí là đa số các nhân viên ở các bộ phận phải làm theo ca. Bên cạnh đó, lao động nữ lại chiếm khá cao và công việc đột xuất phải xử lý giải quyết sự cố xảy ra thường xuyên nhất vào các ngày lễ tết. Đây là một trong những đặc thù công việc của nhân viên trạm thu phí. Công việc không quá nặng nhọc nhưng đòi hỏi thời gian làm việc theo ca và nhất là các ngày lễ ngày tết là thời gian Công ty phải huy động

toàn lực lượng nhân viên đi làm phục vụ, đảm bảo an toàn cho các phương tiện giao thông.

“Cơ hội học tập và nâng cao trình độ”, với số phiếu 62/120 số phiếu chiếm 51,67% tổng số người bình chọn. Điều này chứng tỏ nhu cầu được học tập nâng cao trình độ để phục vụ cho công việc và mong muốn được phát triển bản thân của mỗi người lao động thể hiện rất rõ qua kết quả điều tra. Đây là mong muốn chính đáng của NLD, họ còn trẻ tuổi họ có ước mơ phấn đấu, nhưng do đặc thù công việc hiện tại mà họ chưa thể sắp xếp được thời gian tự đi học. Do vậy Ban lãnh đạo công ty cần tạo điều kiện về thời gian và kinh phí hỗ trợ NLD được đi đào tạo về phục vụ cho Công ty.

“Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường”, với số phiếu 56/150 phiếu chiếm 47% người bình chọn. Điều này cho thấy, hiện nay tại Công ty việc phân công nhiệm vụ cho đội ngũ nhân viên là phù hợp với trình độ chuyên môn, góp phần nâng cao hiệu quả giải quyết công việc. Tuy nhiên ta vẫn có thể nhìn thấy một số đội ngũ nhân viên không nhỏ chưa thỏa mãn với nhiệm vụ được giao.

“Điều kiện làm việc tốt”, chiếm tỷ lệ 45/120 phiếu tương ứng với 37,5% số người lựa chọn. Ta có thể thấy, tại Công ty thì đội ngũ nhân viên mong muốn có một công việc ổn định, điều kiện lao động đảm bảo an toàn về sức khỏe trong môi trường làm việc độc hại, tạo động lực để nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc.

“Quan hệ với đồng nghiệp tốt”, với số phiếu 42/120 chiếm 35% số người bình chọn. Điều này cũng dễ hiểu, vì tại Công ty quan hệ tốt ở đây đa phần chỉ gói gọn trong từng nhóm các tổ chuyên môn.

Bảng tổng hợp và phân tích ở trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo Công ty đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp nhằm đáp ứng cũng như thỏa mãn các nhu cầu của NLD. Từ đó, sẽ góp phần nâng cao năng suất cũng

như hiệu quả công việc,

2.2.2. Thực trạng tạo động lực bằng các biện pháp tài chính

2.2.2.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương

Quỹ tiền lương của Công ty được phân phối cho các đơn vị và chi trả đến từng NLD; không sử dụng quỹ tiền lương vào mục đích khác. Việc chi trả tiền lương phải đảm bảo phù hợp với các quy định của Nhà nước, gắn với trách nhiệm, kết quả và hiệu quả công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân. Tiền Lương phát huy hiệu quả vai trò, chức năng của công tác tiền lương trong việc khuyến khích, tạo động lực, động viên NLD nâng cao trình độ, nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Người lao động được nhận tiền lương trong bảng lương hàng tháng do Công ty ký duyệt; NLD được quyền đối chiếu với thang bảng lương của Công ty do phòng Hành chính-Nhân sự Công ty trực tiếp lưu giữ.

Tiền lương trả cho người lao động mỗi tháng 01 lần và không muộn hơn ngày mùng 10 của tháng tiếp theo. Trường hợp ngày trả lương trùng với ngày nghỉ, thì tiền lương sẽ được trả vào ngày làm việc sau ngày nghỉ.

$$TL = \frac{Lcb + Tns \times Hsi + Lpc}{Nc1} \times Nc2 - KTr$$

Trong đó:

- TL: Tổng thu nhập tiền lương hàng tháng

- Lcb: Lương cơ bản (áp dụng hệ số điều chỉnh nếu có)

Lcb = hệ số lương cơ bản (Hcb) x lương tối thiểu vùng (Ltt)

+ Hcb: áp dụng theo hệ thống thang lương, bảng lương Công ty quy định tại **Phụ lục II**

+ Ltt: 3.750.000 đồng (theo nghị định 153/2016/NĐ-CP ngày 14/11/2016)

- Tns: Thưởng năng suất

- Hsi: Hệ số thưởng năng suất cá nhân
- Nc1: Ngày công chuẩn trong tháng
- Nc2: Ngày công làm việc thực tế
- Lpc: Các khoản phụ cấp được hưởng
- KTr: Các khoản khấu trừ bao gồm: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn, thuê thu nhập cá nhân, tạm ứng lương, bồi thường thiệt hại vật chất và các khoản khấu trừ khác (nếu có).

Lương trong thời gian đi học và công tác:

NLĐ được Công ty cử tham gia các lớp tập huấn nghiệp vụ đào tạo chuyên môn, hội thảo dưới 01 tháng được hưởng đủ lương cơ bản và thưởng năng suất; NLĐ được cử đi học liên tục 1 tháng trở lên thì trong thời gian đi học được hưởng lương cơ bản; Công ty khuyến khích NLĐ đi học nghiệp vụ và ngoại ngữ ngoài giờ.

Lương làm thêm giờ:

Số giờ làm thêm của NLĐ không vượt quá 04 giờ trong một ngày, 30 giờ trong một tháng và không quá 200 giờ trong một năm.

Tiền lương giờ được xác định như sau:

- Bằng 150% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày thường
- Bằng 200% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần
- Bằng 300% tiền lương giờ, nếu làm thêm vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương khác theo quy định của pháp luật.
- Trường hợp làm đêm (từ 22h đến 6h) được trả thêm bằng 30% tiền lương

Nâng bậc lương cơ bản:

NLĐ làm việc tại các trạm thu phí làm việc tại công ty có đủ 02 năm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không vi phạm nội quy lao động,

không bị xử lý kỷ luật từ khiên trách trở lên được xét/thi nâng bậc lương. Hàng năm vào tháng 6 các Trạm rà soát, báo cáo.

Như vậy, Công ty luôn gắn liền trách nhiệm với quyền lợi của NLĐ với năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Ngoài phần lương cơ bản, NLĐ còn được nhận thêm lương thưởng năng suất. Căn cứ mức lương trên, thu nhập bình quân tháng của một lao động tại Trạm thu phí trong Công ty khoảng 7.000.000 đồng, đây mức trung bình so với mặt bằng thu nhập của nước ta hiện nay đối với người lao động không đòi hỏi trình độ học vấn cao.

Kết quả khảo sát đánh giá của NLĐ về chính sách tiền lương của Công ty đối với NLĐ đang làm việc tại các Trạm thu phí được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về chính sách tiền lương của Công ty

STT	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Mức lương hiện tại hợp lý và đảm bảo công bằng dựa trên kết quả đóng góp của mỗi NLĐ	Người	23	56	12	15	14	120
		%	19,17	46,67	10,00	12,50	11,67	100%
2	Mức lương hiện tại đáp ứng được cuộc sống của NLĐ	Người	23	40	17	11	29	120
		%	19,17	33,33	14,17	9,17	24,17	100%
3	Anh chị hiểu rõ về quy chế lương hiện tại của Công ty	Người	36	25	12	17	30	120
		%	30,00	20,83	10,00	14,17	25,00	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua Bảng trên ta thấy, thông qua khảo sát thì có 46,67% số phiếu đồng ý và 19,17% hoàn toàn đồng ý với đánh giá mức lương hợp lý và đảm bảo công

bảng dựa trên kết quả đóng góp của mỗi NLD. Ta có thể thấy số người đồng ý với mức lương hợp lý và đảm bảo công bằng chiếm đến hơn 60% số người được khảo sát. Bên cạnh đó số người không đồng ý chiếm 10% và hoàn toàn không đồng ý thì chiếm tới 12,5% và 11.67% số người được khảo sát chưa rõ mức lương hiện tại so với những vị trí cùng ngành nghề có tương xứng hay không, có phù hợp với công việc hiện tại hay không, cho nên họ chọn cách không có ý kiến. Như vậy có hơn 30% là không đồng ý và có những ý kiến khác, điều đó chứng tỏ tiền lương của Công ty chưa đánh giá chính xác mức độ đóng góp của NLD cho Công ty, hay có thể nói mức tiền lương chi trả cho NLD chưa đảm bảo công bằng.

Thông qua tìm hiểu của tác giả, nguyên nhân chính là do một số NLD có quan hệ tốt với quản lý nên được ưu ái hơn; hoặc một số NLD thờ ơ với công việc dẫn tới thái độ làm việc không chuyên nghiệp, thời gian lãng phí nhiều ví dụ như một số NLD không tập trung vào công việc hiện tại mà chỉ lo việc cá nhân của mình dẫn tới giải quyết công việc chậm chễ, đến cuối tháng cả tổ, đơn vị không được xếp loại hoàn thành công việc...

Cũng từ bảng trên, ta dễ dàng nhận thấy những người đồng ý với mức lương công ty chi trả sẽ có thể đảm bảo được chi tiêu trong đời sống và ngược lại còn một số NLD cảm thấy không hài lòng, thậm chí bất mãn. Tỷ lệ trên 40% đánh giá mức lương không đảm bảo được cuộc sống hiện tại là tương đối cao, như vậy có thể đánh giá mức thu nhập của NLD vẫn chưa hoàn toàn phù hợp với cuộc sống của NLD.

