

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

HOÀNG THỊ VÂN HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA
MOTOR ELECTRONICS VIỆT NAM**

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

HOÀNG THỊ VÂN HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA
MOTOR ELECTRONICS VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN SINH

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “*Tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam*” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Hoàng Thị Vân Hằng

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **TS. Lê Xuân Sinh** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học-trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Hoàng Thị Vân Hằng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH.....	III
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1.....	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm liên quan.....	9
1.1.1. Nhu cầu	9
1.1.2. Động lực.....	9
1.1.3. Động lực lao động.....	10
1.1.4. Tạo động lực lao động	11
1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động.....	12
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow	12
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams	12
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	13
1.2.4. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động.....	14
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	15
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	15
1.3.2. Lựa chọn biện pháp đáp ứng nhu cầu của người lao động	16
1.3.3. Tiêu chí đánh giá đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động	23
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh	

ngiệp.....	25
1.4.1. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	25
1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	26
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.	28
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số doanh nghiệp	28
1.5.2. Bài học rút ra cho công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.....	30
CHƯƠNG 2.....	32
THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA MOTOR ELECTRONICS VIỆT NAM	32
2.1. Tổng quan về công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam ..	32
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	32
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	33
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2020.....	34
2.1.4. Nguồn nhân lực	35
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam	37
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động.....	37
2.2.2. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động.....	39
2.2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động	57
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam	60
2.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty	60
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty.....	62
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam	63

2.4.1. Ưu điểm.....	63
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	65
CHƯƠNG 3.....	69
GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA MOTOR ELECTRONICS	69
VIỆT NAM	69
3.1. Mục tiêu và phương hướng tăng cường tạo động lực tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.....	69
3.1.1. Mục tiêu	69
3.1.2. Phương hướng	69
3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam	70
3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động.....	70
3.2.2. Thực hiện phân tích công việc	72
3.2.3. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc	74
3.2.4. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	77
3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	80
3.2.6. Hoàn thiện chính sách khen thưởng.....	82
3.2.7. Phát huy vai trò của tổ chức đại diện người lao động.....	84
KẾT LUẬN	87
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	89
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
CN	Công nhân
ĐLLĐ	Động lực lao động
NLĐ	Người lao động
NV	Nhân viên
TĐL	Tạo động lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
VN	Việt Nam

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Yêu cầu về trình độ.....	35
Bảng 2.2: Tình hình lao động.....	35
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty đến tháng 12- 2020	36
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát nhu cầu của NLĐ.....	38
Bảng 2.5: Cấp bậc của NLĐ trong công ty	40
Bảng 2.6: Lương cơ bản của cấp bậc cao nhất và thấp nhất.....	41
Bảng 2.7: Phụ cấp ngoại ngữ	42
Bảng 2.8: Phụ cấp chức danh.....	42
Bảng 2.9: Thu nhập bình quân của NLĐ tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN giai đoạn 2016-2020.....	43
Bảng 2.10: Đánh giá của NLĐ về tiền lương.....	43
Bảng 2.11: Thưởng sáng kiến Kaizen.....	44
Bảng 2.12: Thưởng cuộc thi Kaizen định kỳ năm	45
Bảng 2.13: Tỷ lệ xếp loại đánh giá	45
Bảng 2.14: Các khoản phúc lợi bằng tiền	47
Bảng 2.15: Đánh giá của NLĐ tại Công ty về phân công, bố trí lao động.....	50
Bảng 2.16: Tỷ lệ kết quả đánh giá	51
Bảng 2.17: Đánh giá về chăm lo sức khỏe thể chất	57
Bảng 2.18: Kết quả và hiệu quả công việc của NLĐ.....	58
Bảng 2.19: Thực trạng lao động nghỉ việc giai đoạn 2016-2020	58
Bảng 2.20: Tổng hợp ý tưởng Kaizen tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN giai đoạn 2016- 2020.....	60
Bảng 3.1: Tiêu chí Hi trong tính lương.....	78
Bảng 3.2: Cách xác định điểm cho các tiêu chí	78