Bên cạnh đó có tới gần 50% NLD được khảo sát không nắm rõ quy chế trả lương của Công ty, thể hiện rõ trình độ của NLD còn thấp và công tác tuyên truyền phổ biến tới NLD về chế độ chi trả lương và các phụ cấp của Công ty còn hạn chế dẫn đến người lao động có những nghi ngờ, luôn cảm thấy không hài

lòng với mức lương mình nhận.

Chính vì những hạn chế và nguyên nhân trên dẫn đến động lực làm việc của người lao động giảm sút bởi tính nghi ngờ, lòng đố kỵ và luôn có ấn tượng không công bằng trong công việc và tiền lương.

2.2.2.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng

Các loại tiền thưởng hiện nay Công ty đang áp dụng:

Ngoài hình thức thưởng năng suất trên cơ sở mức độ hiệu quả thực tế công việc đạt được, thành tích công tác, kinh nghiệm làm việc và có xem xét đến áp lực của thị trường lao động, đối với các trường hợp có năng lực trình độ tốt, đóng góp xứng đáng, có thành tích xuất sắc, Giám đốc sẽ xem xét, quyết định mức thưởng đột xuất và không giới hạn bậc tăng hàng tháng. Bên cạnh đó, Công ty còn có các loại tiền thưởng sau:

Thưởng lễ, Tết: là tiền thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp các ngày lễ, ngày tết, ngày kỷ niệm... Mức thưởng này theo đề xuất của phòng Hành chính nhân sự và phòng Tài chính-Kế toán báo cáo lãnh đạo Công ty trình Hội đồng thành viên phê duyệt.

Thưởng tháng lương thứ 13 căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch kinh doanh, kế hoạch công việc đạt được của Công ty

Bảng 2.4: Đánh giá của người lao động về chính sách tiền thưởng

TT	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Mức tiền thưởng hiện tại của Công ty hợp lý	Người	15	35	30	25	15	120
		%	12,50	29,17	25,00	20,83	12,50	100%
2	Tiêu chí khen thưởng	Người	14	20	27	29	30	120

	của Công ty rõ ràng	%	11,67	16,67	22,50	24,17	25,00	100%
3	Chính sách khen thưởng thường xuyên và kịp thời	Người	12	14	56	24	14	120
		%	10,00	11,67	46,67	20,00	11,67	100%
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng kích thích yếu tố vật chất	Người	17	52	25	14	12	120
		%	14,17	43,33	20,83	11,67	10,00	100%
5	Anh chị hiểu rõ về quy chế thưởng hiện nay của Công ty	Người	38	24	26	22	10	120
		%	31,67	20,00	21,67	18,33	8,33	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Từ bảng 2.4 ta thấy chỉ có hơn 41% NLĐ được khảo sát đánh giá mức thưởng tại Công ty là hợp lý, họ cho rằng đối với công việc và trình độ hiện tại thì mức thưởng là phù hợp. Bên cạnh đó, cũng có tới 45% tỷ lệ NLĐ không đồng ý với mức thưởng hiện tại của Công ty, họ cho rằng mức thưởng hiện tại của Công ty thua kém so với những đơn vị, doanh nghiệp khác. Trong số 120 phiếu khảo sát, còn lại 12,5% NLĐ không có ý kiến rõ ràng, lý do họ ngại nói ra và cũng không biết đưa ra ý kiến như thế nào cho phù hợp.

Qua số liệu bảng trên ta cũng thấy đa số NLĐ chưa đồng ý với chính sách thưởng của công ty, do tiền thưởng của Công ty phụ thuộc nhiều vào doanh thu của Công ty trong tháng, trong quý và đánh giá khen thưởng dựa chủ yếu vào bình xét trong đơn vị, chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng dẫn đến tình trạng người làm nhiều nhưng không được lòng với tập thể vẫn bị đánh giá thấp. Bên cạnh đó ta cũng thấy NLĐ rất quan tâm đến tiền thưởng thông qua tỷ lệ NLĐ đánh giá chính sách khen thưởng có tác dụng kích thích yếu tố vật chất khá cao, hơn 60% và số lượng NLĐ quan tâm đến quy chế thưởng khá cao, gần 52%.

Với các chính sách tiền thưởng cụ thể như trên cũng đã phần nào thúc đẩy được NLĐ nỗ lực phấn đấu làm việc, mặc dù vẫn còn tồn tại tình trạng NLĐ

chưa thực sự nỗ lực hết mình cho công việc, có tính ỷ lại cao. Chính vì vậy, Công ty cũng nên xem xét vấn đề tiền thưởng sao cho hợp lý, kịp thời và thúc đẩy NLD nỗ lực hết mình vào công việc để đạt hiệu quả cao nhất.

Qua những phân tích ở trên, ta thấy Công ty vẫn chưa thực sự có chính sách thưởng hợp lý; chưa có những quy định đánh giá công việc cụ thể và giám sát kiểm tra công tác đánh giá NLD tại các đơn vị.

2.2.2.3. Tạo động lực cho người lao động thông qua phụ cấp, phúc lợi

Phụ cấp:

Ngoài việc chi trả tiền lương, Công ty còn hỗ trợ thêm một số phụ cấp gắn liền với đời sống sinh hoạt của NLĐ nhằm góp phần tạo động lực lao động cho NLĐ như:

- Phụ cấp chức vụ: là chế độ phụ cấp cho cán bộ trên cương vị được bổ nhiệm, có trách nhiệm trong công tác điều hành chỉ đạo đơn vị.

Phụ cấp chức vụ = Hệ số phụ cấp x Mức lương tối thiểu vùng (3.750.000đ)

Hệ số phụ cấp được thể hiện chi tiết trong **phụ lục III**.

- Phụ cấp trách nhiệm: Là chế độ phụ cấp cho cán bộ nhân viên làm các công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hơn so với trách nhiệm đã tính trong thang lương, bảng lương.

Chức danh	Mức phụ cấp (Đồng)
Nhân viên lái xe (trường hợp kiêm nhiệm)	300.000
Thủ quỹ	150.000

- Phụ cấp chức vụ kiêm nhiệm: áp dụng đối với các cán bộ giữ chức danh từ phó Giám đốc hoặc vị trí tương đương trở lên, đồng thời được bổ nhiệm chức danh đứng đầu các bộ phận khác. Mức phụ cấp tối đa bằng 10% lương cơ bản của mức lương hiện hưởng. Trường hợp kiêm nhiệm nhiều vị trí cũng chỉ được hưởng một mức phụ cấp cao nhất. Mức phụ cấp đối với các chức danh Trưởng ban kiểm soát, Thành viên ban kiểm soát và Thư ký hội đồng thành viên cụ thể như sau:

Trưởng ban kiểm soát: 2.000.000 đồng

Thành viên ban kiểm soát: 1.500.000 đồng

Thư ký hội đồng thành viên: 1.500.000 đồng

- Phụ cấp độc hại: áp dụng đối với cán bộ nhân viên đảm nhận những công việc trong môi trường độc hại theo quy định của Nhà nước cụ thể như sau:

+ Tổ trưởng, tổ phó, nhân viên các bộ phận thu phí, tuần đường, kiểm soát tải trọng, trực chốt, điện, IT: phụ cấp 150.000 đồng/ tháng

+ Thủ quỹ: phụ cấp 150.000 đồng/ tháng

- Tiền ăn tăng ca:

Căn cứ tình hình thực tế sản xuất kinh doanh của Công ty, trong từng thời kỳ, Giám đốc quy định mức tiền ăn tăng ca theo từng bộ phận. Căn cứ vào ngày công thực tế của NLD, tiền ăn tăng ca được phân bổ phù hợp trong mức tiền ăn được phân bổ của bộ phận. Mức tiền ăn tăng ca 50.000đ/ngày.

- Phụ cấp tiền điện thoại khoán hàng tháng:

Trạm trưởng: 400.000đ/tháng

Trạm phó: 300.000đ/tháng

Tổ trưởng: 200.000đ/tháng

Tổ phó: 150.000đ/tháng

- Nhân viên thu phí được hưởng mức phụ cấp mỹ phẩm: 150.000 đồng/tháng

Phúc lợi

Dựa trên các quy định của nhà nước về chế độ chính sách đối với đội ngũ nhân viên và hiểu rõ được tầm quan trọng của phúc lợi đối với tạo động lực cho NLD, hiện nay Công ty đang áp dụng một số chế độ phúc lợi cho NLD như sau:

- NLD được nghỉ làm việc và hưởng nguyên lương những ngày Lễ, Tết theo quy định và thông báo của Nhà nước. Nếu những ngày này phải đi làm sẽ được hưởng như mức lương làm thêm giờ theo quy định từ mức 200% đến 300% mức lương thực tế tùy theo ngày nghỉ, ngày lễ tết.

- Hỗ trợ cho NLD 5.000.000 đ/năm tiền trang phục

- NLD được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây: Kết hôn 03 ngày; Con kết hôn 01 ngày; Bố mẹ (bên chồng và vợ) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết 03 ngày;

- Toàn bộ NLĐ tại Công ty đều được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của Nhà nước.
- Kết hợp với Công đoàn tổ chức phát quà cho các cháu thiếu nhi là con em CBCVN, NLĐ trong Công ty nhân ngày 1/6, mỗi cháu 200.000 đồng.
- Tổ chức tặng quà cho NLĐ nữ vào ngày Quốc tế Phụ nữ, Phụ nữ Việt Nam với số tiền 200.000 đồng/người/ngày.
- Trang bị bảo hộ lao động cho nhân viên trong Công ty
- Mỗi năm Công ty chi hỗ trợ CBCNV mỗi người 2.000.000 đồng đi nghỉ mát.
- Khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho toàn bộ cán bộ, nhân viên của Công ty tương ứng 800.000 đồng/người/năm.

Phụ cấp, phúc lợi tại Công ty đang áp dụng đã đạt được những kết quả nhất định, tạo ra sự khác biệt với một số đơn vị khác và qua đó tạo được động lực cho NLĐ tiếp tục gắn bó cũng như cống hiến cho Công ty. Thực trạng các chế độ đãi ngộ của Công ty đã được cụ thể hơn thông qua điều tra bảng hỏi cùng phỏng vấn trực tiếp thu được kết quả như sau:

Bảng 2.5 Đánh giá của người lao động về chính sách phụ cấp, phúc lợi

TT	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Chế độ phụ cấp, phúc lợi hiện tại của Công ty hợp lý	Người	45	35	21	12	7	120
		%	37,50	29,17	17,50	10,00	5,83	100%
2	Chính sách phụ cấp, phúc lợi của công ty rõ ràng	Người	41	28	27	15	9	120
		%	34,17	23,33	22,50	12,50	7,50	100%
3	Chính sách phụ cấp, phúc lợi có tác dụng kích thích yếu tố vật chất	Người	31	52	16	9	12	120
		%	25,83	43,33	13,33	7,50	10,00	100%
4	Anh chị hiểu rõ về quy chế phụ cấp, phúc lợi hiện nay của công ty	Người	35	29	23	18	15	120
		%	29,17	24,17	19,17	15,00	12,50	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Từ Bảng 2.5 cho ta thấy có 66,67% NLD được hỏi đánh giá về chế độ phụ cấp, đãi ngộ của Công ty đối với họ. Nhìn chung, Công ty đã áp dụng chế độ đãi ngộ cho NLD dựa trên quy định của pháp luật cùng với sự đa dạng nhằm khuyến khích kịp thời tới NLD tích cực làm việc và gắn bó với Công ty. Bên cạnh đó cũng còn một số NLD chưa hài lòng với chế độ đãi ngộ của Công ty, nguyên nhân những NLD không đồng tình với chế độ của Công ty là do họ so sánh với những chế độ của các đơn vị khác.

Tuy nhiên, thông qua khảo sát đánh giá độ hài lòng của NLD đối với chính sách đãi ngộ phúc lợi của Công ty, cũng như phỏng vấn trực tiếp, các chế độ đãi ngộ, phúc lợi của Công ty cũng đã thể hiện được sự quan tâm của Công ty, của Lãnh đạo tới toàn thể NLD. Thông qua đó, cũng đã phần nào khuyến

khích được NLD tích cực làm việc, gắn bó với Công ty.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực bằng các biện pháp phi tài chính

2.2.3.1. Đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay, Công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc bài bản và chi tiết. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện theo chu kỳ hàng tháng và năm. Thông thường, việc đánh giá theo chu kỳ 1 tháng 1 lần là do các đơn vị, tổ tự tổ chức đánh giá trong nội bộ và quyết định xếp loại cuối cùng là do Trưởng trạm đánh giá. Thông thường việc đánh giá theo kỳ tháng theo khối lượng công việc được giao, khối lượng hoàn thành công việc và ý thức kỷ luật theo tiêu chí Mức A,B,C và thang điểm do NLD tự đánh giá chấm điểm rồi đến Lãnh đạo phụ trách chấm điểm.

Việc đánh giá năm thì theo các mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; Hoàn thành nhiệm vụ và Không xếp loại. Đánh giá cuối năm do tổ trưởng, trạm trưởng tổng hợp chu kỳ tháng và xếp loại.

Việc đánh giá theo tháng, theo năm tuân thủ theo quy định và hướng dẫn của toàn hệ thống Công ty. Đa phần các Trưởng Trạm, tổ trưởng đánh giá nhân viên của mình theo một số tiêu chí cụ thể. Chính vì vậy nó chưa phản ánh được đúng năng lực và mức độ thực hiện công việc của NLD vì có người được giao ít, có người được giao nhiều việc.

Khi hỏi 120 nhân viên về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc

T T	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty hợp lý, đa dạng	Người	8	11	45	18	38	120
		%	6,67	9,17	37,50	15,00	31,67	100%
2	Các tiêu chí đánh giá phù hợp, chính xác	Người	9	12	41	28	30	120
		%	7,50	10,00	34,17	23,33	25,00	100%
3	Kết quả đánh giá công bằng	Người	10	14	50	21	25	120
		%	8,33	11,67	41,67	17,50	20,83	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Số liệu thống kê qua bảng hỏi cùng với phỏng vấn trực tiếp NLD cho thấy đa số lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý với phương pháp tiến hành đánh giá kết quả thực hiện cũng như các tiêu chí đánh giá mà Công ty đang áp dụng. Bên cạnh đó, NLD chưa nắm rõ được thế nào là đánh giá thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc là gì cũng chiếm tỉ lệ không nhỏ. Qua kết quả khảo sát, có thể thấy rằng nguyên nhân chủ yếu dẫn tới việc đánh giá thực hiện công việc chưa tạo được động lực cho NLD là do tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chưa rõ ràng, hợp lý (57,5 %) và kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa công bằng, chính xác (59,17 %). Ngoài ra, công tác đánh giá thực hiện công việc ở Công ty chưa khoa học và chưa có sự công bằng. Việc đánh giá diễn ra trong từng tổ, từng trạm dẫn tới các tiêu chí đánh giá không được rõ ràng mà do các cá nhân tự ngầm hiểu, mặc định với nhau và có hiện tượng phân chia phe cánh, đố kỵ lẫn nhau gây mất đoàn kết nội bộ.

Từ những phân tích trên, mặc dù Công ty đã xây dựng hệ thống tiêu chí

đánh giá nhưng phương pháp đánh giá này còn tồn tại nhiều bất cập, không chặt chẽ. Mặc dù đây là công tác vô cùng quan trọng và góp phần tạo động lực, nâng cao năng suất lao động, nhưng những hạn chế còn tồn tại khiến cho NLD mất niềm tin, đánh mất đi động lực cố gắng để hoàn thành công việc.

Chính vì thế, trong thời gian tới, lãnh đạo Công ty cần chú trọng hơn tới vấn đề này và xây dựng một quy trình đánh giá thực hiện công việc một cách chuyên nghiệp và hợp lý.

2.2.3.2. Sử dụng nhân lực hợp lý và tạo điều kiện, môi trường làm việc tốt

Trình độ chuyên môn của NLD tại các trạm thu phí của Công ty được tổng hợp qua bảng sau:

Bảng 2.7: Trình độ chuyên môn của người lao động tại các trạm thu phí

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động/ theo trình độ	387	100	391	100	385	100
Trên đại học	0	0,0	0	0,0	1	0,3
Đại học	97	25,1	100	25,6	97	25,2
Cao đẳng, Trung cấp	119	30,7	111	28,4	106	27,5
phổ thông trung học	171	44,2	180	46,0	181	47,0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Bảng trên cho ta thấy trình độ của NLD tại các trạm thu phí của Công ty. Từ đó, Ban lãnh đạo có kế hoạch bố trí nhân lực theo yêu cầu của công việc và trình độ, khả năng của từng người sao cho hợp lý. Tạo môi trường làm việc thuận lợi để toàn thể NLD cống hiến hết khả năng để phục vụ cho công việc. Với phương châm “Đúng người, đúng việc”, hàng năm Công ty sẽ căn cứ tình hình thực tế để luân chuyển, bố trí lao động sao cho phù hợp với trình độ

chuyên môn, năng lực, chuyên ngành đào tạo hoặc thử thách với nhiệm vụ, công việc mới.

Thực tế công tác bố trí, sử dụng nhân lực tại các trạm thu phí của Công ty thể hiện qua khảo sát tại bảng sau:

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về sử dụng nhân lực tại các trạm thu phí

TT	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp	Người	42	49	9	6	14	120
		%	35,00	40,83	7,50	5,00	11,67	100%
2	Phân công công việc phù hợp, rõ ràng	Người	39	51	7	4	19	120
		%	32,50	42,50	5,83	3,33	15,83	100%
3	Sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận hiệu quả, rõ ràng	Người	32	58	10	5	15	120
		%	26,67	48,33	8,33	4,17	12,50	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Căn cứ số liệu khảo sát từ bảng hỏi ta có thể thấy đánh giá về công tác bố trí, phân công công việc đạt xấp xỉ 76%, điều đó chứng tỏ Công ty đã bố trí nhân lực cơ bản bám sát tình hình thực tế, trình độ năng lực của từng cá nhân cũng như phù hợp với nguyện vọng của NLD để họ có thể công hiến, hoàn thành công việc được giao. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng gần 12,5% tỷ lệ khảo sát, NLD không đồng ý hay hoàn toàn không đồng ý với việc bố trí nhân lực này. Qua đó, Công ty cần phải thay đổi, tạo điều kiện môi trường làm việc mới cho NLD để tránh tình trạng quá tải, nhằm chấn hoặc có thể lắng nghe tâm tư nguyện vọng của NLD để có thể bố trí công việc phù hợp với họ.

Sự phân công công việc được đánh giá phù hợp bởi công việc tại Trạm thu phí được phân định rõ ràng, mỗi một mảng đòi hỏi NLD phải có chuyên

môn, nghiệp vụ rõ ràng nên khi tuyển dụng đã xác định đúng các vị trí công việc. Ví dụ như nhân viên thu vé theo yêu cầu là nữ, các nhân viên kiểm soát yêu cầu là nam.

Qua phân tích trên ta thấy mức độ đánh giá của NLD về vị trí công việc phù hợp là cao, nhưng Công ty cần phải nghiên cứu, sắp xếp lại những vị trí chưa hợp lý đối với một số NLD, vấn đề này sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc của nhân viên.