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH

Biểu đồ 2.1: Doanh thu của Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN	34
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương.....	48
Biểu đồ 2.3: Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc.....	52
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc.....	54
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến	55
Biểu đồ 2.6: Đánh giá về công tác đào tạo	56
Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát mức độ nỗ lực của NLĐ	59
 Hình 2.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow	12
Hình 3.1: Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN.....	33

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Động lực của người lao động đóng vai trò quan trọng trong thành công của mỗi doanh nghiệp. Động lực của mỗi cá nhân người lao động sẽ tạo nên sức mạnh tổng thể của cả doanh nghiệp. Nói cách khác, sức mạnh của doanh nghiệp phải dựa trên sức mạnh nội lực từ mỗi thành viên. Sẽ không có một doanh nghiệp mạnh, hoạt động hiệu quả nếu người lao động uể oải, thụ động, thiếu nhiệt huyết. Động lực sẽ khơi dậy những khát khao, mong muốn tích cực của người lao động trong công việc. Người có động lực lao động luôn tích cực chủ động sáng tạo, nỗ lực làm việc hăng say kết quả là năng suất lao động được nâng cao rõ rệt. Người lao động có động lực lao động cũng sẽ lan tỏa hiệu ứng tích cực, tác động đến những người lao động khác trong doanh nghiệp. Từ đó các mục tiêu của doanh nghiệp dễ dàng đạt được hiệu quả cao, môi trường làm việc tích cực, cởi mở. Chính vì vậy, việc nuôi dưỡng và tạo động lực cho mỗi cá nhân người lao động trong doanh nghiệp là vấn đề mà các nhà quản trị hết sức quan tâm. Nó đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có các chính sách tạo động lực phù hợp.

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam là công ty có vốn đầu tư của Nhật Bản là công ty chuyên cung cấp linh kiện điện cho xe máy. Ngay từ khi mới thành lập công ty đã luôn nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động cho người lao động. Vì vậy rất nhiều hoạt động tạo động lực đã được xây dựng và triển khai. Tuy nhiên công tác tạo động lực của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập như: chưa xác định nhu cầu của người lao động, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa thực sự công bằng, trả lương cao bằng cho người lao động, công tác đào tạo còn nhiều hạn chế... Đây chính là những vấn đề cần được tháo gỡ, đặt

ra yêu cầu cho ban lãnh đạo Công ty. Qua tìm hiểu hiện nay cũng chưa có đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên, tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam”*** cho luận văn thạc sĩ của mình nhằm làm rõ thực trạng vấn đề và đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Sau khi hoàn thành luận văn sẽ là nguồn tham khảo cho Công ty trong việc hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho người lao động.

2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến đề tài

Một vài nghiên cứu trên thế giới đã được chỉ ra như:

-Nghiên cứu của Wallace D.Boeve (2007). Boeve đã tiến hành cuộc nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sĩ ở các trường Y tại Mỹ trên cơ sở sử dụng học thuyết hai nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc (JDJ) của Smith, Kendall và Hulin (1969). Theo đó, nhân tố tạo động lực được chia làm hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài gồm lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

-Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011). Trong nghiên cứu của mình tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc, sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

-Marko Kukanja (2012) đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhân viên trong ngành dịch vụ du lịch tại khu

vực ven biển Piran của Slovenia. Nghiên cứu đã tiến hành đối với 191 nhân viên làm việc tại các quán bar, nhà hàng, quán café, kết quả cho thấy rằng tiền lương là yếu tố quan trọng nhất, tiếp theo là phúc lợi xã hội và thời gian làm việc linh hoạt; yếu tố đào tạo được đánh giá ít quan trọng nhất.