2.2.3.3. Đào tạo, phát triển nhân lực và cơ hội thăng tiến tại các Trạm thu phí

Tại bất kỳ doanh nghiệp hay cơ quan nào cũng đều nhận thức được việc đào tạo NLD, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những biện pháp hàng đầu giúp doanh nghiệp có thể phát triển bền vững. Tuy nhiên, tại Công ty thì hiện nay công tác đào tạo NLD còn gặp phải rất nhiều khó khăn do đặc thù công việc tại các trạm thu phí NLD đa số phải làm ca, kíp.

Trong những năm gần đây Công ty đã tổ chức và cử NLD đi đào tạo các lớp như: An toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy, nghiệp vụ thu phí, phòng chống cứu hộ cứu nạn, ôn tập kiến thức phục vụ thi nâng bậc lương, ... để phục vụ cho công việc.

Hình thức đào tạo cho NLD mà Công ty áp dụng trước đây là đào tạo khi bắt đầu nhận việc và đào tạo trong khi làm việc như mở lớp Bồi dưỡng cho những người mới vào. Trong những năm gần đây, Công ty chủ yếu triển khai đào tạo trực tiếp do các lãnh đạo Trạm, tổ và cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm thực hiện hướng dẫn.

Thực tế đánh giá tình hình công tác đào tạo tại các Trạm thu phí hiện nay của Công ty được tác giả điều tra khảo sát cụ thể như sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo, phát triển nhân lực

STT	Nội dung	Đơn vị	Mức độ đánh giá					Tổng
			Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác	
1	Anh/Chị được tham gia đầy đủ vào các lớp đào tạo, bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc mà mình mong muốn	Người	19	9	34	49	9	120
		%	15,83	7,50	28,33	40,83	7,50	100%
2	Kết quả làm việc sau đào tạo được cải thiện	Người	17	6	36	53	8	120
		%	14,17	5,00	30,00	44,17	6,67	100%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua Bảng trên ta có thể thấy công tác đào tạo và phát triển còn thấp chỉ có 23,33% số phiếu khảo sát thỏa mãn với công tác đào tạo của Công ty, trong khi đó có tới hơn 68% người được phỏng vấn không thỏa mãn. Lý do cũng dễ hiểu, trong những năm gần đây, Công ty hàng năm vẫn tổ chức lấy phiếu khảo sát về nhu cầu, mong muốn được đào tạo nhưng lại không tổ chức trực tiếp hoặc gián tiếp để đáp ứng đầy đủ nhu cầu đó. Cho nên dẫn tới số người không thỏa mãn cao. Ngoài ra, có 10% số phiếu có ý kiến khác, đây là những người không có nhu cầu và không quan tâm tới việc bổ sung kiến thức, kỹ năng, với họ như hiện tại là đủ để đáp ứng nhu cầu công việc.

Bên cạnh đó, chỉ có 23,33% số phiếu khảo sát thỏa mãn với kết quả làm việc sau đào tạo. Điều này thể hiện rõ công tác đào tạo nhân lực nâng cao trình độ, tay nghề của NLD tại các trạm thu phí của Công ty còn hạn chế, kém hiệu quả là do lĩnh vực nghề nghiệp ở Trạm thu phí rất đặc thù, hiện nay các cơ sở đào tạo trong lĩnh vực này rất ít. Do vậy, Công ty thường phải mời chuyên gia về hướng dẫn, đào tạo, thực hành trực tiếp tại Công ty. Bên cạnh đó cũng do đặc thù công việc phục vụ nên tập hợp đầy đủ nhân viên để học

tập rất khó khăn trong việc bố trí thời gian.

Về cơ hội thăng tiến trong công việc

Công ty cũng có tạo điều kiện cho nhân viên được thể hiện hết khả năng của mình và luôn cân nhắc, đánh giá những người có năng lực để cân nhắc, để đưa vào diện cơ cấu. Tuy nhiên, vấn đề này cũng không được mở rộng, chỉ tập trung vào một số NLD làm việc lâu năm, có thâm niên, còn đối với những người mới tuy có năng lực, đáp ứng công việc và luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì chưa có tác động được nhiều.

Như vậy, Công ty cần phải chú trọng hơn về vấn đề này, đặc biệt là những người trẻ, người mới, có trình độ và muốn gắn bó lâu dài. Lãnh đạo Công ty cần xây dựng, đưa ra cho họ những lợi ích mà họ có thể đạt được, để có thể khẳng định năng lực cũng như trình độ chuyên môn, cân nhắc đưa vào diện cơ cấu để họ có thể cống hiến tốt hơn nữa.

Văn hóa, tác phong làm việc

Văn hóa doanh nghiệp tác động tương đối mạnh tới công tác tạo động lực lao động cho NLD nói chung và đội ngũ nhân viên tại các Trạm thu phí nói riêng. Hiện nay, môi trường làm việc tại các Trạm thu phí tương đối lành mạnh cũng như các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo không mang tính chất tiêu cực vì thế nó cũng góp phần tạo động lực lao động cho NLD tương đối tốt.

Văn hóa, tác phong làm việc của NLD tại các Trạm thu phí tương đối tốt: mọi người đa phần đi làm đúng giờ, triển khai giải quyết công việc nhanh. Tuy nhiên, ngoài những tín hiệu tích cực thì vẫn còn một số tiêu cực như phần nhỏ NLD thường xuyên đi làm muộn, chây ì trong công việc, việc này cũng ảnh hưởng không hề nhỏ tới những người khác. Chính vì thế, để tạo được văn hóa, tác phong làm việc công bằng, lãnh đạo cần chú trọng hơn trong công tác

quản lý các nhân viên cấp dưới để tránh ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc cũng như tinh thần của những NLD khác.

Về hoạt động tạo gắn bó, đoàn kết trong các Trạm thu phí hiện nay như chơi thể thao, thăm quan nghỉ mát, tổ chức các buổi liên hoan.... do tính chất công việc của các Trạm thu phí thì vấn đề này chưa được quan tâm nhiều, Công ty mới chỉ quan tâm đến hỗ trợ bằng tiền, chưa thực sự tổ chức, khuyến khích NLD tham gia các hoạt động này

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên làm tại các trạm thu phí của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động:

* Kinh nghiệm và năng lực làm việc của mỗi nhân viên trong các Trạm thu phí của Công ty chủ yếu là lao động phổ thông, chỉ một số ít là nhân viên kỹ thuật. Đây là một trong những nhân tố ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn phương pháp tạo động lực cho đội ngũ nhân viên để làm sao NLD cảm thấy hài lòng và luôn muốn cống hiến lâu dài cho Công ty. Vấn đề ở đây đó là phải làm sao để giữ chân được những lao động có kinh nghiệm làm việc, tạo cho NLD gắn bó với Công ty.

* Mỗi NLD đang làm việc tại các Trạm thu phí sẽ có những nhu cầu, mục đích khác nhau trong cuộc sống và công việc nói riêng và động lực lao động nói chung. Nhóm đối tượng cần quan tâm nhất đó là NLD trẻ, chưa có kinh nghiệm và làm việc mới chỉ được 2-3 năm. Đây là nhóm nhân viên rất dễ bị ảnh hưởng tâm lý làm việc và đòi hỏi nhu cầu bản thân cao, nhưng họ là nguồn nhân lực tiềm năng của công ty hiện nay. Việc hài hòa nhu cầu của NLD với Công ty là vấn đề quan trọng trong tạo động lực cho NLD.

* *Thái độ, tính cách cá nhân, đội ngũ nhân viên tại các Trạm thu phí đa phần có độ tuổi từ 22-40, chính vì thế họ có nhiệt huyết của tuổi trẻ và sự nhanh nhậy trong công việc. Nhưng bên cạnh đó thì cũng còn nhiều vướng mắc như sự ganh tỵ, bóc đồng và sự đố kỵ lẫn nhau. Chính vì vậy, Người quản lý cần chú trọng tập chung đến vấn đề tạo động lực và cần chia theo từng đối tượng để áp dụng các phương án phù hợp nhất.*

2.3.2. Nhân tố thuộc về Công ty

- Chính sách nhân sự

Lãnh đạo Công ty đã dần chú trọng hơn vào công tác tạo động lực lao động và xem đây cũng là một mục tiêu quan trọng cần được ưu tiên. Với quan điểm xem trọng nhân tố con người trong tiến trình phát triển, Lãnh đạo Công ty luôn tạo điều kiện, xem xét và tạo điều kiện cho NLD yên tâm làm việc cả về vật chất và phi vật chất.

Các chính sách về tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng đều được quan tâm, nhưng việc tuyển dụng vẫn còn những tình trạng nhờ vả thông qua các mối quan hệ, họ hàng, con cháu dẫn tới các chính sách của Công ty đưa ra cũng chưa được thực hiện một cách hiệu quả, hay có thể nói các chính sách đưa ra rất tốt, nhưng thực hiện lại chưa hiệu quả.

- Văn hóa tổ chức

Lãnh đạo Công ty chưa chú trọng đến các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa NLD, giữa các trạm, tổ trong công ty với nhau. Bên cạnh đó Công ty hiện nay đã hình thành một nét văn hóa rất riêng mang bản chất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng: mang đậm nét thuần Việt, gần gũi giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa người quản lý với NLD và văn hóa này phổ biến rộng rãi trong Công ty. Điều này

chúng tỏ ban lãnh đạo Công ty rất qua tâm đến NLD, đây là nhân tố quan trọng giúp cho mục đích tạo động lực lao động cho NLD trong Công ty thành công trong thời gian tới.

- Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc của NLD tại các trạm thu phí của Công ty luôn được lãnh đạo công ty coi trọng hàng đầu nhất là trong thời đại công nghệ thông tin phát triển hàng ngày, hàng giờ. Công ty luôn phấn đấu tạo môi trường làm việc văn minh, thuận tiện nhất cho NLD để duy trì và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng tốt nhất trên tuyến đường cao tốc Hà Nội-Hải Phòng trong điều kiện làm việc độc hại, thời gian làm việc theo ca, kíp.