Những nghiên cứu về tạo động lực trong nước trong thời gian gần đây có thể đề cập đến:

- Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

- Nguyễn Thùy Dung (2015), Trường đại học Kinh tế quốc dân, luận án tiến sĩ *“Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội”* đã chỉ ra động lực làm việc của giảng viên bị tác động mạnh bởi các yếu tố thuộc môi trường làm việc trực tiếp của họ là đặc điểm công việc, môi trường làm việc tại khoa/bộ môn (sự công bằng của người lãnh đạo trực tiếp) và môi trường lớp học (sự công bằng trong thái độ đối xử của sinh viên). Luận án cũng đề xuất các trường đại học nên quan tâm ngay từ đầu trong công tác tuyển dụng các ứng viên có tố chất nghề nghiệp và đảm bảo lựa chọn và bổ nhiệm cán bộ cấp khoa/bộ môn có đầy đủ năng lực và đạo đức trong quản lý bởi điều này có ảnh hưởng đến sự công bằng trong thái

độ đối xử và các quyết định quản lý của họ đối với giảng viên.

- Luận văn thạc sĩ: “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softech*” (2016) của tác giả Nguyễn Thị Hoài Hương. Luận văn đã nghiên cứu khá đầy đủ và chính xác thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động của người lao động. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty. Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty cổ phần Softech, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty một cách khá chính xác và gần nhất với một số tồn tại của công ty.

- Nghiên cứu khoa học của Lương Thị Thúy và Nguyễn Anh Sơn (2020), “*Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần môi trường và dịch vụ đô thị Việt Trì, tỉnh Phú Thọ*” đăng trên Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ, Số 13, tháng 6 năm 2020. Nghiên cứu được thực hiện bằng cách khảo sát 120 NLĐ trong Công ty Cổ phần Môi trường và Dịch vụ đô thị Việt Trì, tỉnh Phú Thọ. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để cho điểm và đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ với 6 nhóm giải pháp tạo động lực chính đang được áp dụng tại Công ty, bao gồm: Tiền lương; Khen thưởng, kỷ luật; Đào tạo, tập huấn, nâng cao tay nghề; Cải thiện điều kiện làm việc; Tăng cường hoạt động phong trào và Chăm lo sức khỏe cho NLĐ. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện các giải pháp nâng cao động lực cho NLĐ tại Công ty trong thời gian tới.

Mặc dù đã có nhiều đề tài, công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp, cơ quan hành chính nhà nước nhưng chưa có một nghiên cứu nào về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam nên đề tài luận văn của học viên nghiên cứu không bị trùng lặp nhưng vẫn kế thừa các nghiên cứu trước đây.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 . Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích cơ sở lý luận và thực trạng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam hiện nay đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại đây trong bối cảnh kinh tế khó khăn hiện nay.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước đã nghiên cứu về động lực lao động, từ đó xác định cơ sở lý luận cho việc nghiên cứu đề tài luận án.

- Phân tích, đánh giá thực trạng động lực lao động và các nhân tố tác động tới động lực lao động của người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.

- Đề xuất giải pháp, kiến nghị giúp tăng cường động lực lao động cho người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động cho người lao động tại một doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam (địa chỉ: xã Trung Giã, huyện Sóc Sơn, Hà Nội)

- Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2016 - 2020 và đề ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho người lao động đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu cụ thể như: điều tra khảo sát bằng phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp; thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp; phân tích so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu:

- Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp:

Dựa trên kết quả phân tích tài liệu thứ cấp là các công trình nghiên cứu có liên quan đến động lực và tạo động lực. Mục đích của phương pháp nghiên cứu này là thông qua việc phân tích các khối tài liệu có liên quan trực tiếp, gián tiếp đến động lực và tạo động lực, người nghiên cứu có thể: - Thấy được các tác giả khác đã nói gì về vấn đề này, các điểm mạnh, điểm yếu gì cần bàn luận thêm trong các nghiên cứu của họ - Tìm kiếm các tài liệu làm cơ sở cho việc hình thành các luận điểm, luận cứ, luận chứng cả về mặt lý thuyết và thực tiễn. Từ việc phân tích các tài liệu thứ cấp, người nghiên cứu tổng hợp các quan điểm và đưa ra kết luận của mình theo cách tiếp cận riêng.

- Các nguồn thông tin số liệu thứ cấp khác cũng được tổng hợp từ các báo cáo, chính sách và tài liệu lưu trữ... các phòng ban Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam để tác giả phân tích thực trạng tạo động lực lao động của Công ty.

- Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học

Mục đích của phương pháp này là nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực cũng như hiệu quả sử dụng, tìm kiếm giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực tại Công ty TNHH

Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Theo đó, từ khung lý thuyết về động lực, tác giả xây dựng nội dung phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu. Nội dung của phiếu khảo sát gồm 2 câu hỏi về mức độ ưu tiên các nhu cầu của người lao động và mức độ đồng ý của người lao động đối với các hoạt động tạo động lực tại Công ty. Phiếu khảo sát được xây dựng chung cho các đối tượng người lao động và được in 150 phiếu/ tổng số 253 người lao động tương đương 59% người lao động tham gia khảo sát. Phiếu khảo sát sau đó được gửi trực tiếp đến người lao động đang làm việc tại Công ty. Kết quả thu về có 134 phiếu hợp lệ.

- Phương pháp so sánh

Quá trình thực hiện nghiên cứu có sự so sánh giữa lý luận và thực tiễn nhằm tìm ra sự thống nhất hay chưa thống nhất, độ chênh giữa lý luận và thực tiễn về động lực và tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Giá trị khoa học: Đề tài đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp, những học thuyết cơ bản về động lực và tạo động lực. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

- Giá trị thực tiễn: Đưa ra cảnh cảnh công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam, những điểm đạt được và còn hạn chế. Bài Luận văn đưa ra các giải pháp cụ thể để áp dụng thực tế vào doanh nghiệp nghiên cứu và hoàn thiện thêm công tác tạo động lực tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Qua đó, công tác tạo động lực thúc đẩy thêm tinh thần và khả năng của người lao động trong công việc, đóng góp cho sự lớn mạnh của Công ty.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung Luận văn gồm 03 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm liên quan

1.1.1. *Nhu cầu*

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương: “Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn”. [21, tr.266]

Chúng ta có thể chia nhu cầu con người dựa theo các tiêu chuẩn khác nhau. Căn cứ vào đối tượng có hai loại nhu cầu: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu cơ bản bảo đảm sự tồn tại của con người: nhu cầu thức ăn thức uống, nhà cửa, quần áo... Nhu cầu tinh thần cũng vô cùng đa dạng: Nhu cầu học tập, chính trị, nhu cầu công bằng xã hội...

Việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động từ đó tạo ra các công cụ phù hợp làm thỏa mãn NLD là một việc mà các nhà quản trị, các doanh nghiệp cần phải quan tâm. Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của người lao động về công việc và doanh nghiệp của mình sẽ tăng lên vì vậy sẽ cống hiến nhiều hơn. Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp thành công cho thấy họ rất chú ý đến yếu tố này và coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân NLD.

1.1.2. *Động lực*

“Động lực là ý chí hành động và thực hiện để đạt được kết quả mong muốn (Kapoor và Puma, 1996). Động lực là mức độ để mà một cá nhân muốn

và chọn để tham gia vào các hành vi cụ thể nhất định (Mitchell, 1982). Theo Adair (1996), động lực là điều gì đó ở mỗi cá nhân thúc đẩy họ tiến về phía

trước và hướng họ hành động theo một cách nhất định.” [9, tr.31]

Lê Thanh Hà cho rằng: “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 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”. [6, tr.151]

Như vậy, có thể hiểu động lực là những nhân tố trong mỗi con người tạo ra lý do hành động cho con người và thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng, hiệu quả; có khả năng thích nghi và sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ.

1.1.3. Động lực lao động

Động lực lao động rất quan trọng trong mỗi doanh nghiệp. Năng suất của doanh nghiệp giảm khi người lao động không có động lực để thực hiện các mục tiêu đề ra. Động lực lao động chính là chiếc chìa khóa lên dây cót tinh thần để con người tìm thấy sự yêu thích, hào hứng với công việc mà họ đang làm. Từ sự thích thú đó, con người sẽ cảm thấy mong muốn được cống hiến và nỗ lực hoàn thành tốt công việc của mình.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương “Động lực 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 là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [21, tr.85]

Theo Nguyễn Thị Hồng “Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới

việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.” [7, tr.13]