- Quan điểm và phong cách lãnh đạo của nhà quản lý

Nhận thức được tầm quan trọng của các hình thức khuyến khích bằng vật chất và tinh thần đối với NLD, lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, khuyến khích hướng vào NLD. Đó là chính sách trả lương, trả thưởng, kích thích lao động sản xuất tạo ra thu nhập chủ yếu đảm bảo đời sống cho NLD, các chương trình phúc lợi và các công tác khác như công tác thi đua, khen thưởng, công tác chăm lo sức khỏe, bảo hộ lao động, vệ sinh phòng bệnh, công tác đời sống, công tác tổ chức đào tạo nâng cao trình độ nhằm nâng cao hơn nữa đời sống vật chất và tinh thần cho NLD. Quan điểm của lãnh đạo Công ty là coi trọng yếu tố phát triển con người, làm sao để NLD nhận thức được tầm quan trọng của Công ty đối với bản thân, từ đó có sự gắn bó và nhiệt huyết trong công việc. Bởi lẽ đó, công tác tạo động lực cho NLD luôn nhận được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, vì đây là một trong những biện pháp giúp Công ty thực hiện hiệu quả chính sách nhân sự.

2.3.3. Nhân tố thuộc về bên ngoài Công ty

- Thị trường lao động

Do đặc thù công việc, hoạt động kinh doanh của Công ty nên yêu cầu về trình độ của NLD không cao, vấn đề này dẫn đến tình trạng nghỉ việc, thôi việc tại các trạm thu phí luôn là vấn đề thách thức đối với Công ty. Đối tượng NLD trong công ty tuyển dụng chủ yếu là người địa phương trên địa bàn đường cao tốc chạy qua nên nguồn lao động phụ thuộc nhiều tại các địa phương này. Bên cạnh đó, công việc làm ca, kíp và môi trường làm việc độc hại, nguy hiểm cũng là một thách thức cho công tác tìm kiếm, tuyển dụng nhân lực của Công ty.

- Chính sách

Chính sách của Nhà nước ảnh hưởng trực tiếp đến các chế độ lương thưởng, đãi ngộ và tuyển dụng của Công ty. Bên cạnh có theo Quyết định 19/2020/QĐ-TTg quy định về việc thu phí dịch vụ sử dụng đường bộ theo hình thức điện tử không dừng quy định: *“chậm nhất đến ngày 31/12/2020 các Trạm thu phí phải chuyển sang thu phí điện tử không dừng”*, chính sách này của Nhà nước cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tư tưởng của NLD khi lo sợ Công ty sẽ giảm biên chế và mất việc làm.

Nhận thấy được điều này, Lãnh đạo Công ty đã có những định hướng đảm bảo việc làm cho NLD như tạo điều kiện cho học tập nâng cao trình độ, tay nghề đáp ứng được các yêu cầu khi Công ty áp dụng công nghệ vào quản lý và điều hành các Trạm thu phí. Bên cạnh đó tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên nhằm nâng cao chất lượng nhân lực và dịch vụ cũng nhằm khẳng định uy tín, thương hiệu của Công ty.

2.4. Đánh giá chung

Từ khi thành lập đến nay, công tác tạo động lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng đã và đang áp dụng khá đa dạng bằng cả vật chất lẫn tinh thần, mặt

khác cũng đang trong quá trình hoàn thiện công tác tạo động lực một cách hợp lý. Hiện nay, trong tình hình khó khăn bởi những biến đổi trong nền kinh tế thị trường, công tác này vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề, vướng mắc và chưa được hợp lý.

2.4.1. Mặt đạt được

Từ sự nỗ lực của Lãnh đạo Công ty, của từng cá nhân cũng như sự đoàn kết, thống nhất của cả tập thể, công tác tạo động lực đạt được những thành tựu sau đây:

- Xây dựng quy chế lương hàng năm theo những quy định của Nhà nước nhưng luôn cố gắng để đảm bảo cuộc sống của đội ngũ nhân viên, giúp mọi người có thể trang trải cuộc sống sinh hoạt hàng ngày.

- Xây dựng cơ chế thưởng, phụ cấp, phúc lợi góp phần tăng thêm thu nhập cho đội ngũ nhân viên, phần nào đã tạo thêm động lực cho cho đội ngũ nhân viên, giữ chân người tài...

- Lãnh đạo nhận thức rõ hơn về vai trò và trách nhiệm của mình, hiểu rõ được các nhu cầu thiết yếu của người lao động, nắm bắt được phương thức để tạo sự gắn bó của người lao động với hoạt động của Công ty, tạo điều kiện cho cho nhân viên phát huy được năng lực, sở trường, góp phần vào quá trình phát triển của Công ty.

- Công ty đã tạo môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tốt, luôn đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ trong công việc.

2.4.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Mặt hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm mà Công ty có được, vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

- Việc đánh giá thực hiện công việc chưa khoa học, còn mang tính định tính, chung chung, nể nang khi đánh giá thực hiện công việc của cán bộ. Điều này sẽ khiến cho NLD cảm thấy không công bằng dẫn tới chán nản, mất đi ý trí phấn đấu.

- NLD chưa phát huy hết được năng lực, sở trường, tác phong làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp, ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong công việc.

- Đào tạo còn nhiều hạn chế, công tác đào tạo không có kế hoạch cụ thể, chưa hoàn toàn căn cứ vào nhu cầu đào tạo mà chỉ đào tạo thụ động, khi cần thì đào tạo, khi có lớp thì đưa đi đào tạo mang tính chất thời vụ và không đáp ứng được mong muốn được đi đào tạo của NLD. Mặt khác, cơ sở vật chất, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ đã có nhưng nội dung chương trình đào tạo chưa hoàn thiện, chưa chuẩn hóa.

- Công cụ đãi ngộ phi tài chính, Công ty chưa chú trọng vào việc tổ chức các hoạt động tinh thần như thể thao, nghỉ mát cho cho đội ngũ nhân viên để nâng cao tinh thần đoàn kết, tạo mối quan hệ thân thiết.

- Thu nhập của NLD không cao so với doanh nghiệp khác, dẫn tới không tạo được động lực cho cán bộ. Tình trạng cán bộ xin luân chuyển công tác nội bộ, điều chuyển công tác sang đơn vị khác còn diễn ra thường xuyên.

2.4.2.2. Nguyên nhân

- Hiện nay, do dịch bệnh dẫn đến kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty không đạt được mục tiêu đề ra, dẫn đến các nguồn kinh phí đầu tư cho đào tạo, trang thiết bị bị hạn chế và thu nhập của NLĐ cũng bị ảnh hưởng. Cụ thể năm 2020 doanh thu của Công ty chỉ đạt so với kế hoạch đề ra 1.540.932.655.000đ/2.014.000.000.000đ (76.5%).

- Lãnh đạo Công ty đã quan tâm đến các chương trình đãi ngộ tài chính đối với người lao động, đãi ngộ phi tài chính cũng được quan tâm, tuy nhiên chưa thực sự tạo được động lực đối với người lao động.

- Nhân lực tại các Trạm thu phí của Công ty chính phần lớn là lao động trẻ, vì thế kinh nghiệm còn chưa cao, lao động trẻ có sự nhiệt huyết và xông xáo trong công việc, tuy nhiên tâm lý gẫn bó và cống hiến chưa cao ảnh hưởng đến tạo động lực cho NLĐ.

- Do đặc thù hoạt động kinh doanh sản xuất của các trạm thu phí nên tổ chức sinh hoạt chung, nghỉ mát, các hoạt động ngoại khóa.... đòi hỏi lãnh đạo Công ty cần phải thực sự quan tâm và tổ chức khoa học mới đảm bảo được.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG

3.1. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

- Tạo động lực cho cho NLĐ là biện pháp lâu dài và quan trọng để duy trì sự phát triển nguồn lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.

- Quản lý, phát triển, tạo động lực lao động là nhân tố quyết định đẩy mạnh sự phát triển của đơn vị. Đặc biệt giữ chân, phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi. Muốn vậy, những giải pháp về vật chất, tinh thần đưa ra nhằm kích thích và động viên, giữ chân NLĐ là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng cho toàn thể NLĐ tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng. Cho dù là Lãnh đạo, chuyên viên hay lao động phổ thông trong cơ quan đều phải nhận được những khuyến khích về vật chất, tinh thần như nhau nhưng vẫn phải đảm bảo đúng theo quy định của nhà nước. Việc áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, các mức thưởng chung hay việc bố trí phân công công việc phải theo đúng quy định, tiêu chuẩn để NLĐ cảm thấy yên tâm khi làm việc.

- Khi áp dụng các biện pháp tạo động lực công bằng sẽ góp phần xây dựng một tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng tính đoàn kết nội bộ.

Góp phần giúp cho cho nhân viên chuyên tâm làm việc, phấn đấu để chứng minh, để khẳng định bản thân mình.

- Công tác tạo động lực lao động cần phải mang tính cạnh tranh so với các Công ty khác. Từ đó mới có thể giữ chân người tài đồng thời thu hút nhân tài.

- Tạo động lực lao động cần phải đặt lợi ích của NLD lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực cho cho NLD.

Tính cách của mỗi con người khác đều khác nhau, nhu cầu cá nhân hay mỗi gia đình của NLD cũng khác nhau.

Như vậy, vấn đề để tạo động lực lao động là thuộc về các nhà quản lý, ban lãnh đạo. Việc tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp để NLD cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất chính là cách nhà quản lý thúc đẩy động lực của NLD. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có giải pháp hoàn hảo cho những vấn đề này bởi nguồn lực còn hạn chế. Do đó, vấn đề cần được ưu tiên nhất là các chính sách, quyết định mà doanh nghiệp có thể thực hiện được.

Vì vậy, Công ty cần phải linh hoạt các hình thức tạo động lực tài chính, phi tài chính. Nếu như các biện pháp áp dụng không hiệu quả, không thực tiễn không những không tạo được động lực cho NLD mà còn đánh mất nguồn lực sẵn có tại cơ quan.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên bằng kích thích tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng

3.2.1. Cải cách chế độ tiền lương

- Công ty cần xây dựng cơ chế tiền lương đối với các đơn vị có quy mô hoạt động lớn. Tránh tình trạng thu nhập thấp quá so với hệ thống không đảm bảo chi tiêu cho cuộc sống NLD dẫn đến việc NLD không yêu tâm công tác, không gắn bó với đơn vị.

- Hoàn thiện cơ chế chi trả lương theo hướng đảm bảo hài hòa giữa lợi ích của Công ty và NLD, ưu tiên thỏa mãn nhu cầu cuộc sống của NLD, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong công tác chi trả lương, gắn liền với sự cống hiến thực tế của người lao động nhằm khuyến khích người lao động không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực công tác, ngày càng gắn bó với Công ty.

- Không chỉ trả lương tăng thêm khi năng suất lao động tăng, mà còn trả lương tăng thêm khi người lao động nâng cao chất lượng công việc như: có phát minh sáng kiến mới có lợi cho công việc, tiết kiệm chi phí hoạt động ...đồng thời mức thưởng cần xứng đáng với đóng góp của người lao động.

3.2.2. Cải cách công tác khen thưởng:

- Không dùng cách khen thưởng bình quân. Thay vì khen thưởng dựa trên tiêu chuẩn cấp bậc và ngày công lao động, Công ty cần kết hợp với việc đánh giá phân loại để đưa ra chính sách khen thưởng phù hợp. Mức thưởng phải tương xứng với công sức lao động bỏ ra để hoàn thành công việc mang lại hiệu suất cao cho Công ty.

- Duy trì công tác xây dựng và tổ chức ký Giao ước thi đua hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng năm giữa Đảng ủy, Chính quyền, Công đoàn và Đoàn Thanh niên Công ty nhằm tạo không khí thi đua sôi nổi, lành mạnh trong toàn Công ty, góp phần hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

- Thay đổi hình thức khen thưởng bằng tiền mặt đã được áp dụng bằng hình thức thưởng chuyến đi du lịch trong hay ngoài nước tùy theo thành tích của tập thể hoặc cá nhân sao cho phù với khả năng tài chính của Công ty mà vẫn động viên kịp thời cho người lao động.

- Đề nghị tăng mức thưởng cho người lao động. Mức thưởng của người lao động tại đơn vị đã được áp dụng trong thời gian dài, nên cũng đã giảm bớt khả năng tạo động lực cho người lao động. Cần xây dựng mức thưởng mới cho người lao động.

- Ngoài việc xây dựng những chính sách khen thưởng, Công ty tiếp tục duy trì và xây dựng các chế tài xử phạt kịp thời đối với người lao động vi phạm quy chế, quy trình, nội quy, quy định của Công ty như: không xét thi đua, không được hưởng lương thưởng, nếu tái phạm, tùy vào mức độ vi phạm có thể bị chuyển công tác, giáng chức hoặc sa thải.

- Ngoài ra, Công ty có thể áp dụng, bổ sung thêm hình thức khen thưởng người tốt việc tốt bằng cách trao thưởng bằng khen cùng với một chút tiền nhỏ cho NLĐ. Với hình thức này, hàng năm mỗi Trạm, mỗi Tổ có thể bình bầu lựa chọn lấy 1 người xuất sắc nhất thông qua bình bầu bằng các tiêu chí đánh giá: Có ý thức kỷ luật tốt; Hoàn thành vượt tiến độ các công việc được giao; Có tinh thần làm việc chuyên nghiệp; Tinh thần làm việc nhóm tốt; Có ý thức xây dựng tập thể; Có phát minh, sáng kiến cho tập thể; Đoàn kết;...Điều này cũng phần nào kích thích, tạo động lực cho cho nhân viên phấn đấu làm việc.

3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên bằng kích thích phi tài chính

3.3.1. Xây dựng, hoàn thiện hệ thống phân tích công việc

Hiện nay, công tác phân tích công việc và thiết kế công việc tại Công ty

còn tồn tại nhiều vấn đề và chưa được phổ biến rộng rãi. Theo tác giả, phân tích công việc có một vai trò quan trọng, các sản phẩm của phân tích công việc bao gồm: Bản mô tả công việc; Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc; Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đây chính là một công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc có ý nghĩa rất quan trọng trong công tác tạo động lực lao động. Ngoài mục đích làm cơ sở của việc đánh giá thực hiện công việc của tổ chức đối với người lao động, nó còn là thước đo để người lao động tự đánh giá khả năng, trình độ của mình trong công việc. Từ sự đánh giá đó mà người lao động tự so sánh với những người đồng nghiệp trong cùng cơ quan, với người lao động trong cơ quan khác và người lao động nói chung. Nếu các tiêu chuẩn đưa ra không rõ ràng dễ dẫn đến hiểu lầm về sự công bằng trong tổ chức, từ đó dẫn đến các hành vi làm việc không mong muốn từ phía người lao động. Công ty cần phân tích và thiết kế lại các công việc hiện tại để viết, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc chi tiết hơn và viết lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cho phù hợp với thực tế.

Cách thức thực hiện phân tích và thiết kế lại các công việc phải dựa trên định mức, tình hình thực tế, nhiệm vụ và mục tiêu đặt ra. Ta có thể thực hiện theo trình tự sau:

-Thứ nhất, xác định các công việc cần phân tích: Công ty sẽ phải tiến hành rà soát lại toàn bộ các công việc hiện tại.

-Thứ hai, thu thập thông tin để thực hiện phân tích công việc: Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được chính xác, cần thu thập một số loại thông tin như: Các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của cơ quan, chế độ tiền lương,

khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong cơ quan, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực; Các hoạt động thực tế của NLD tại nơi làm việc như phương pháp làm việc với đối tượng hoặc đơn vị sử dụng lao động, cách thức phối hợp với các cán bộ công nhân viên khác, cách thức làm việc với các loại máy móc, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ công việc; Thông tin về những phẩm chất mà cho nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng; Thông tin về các loại thiết bị, máy móc ở các bộ phận làm việc; Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong việc thực hiện công việc đối với cho nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

-Thứ ba, sử dụng thông tin thu thập: Các thông tin thu thập được từ quá trình ghi chép sẽ dùng để viết các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các bảng này sẽ là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty.

Ví dụ: Công ty muốn phân tích công việc của một vị trí mới nhất định nào đó, dựa trên việc định hình công việc mà người lao động được bố trí phải thực hiện, ban lãnh đạo cùng cán bộ quản trị nhân lực nên mời những cá nhân là NLD có thành tích xuất sắc trong các năm công tác và các chuyên gia cùng nhau bàn bạc để đưa ra tiêu chuẩn của công việc đó và phải đảm bảo tiêu chuẩn đó đừng có quá cao hay quá thấp đều không tạo được động lực cho NLD, mà nên cao hơn một chút đủ để kích thích NLD có thể phấn đấu hoàn thành được công việc đó. Điều này, cũng sẽ giúp việc đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác và công bằng hơn. Việc đánh giá có thể dựa trên một số tiêu chí quan trọng từ cao xuống thấp: khối lượng công việc được giao, mức độ và tiến độ hoàn thành công việc; sau đó là các tiêu chí như sáng tạo, tiết kiệm, tinh thần làm việc ... Đây cũng sẽ là căn cứ để tính khen thưởng cho

việc có hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao hay không.

Chính vì vậy, trước mắt công ty nên kiểm tra lại và hoàn thiện việc phân tích công việc với những vị trí đã thực hiện và phân tích công việc đối với những vị trí chưa thực hiện để công tác tạo động lực cho nhân viên được hoàn thiện hơn.

3.3.2. Hoàn thiện, cải cách công tác đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay, Công ty tiến hành đánh giá thực hiện công việc theo tháng. Tuy nhiên đến cuối năm, hình thức đánh giá thực hiện công việc như theo đánh giá tháng. Hình thức này sẽ không công bằng cho toàn thể NLD, nhiều khi mang tính chất đánh giá theo cảm tính, duy ý chí, nhìn nhận theo cảm quan của Lãnh đạo, có thể không đánh giá chính xác được năng lực cũng như mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân.

Vì vậy, tác giả đề xuất Công ty nên thành lập Hội đồng để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Thành viên Hội đồng gồm: Lãnh đạo Công ty, Trưởng trạm, Phó trạm, cán bộ phụ trách công tác tổ chức cán bộ.

Nội dung đánh giá:

- + Lựa chọn chu kỳ đánh giá công việc: 01 năm/01 lần.
- + Đối tượng đánh giá: Toàn thể người lao động.
- + Căn cứ đánh giá: Dựa vào kết quả thực hiện nhiệm vụ so với kế hoạch giao nhiệm vụ theo tuần/tháng/quý/năm.

+ Phương pháp đánh giá: Đánh giá theo thang điểm 100, gồm các nội dung chính: Khối lượng công việc, chất lượng công việc, những sáng kiến trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật, quan hệ phối hợp khách hàng, đồng nghiệp.

-Tiến hành các hoạt động sắp xếp và bố trí nhân lực hợp lý

Bố trí lao động hợp lý, phù hợp với năng lực, trình độ sẽ tạo điều kiện cho người lao động phát huy sở trường công tác và không lãng phí nguồn nhân lực có giá trị.

+ Xác định đối tượng cần sắp xếp gồm: Người lao động có khả năng tiếp thu phương pháp quản lý mới, công nghệ hiện đại, có khả năng cạnh tranh về lao động tại địa bàn hoạt động hoặc người lao động không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ hiện đang đảm nhận.

+ Trên cơ sở kết quả phân tích và đánh giá nguồn nhân lực, Lãnh đạo sẽ thảo luận với các phòng, ban liên quan và các tổ chức đoàn thể (cấp ủy, công đoàn, đoàn thanh niên...) lấy ý kiến tham khảo để có thêm cái nhìn tổng thể, toàn diện, khách quan khi đưa ra quyết định. Việc bố trí sử dụng NLD phải căn cứ vào tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với công việc sẽ đảm nhiệm.

Kết quả đánh giá hàng tháng cần được lưu lại, làm căn cứ cho việc xét thi đua khen thưởng cuối năm. Tác giả đề xuất, nên đánh giá thực hiện công việc năm của mỗi CBNV bằng cách tính điểm trung bình hàng tháng cộng với đánh giá của Lãnh đạo, đại diện Ban lãnh đạo,. Việc đánh giá như vậy thể hiện sự công bằng trong cả năm làm việc phân đầu của NLD.

3.3.3. Nâng cao hiệu quả, hoàn thiện công tác đào tạo

* Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, thực hiện mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo, liên kết phối hợp với các đơn vị đào tạo có uy tín trong nước gửi cán bộ, nhân viên đi học tập nâng cao trình độ hoặc mời về công ty đào tạo hướng dẫn thực hành các nội dung như phòng cháy chữa cháy, phòng chống cứu hộ cứu nạn....

- Chuẩn hóa chương trình và tài liệu đào tạo, tài liệu phục vụ công tác đào tạo sẽ đảm bảo cập nhật và tiếp cận nhanh kiến thức chuẩn, không ngừng nâng cao được chất lượng đào tạo, nâng cao nguồn nhân lực cho nhân viên.

- Đẩy mạnh hợp tác chặt chẽ với đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo và giảng viên bên ngoài nhằm đảm bảo giảng viên có chất lượng; theo đó, tăng cường kết hợp nhằm đảm bảo lý thuyết đi đôi với thực hành; tăng cường sự tham gia giảng bài và chia sẻ của lãnh đạo, chuyên gia và cán bộ có nhiều kinh nghiệm, lựa chọn giảng viên phù hợp với từng chủ đề đào tạo, tăng cường chất lượng trong đào tạo.

*Đổi mới công tác đào tạo bồi dưỡng, công tác đào tạo phải đảm bảo cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Đó là đào tạo phải đáp ứng việc tăng cường năng lực của BCNV để thực hiện tốt nhiệm vụ hiện tại. Đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực lao động, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty trong tương lai, cụ thể là:

- Đổi mới công tác xây dựng kế hoạch, quy hoạch đào tạo để tăng cường chất lượng và hiệu quả của công tác quy hoạch nói chung và công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

- Đào tạo phải gắn liền với bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách duy trì nuôi dưỡng nhân lực. Từ quy hoạch cán bộ để quy hoạch đào tạo và đưa ra kế hoạch đào tạo bồi dưỡng.

- Lấy kết quả đánh giá công việc làm cơ sở để cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo dài hạn. Hạn chế việc đào tạo tràn lan, hình thức, không hiệu quả.

- Lấy kết quả đánh giá công việc làm cơ sở xem xét, khen thưởng, đề xuất quy hoạch, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo quản lý.

** Cần đa dạng hóa loại hình đào tạo để tạo điều kiện cho mỗi cán bộ đều có cơ hội học tập nâng cao trình độ và tri thức cho mình.*

- Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức đào tạo truyền thống và phổ biến. CBNV học được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc dưới sự hướng dẫn chỉ bảo của người có kinh nghiệm, có chuyên môn đi trước. Hình thức này có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn kém có thể kiểm tra ngay kết quả học tập của cán bộ theo công việc mà họ thực hiện. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là đi theo đường mòn dập khuôn máy móc, không phát huy được cái mới của tri thức, khó đánh giá được hiệu quả do không có các chỉ tiêu đo lường.

- Đào tạo theo chỉ dẫn, liệt kê ở mỗi công việc những nhiệm vụ, quy trình thực hiện và những điểm mấu chốt cần lưu ý khi thực hiện để hướng dẫn người học thực hành theo từng bước. Đây chính là hình thức đào tạo phù hợp với công việc có quy trình và tiêu chuẩn rõ ràng.

- Đào tạo tại các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp là hình thức đào tạo bài bản, có hệ thống, theo khóa học có thời hạn. Với đội ngũ giảng viên, chuyên gia có trình độ cao, người lao động sẽ tiếp thu được rất nhiều các kiến thức bổ ích và các thông tin mới được cập nhật. Với kiến thức thu được, người học sẽ vận dụng vào thực tế công việc tại đơn vị.

** Đẩy mạnh công tác đào tạo và đào tạo nhân lực chất lượng cao*

- Đã có cơ chế, chính sách về đào tạo, tuy nhiên cần có chính sách hỗ trợ, khuyến khích đối với người tự học tập nâng cao trình độ. Có chính sách sử dụng, đãi ngộ và bổ nhiệm đối với những cán bộ sau khi hoàn thành các khóa học.

- Chủ động tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp với nhiệm vụ của đơn vị và năng lực của cán bộ

chuyên môn.

- Thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho CBNV đảm bảo không ảnh hưởng đến công việc đang thực hiện hàng ngày tại các Trạm thu phí của Công ty

3.3.4. Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ

- Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ để đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển của Công ty đáp ứng được các công nghệ kỹ thuật được áp dụng cho các Trạm thu phí như: hình thức thu phí tự động... .

- Định kỳ tổ chức các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tiếp thu công nghệ mới, trong đó chú trọng đến công tác học tập, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn.

- Hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi, tạo cơ hội thăng tiến đối với cán bộ, NLD. Thực hiện chính sách ưu tiên bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ cán bộ giỏi, có năng lực để duy trì và phát triển được nguồn nhân lực hiện có và thu hút nhân lực từ bên ngoài.

Công ty cần có một chính sách thu hút, sử dụng, đào tạo một cách hợp lý cho từng nhóm nhân lực khác nhau. Ưu tiên và trọng tâm là đội ngũ cán bộ chủ chốt, tạo điều kiện thăng tiến góp phần tạo động lực cho NLD.

KẾT LUẬN

Con người là cốt lõi của mọi vấn đề, con người sản xuất ra của cải vật chất, nhưng của cải vật chất cũng để phục vụ con người. Bởi vậy, con người là nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Con người khi tham gia vào tổ chức luôn mong muốn cống hiến được nhiều cho tổ chức, đồng thời họ cũng muốn nhận được sự đền đáp xứng đáng về tinh thần và vật chất. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt khốc liệt hiện nay doanh nghiệp nào có chính sách nhân sự tốt đặc biệt để giữ chân người lao động thì không thể thiếu công tác tạo động lực lao động. Tác giả đã chọn đề tài “Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên làm việc tại các trạm thu phí, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng” làm đề tài của mình. Mục đích, để giúp Công ty tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động cho cán bộ, nhân viên, chất lượng nguồn nhân lực tốt, doanh nghiệp đó nắm được chìa khóa thành công.

Nhận thức được tầm quan trọng, Công ty đã quan tâm đến tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên, với mục tiêu khẳng định thương hiệu và định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Với xu hướng toàn cầu hóa và môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt thì đòi hỏi người lao động không chỉ giỏi chuyên môn kỹ thuật mà cần phải đưa ra những chính sách hợp lý để tạo động lực lao động.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, tác giả đã vận dụng kiến thức, tiếp thu được từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, khảo sát thực tế tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Quản lý và khai thác đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng để phân tích đánh giá. Tuy nhiên, do có những hạn chế về trình độ kiến thức và thời gian, Luận văn còn nhiều thiếu sót cũng như những số liệu, điều tra trên còn mang tính chủ quan. Trong thời gian

tới, nếu có điều kiện học tập, nghiên cứu ở bậc cao hơn, Tác giả sẽ tiếp tục tìm hiểu và nghiên cứu những vấn đề mà Luận văn này chưa có điều kiện đi sâu nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Tạ Ngọc Ái (2009), “*Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*” NXB Thanh Niên.
2. Business Edge, *Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*, NXB Trẻ.
3. Daniel H. Pink (2013), *Động lực chèo lái hành vi*, NXB Lao động Xã hội xuất bản tháng 6/2013.
4. Nguyễn Văn Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II* NXB Lao động – Xã Hội.
6. Nguyễn Khắc Hoàn (2010), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, nghiên cứu trường hợp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*, Tạp chí Khoa học đại học Huế.
7. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội.
8. Nguyễn Thị Phương Lan (2015): “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở cơ quan hành chính nhà nước*”, NXB Học viện Hành chính Quốc gia.
9. Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực* NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
10. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương, *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2009.
11. Vũ Thị Uyên (2008) “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà nội đến năm 2020*” NXB Đại học Kinh tế quốc dân;

Tiếng Anh

12. Dave Lavinsky, nghiên cứu về cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả;
13. Dobre (2013), các tổ chức sẽ phải thúc đẩy nhân viên, vì nó tác động lớn đến sự bền vững của tổ chức;
14. Frederiksen, Magnusson và Knudsen (2014), nghiên cứu nếu nhân viên không có động lực lao động sẽ không tập trung vào công việc;

PHỤ LỤC I

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI CÁC TRẠM THU PHÍ, CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC ĐƯỜNG Ô TÔ CAO TỐC HÀ NỘI – HẢI PHÒNG

Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp, tôi lấy ý kiến thông qua phiếu khảo sát nhằm mục đích thu thập thông tin tạo động lực lao động của CBVN, về sự thỏa mãn, chưa thỏa mãn với các chế độ chính sách của Công ty. Số liệu được thu thập sẽ dùng để làm cơ sở để nghiên cứu không sử dụng thông tin với những mục đích khác. Vì vậy, mọi thông tin thu thập được đều có ý nghĩa quan trọng với tôi.

Tôi xin chân thành cảm ơn, rất mong nhận được sự ủng hộ của các anh các chị.

I. Thông tin các nhân:

1. Họ và tên (không bắt buộc):.....
2. Giới tính: Nam Nữ
3. Phòng/Ban công tác(không bắt buộc):
4. Chức vụ:
5. Trình độ:

II. Nội dung khảo sát:

1. Khảo sát về nhu cầu bản thân người lao động: Anh/chị mong muốn được thỏa mãn nào trong những nhu cầu dưới đây:

- Thu nhập cao và thỏa đáng
- Thời gian làm việc phù hợp
- Có cơ hội được đào tạo, học tập để nâng cao nghiệp vụ, trình độ
- Được bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường

- Điều kiện làm việc, môi trường làm việc thỏa mãn, thích hợp
- Đồng nghiệp có quan hệ tốt, thân thiện
- Công bằng trong đánh giá về thành tích
- Có cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp

2. Khảo sát về tạo động lực lao động: Anh/Chị đánh giá mức độ thỏa mãn của mình về các vấn đề dưới đây bằng cách tích dấu X vào mỗi ô trống đúng nhất tương ứng với mỗi câu hỏi và trả lời.

Stt	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác
1	Mức lương hiện tại hợp lý và đảm bảo công bằng dựa trên kết quả đóng góp của mỗi NLD					
2	Mức lương hiện tại đáp ứng được cuộc sống của NLD					
3	Anh chị hiểu rõ về quy chế lương hiện tại của Công ty					
4	Mức tiền thưởng hiện tại của Công ty hợp lý					
5	Tiêu chí khen thưởng của Công ty rõ ràng					
6	Chính sách khen thưởng thường xuyên và kịp thời					
7	Chính sách khen thưởng có tác dụng kích thích yếu tố vật chất					
8	Anh chị hiểu rõ về quy chế thưởng hiện nay của Công ty					
9	Chế độ phụ cấp, phúc lợi hiện tại của Công ty hợp lý					
10	Chính sách phụ cấp, phúc lợi của công ty rõ ràng					
11	Chính sách phụ cấp, phúc lợi có tác dụng kích thích yếu tố vật chất					
12	Anh chị hiểu rõ về quy chế phụ cấp, phúc lợi hiện nay của công ty					
13	Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty hợp lý, đa dạng					

14	Các tiêu chí đánh giá phù hợp, chính xác					
15	Kết quả đánh giá công bằng					
16	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp					
17	Phân công công việc phù hợp, rõ ràng					
18	Sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận hiệu quả, rõ ràng					
19	Anh/Chị được tham gia đầy đủ vào các lớp đào tạo, bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc mà mình mong muốn					
20	Kết quả làm việc sau đào tạo được cải thiện					

Xin chân thành cảm ơn các Anh/Chị đã nhiệt tình hỗ trợ trả lời những thông tin trong phiếu khảo sát trên.

PHỤ LỤC II

BẢNG MỨC THƯỞNG NĂNG SUẤT
BỘ PHẬN TRỰC TIẾP SẢN XUẤT**Nhóm 1: Trạm trưởng Trạm thu phí và chức danh tương đương**

Mức 1: 4.000.000	Mức 4: 8.500.000
Mức 2: 5.500.000	Mức 5: 10.000.000
Mức 3: 7.000.000	Mức 6: 11.500.000

Nhóm 2: Trạm phó Trạm thu phí và chức danh tương đương

Mức 1: 3.000.000	Mức 5: 7.000.000
Mức 2: 4.000.000	Mức 6: 8.000.000
Mức 3: 5.000.000	Mức 7: 9.000.000
Mức 4: 6.000.000	Mức 8: 10.000.000

Nhóm 3: Tổ trưởng các tổ nghiệp vụ: giám sát hậu kiểm trung tâm, điều hành trung tâm, nghiệp vụ hành chính, giám sát hậu kiểm, thu phí, tuần đường, kiểm soát tải trọng, trực chốt, bảo trì, điện, IT

Mức 1: 1.500.000	Mức 6: 4.000.000
Mức 2: 2.000.000	Mức 7: 4.500.000
Mức 3: 2.500.000	Mức 8: 5.000.000
Mức 4: 3.000.000	Mức 9: 5.500.000
Mức 5: 3.500.000	Mức 10: 6.000.000

Nhóm 4: Tổ phó các tổ nghiệp vụ: giám sát hậu kiểm trung tâm, điều hành trung tâm, nghiệp vụ hành chính, giám sát hậu kiểm, thu phí, tuần đường, kiểm soát tải trọng, trực chốt, bảo trì, điện, IT

Mức 1: 1.300.000	Mức 6: 3.500.000
Mức 2: 1.700.000	Mức 7: 4.000.000
Mức 3: 2.100.000	Mức 8: 4.500.000
Mức 4: 2.500.000	Mức 9: 5.000.000
Mức 5: 3.000.000	Mức 10: 5.500.000

Nhóm 5: Nhân viên các tổ nghiệp vụ: giám sát hậu kiểm trung tâm, điều hành trung tâm, nghiệp vụ hành chính, giám sát hậu kiểm, thu phí, tuần đường, kiểm soát tải trọng, trực chốt, bảo trì và điện, IT

Mức 1: 1.000.000	Mức 7: 2.800.000
Mức 2: 1.300.000	Mức 8: 3.100.000
Mức 3: 1.600.000	Mức 9: 3.400.000
Mức 4: 1.900.000	Mức 10: 3.700.000
Mức 5: 2.200.000	Mức 11: 4.000.000
Mức 6: 2.500.000	Mức 12: 4.500.000

Nhóm 6: Nhân viên bảo vệ, cấp dưỡng, tạp vụ

Mức 1: 800.000	Mức 7: 2.600.000
Mức 2: 1.100.000	Mức 8: 2.900.000
Mức 3: 1.400.000	Mức 9: 3.200.000
Mức 4: 1.700.000	Mức 10: 3.500.000
Mức 5: 2.000.000	Mức 11: 3.800.000
Mức 6: 2.300.000	Mức 12: 4.100.000

PHỤ LỤC III
BẢNG HỆ SỐ PHỤ CẤP CHỨC VỤ

Chức danh	Hệ số phụ cấp
Giám đốc	1.3
Phó Giám đốc Ban	1.1
Kế toán trưởng	1.0
Trưởng phòng, Trợ lý giám đốc	0.9
Trạm trưởng trạm thu phí và chức danh tương đương	0.7
Phó phòng, Thư ký giám đốc, Thư ký HĐTV	0.6
Trạm phó trạm thu phí và chức danh tương đương	0.4
Tổ trưởng các Tổ	0.12
Tổ phó các Tổ	0.08

Ghi chú: Tính trên lương tối thiểu vùng 1

PHỤ LỤC IV

KẾT QUẢ TỔNG HỢP PHIẾU KHẢO SÁT

Tổng số phiếu khảo sát: 120 phiếu

Tổng số phiếu hợp lệ, thu về: 120 phiếu

Thông kê kết quả tổng hợp từ phiếu khảo sát:

Nội dung	Số lượng người lựa chọn
Thu nhập cao và thỏa đáng	94
Thời gian làm việc phù hợp	78
Có cơ hội được đào tạo, học tập để nâng cao nghiệp vụ, trình độ	62
Được bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường	56
Điều kiện làm việc, môi trường làm việc thỏa mãn, thích hợp	45
Đồng nghiệp có quan hệ tốt, thân thiện	42
Công bằng trong đánh giá về thành tích	24
Có cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp	18

Stt	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Ý kiến khác
1	Mức lương hiện tại hợp lý và đảm bảo công bằng dựa trên kết quả đóng góp của mỗi NLD	23	56	12	15	14
2	Mức lương hiện tại đáp ứng được cuộc sống của NLD	23	40	17	11	29
3	Anh chị hiểu rõ về quy chế lương hiện tại của Công ty	36	25	12	17	30
4	Mức tiền thưởng hiện tại của Công ty hợp lý	15	35	30	25	15
5	Tiêu chí khen thưởng của Công ty rõ ràng	14	20	27	29	30
6	Chính sách khen thưởng thường xuyên và kịp thời	12	14	56	24	14

7	Chính sách khen thưởng có tác dụng kích thích yếu tố vật chất	17	52	25	14	12
8	Anh chị hiểu rõ về quy chế thưởng hiện nay của Công ty	38	24	26	22	10
9	Chế độ phụ cấp, phúc lợi hiện tại của Công ty hợp lý	45	35	21	12	7
10	Chính sách phụ cấp, phúc lợi của công ty rõ ràng	41	28	27	15	9
11	Chính sách phụ cấp, phúc lợi có tác dụng kích thích yếu tố vật chất	31	52	16	9	12
12	Anh chị hiểu rõ về quy chế phụ cấp, phúc lợi hiện nay của công ty	35	29	23	18	15
13	Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty hợp lý, đa dạng	8	11	45	18	38
14	Các tiêu chí đánh giá phù hợp, chính xác	9	12	41	28	30
15	Kết quả đánh giá công bằng	10	14	50	21	25
16	Anh/Chị được bố trí công việc phù hợp	42	49	9	6	14
17	Phân công công việc phù hợp, rõ ràng	39	51	7	4	19
18	Sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận hiệu quả, rõ ràng	32	58	10	5	15
19	Anh/Chị được tham gia đầy đủ vào các lớp đào tạo, bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc mà mình mong muốn	19	9	34	49	9
20	Kết quả làm việc sau đào tạo được cải thiện	17	6	36	53	8