Từ đó có thể rút ra cách hiểu chung nhất về động lực lao động: động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Theo Lương Văn Úc: “Tạo động lực lao động được định nghĩa là tổng hợp các biện pháp, phương pháp và cách ứng xử của tổ chức (được xây dựng và thực hiện một cách có hệ thống nhưng cũng linh động) bởi các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát, tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt mục tiêu của tổ chức.” [22, tr.145]

Lê Thanh Hà cho rằng: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.” [6, tr.145]

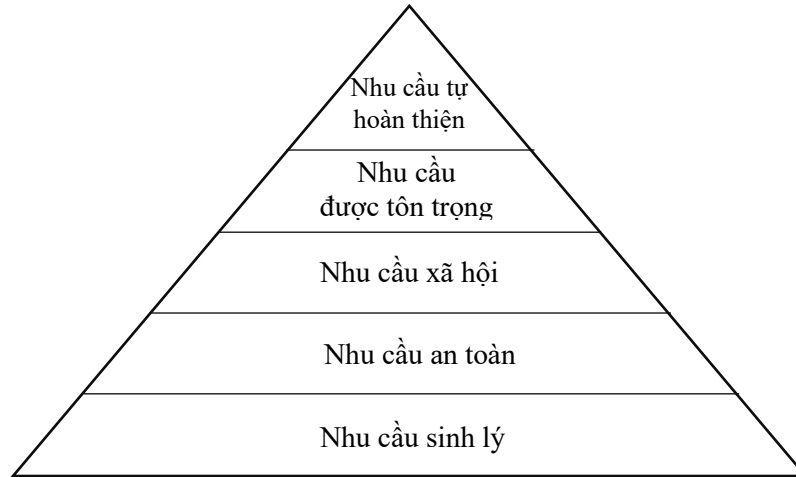
Tạo động lực lao động là vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị của mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị muốn xây dựng doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải dùng các biện pháp kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc. Tạo động lực cho người lao động sẽ khiến người lao động có động lực lao động, họ sẽ dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao, đạt mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng làm thỏa mãn nhu cầu, gia tăng sự thỏa mãn công việc của người lao động và độ gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát cống hiến, sự tự nguyện của người lao động, buộc họ phải nỗ

lực, cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra.

1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực tập II (2009)

Maslow cho rằng con người có 5 nhu cầu cơ bản, được sắp xếp theo thứ bậc như trong hình. Maslow đã khẳng định: Mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau. Về nguyên tắc, con người cần được thỏa mãn các nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích để thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn. Mặc dù không có một nhu cầu nào có thể thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực.

Vì thế nhà quản trị sẽ tạo ra động cơ thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, giúp họ yên tâm với công việc hơn bằng cách thỏa mãn những nhu cầu hiện tại của họ. Nhưng điều quan trọng đối với nhà quản trị là phải tìm hiểu xem nhân viên của mình đang ở cấp nhu cầu nào, từ đó mới có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó của họ một cách hợp lý để chính sách tạo động lực mới đạt được kết quả cao nhất.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì

họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào- đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào-đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công.

Theo học thuyết thì mỗi cá nhân đều muốn có sự công bằng. Mỗi người lao động thường có xu hướng so sánh sự đóng góp và các quyền lợi mà họ được hưởng với sự đóng góp của những người khác và quyền lợi của họ. Các quyền lợi được hưởng như: được khen thưởng, hưởng các chế độ phúc lợi, làm việc trong điều kiện thuận lợi và có cơ hội thăng tiến... Sự đóng góp thể hiện ở mặt số lượng và chất lượng của công việc mà người lao động hoàn thành, sự nỗ lực của bản thân, trách nhiệm và sáng kiến... Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý phải tạo ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp và các quyền lợi của từng cá nhân trong doanh nghiệp.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết này được xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: tính hấp dẫn của công việc, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa sự nỗ lực quyết tâm với kết quả lao động của họ. Vroom đã đặt mối quan hệ giữa các yếu tố tạo động lực cho người lao động trong một tương quan so sánh với nhau, vì vậy để vận dụng lý thuyết này vào trong quá trình quản lý đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.

Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng thì nó sẽ tác động tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo.

Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực rất lớn cho người lao động, nhưng để tạo được kỳ vọng cho người lao động thì phải có phương tiện và điều kiện để thực hiện nó. Những phương tiện này chính là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc... mà doanh nghiệp đảm bảo cho người lao động. Đặc biệt doanh nghiệp khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy được tiềm năng của mình nhưng cũng phải đủ thấp để họ nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được.

Ý nghĩa của học thuyết: Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý nên có các biện pháp để tạo ra sự kỳ vọng, tạo nên sự hấp dẫn của chính các kết quả và phần thưởng, cũng như giúp cho người lao động hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và thành tích, thành tích kết quả và phần thưởng.

1.2.4. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động

Thông qua các học thuyết ta có thấy được những quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động. Các học thuyết đề cập đến cả yếu tố vật chất lẫn tinh thần, sự công bằng, sự kỳ vọng, nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao... Mỗi NLĐ sẽ có những nhu cầu, suy nghĩ và hoàn cảnh khác nhau và mỗi doanh nghiệp cũng có những đặc điểm sản xuất kinh doanh. Do đó không phải lúc nào cũng áp dụng tất cả các học thuyết, cần phải áp dụng một cách linh hoạt và phù hợp các học thuyết vào các hoạt động tạo động lực tại doanh nghiệp. Việc kết hợp một cách hợp lý, công bằng các yếu tố đó là cơ sở của tạo động lực.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học

thuyết nhu cầu của Maslow trong việc phân tích nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu của NLĐ ảnh hưởng thế nào đến NLĐ. Bởi vì sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng to lớn đến việc tạo ra động lực lao động của NLĐ.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam cho thấy rằng trong tổ chức cần phải đảm bảo sự công bằng và tầm quan trọng của công bằng. Tác giả đã vận dụng học thuyết để tìm hiểu về sự công bằng trong việc đánh giá, phân công công việc và trong tiền lương trong bài tiểu luận này.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cho nhân viên được thúc đẩy bởi phần thưởng và ưu đãi. Với các mục tiêu phù hợp được đặt ra, điều này có thể kích hoạt một quy trình tạo động lực giúp cải thiện hiệu suất. Do đó học thuyết này được vận dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền thưởng, công tác đào tạo và phát triển lao động.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Để tạo động lực cho NLĐ trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn và nguyện vọng của họ. Đặc biệt phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu để từ đó có những biện pháp thỏa mãn phù hợp. Tuy nhiên mỗi NLĐ lại khác nhau về trình độ, giới tính, tuổi tác, hoàn cảnh khác nhau...do đó sẽ tạo ra sự khác nhau về nhu cầu cần thỏa mãn. Có người sẽ đặt tiền lương là nhu cầu ưu tiên nhất, nhưng có người lại mong muốn được thỏa mãn về cơ hội thăng tiến... Hiểu được nhu cầu của người lao động là bước đầu tiên và quan trọng nhất để giúp công ty xây dựng các chính sách đúng đắn và phù hợp với mỗi đối tượng lao động khác nhau. Cần phải xác định được trong số các nhu cầu của NLĐ thì nhu cầu đang là cấp thiết của đại bộ phận NLĐ trong công ty, sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng...từ đó xây dựng công tác TĐL một cách hợp lý, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Doanh nghiệp có rất nhiều các cách thức để xác định nhu cầu của NLĐ. Doanh nghiệp có thể sử dụng một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp phù hợp với đặc điểm của NLĐ và của doanh nghiệp. Có thể sử dụng các phương pháp như: phương pháp điều tra bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, hay thông qua các kênh đối thoại để có thể lấy được ý kiến của NLĐ như hòm thư góp ý, trang web, có thể là đường dây nóng, thông qua tổ chức Công đoàn ...

1.3.2. Lựa chọn biện pháp đáp ứng nhu cầu của người lao động

1.3.2.1. Tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính

❖ Tiền lương, tiền công

Theo Nguyễn Tiệp: “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung cầu về sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với quy định tiền lương của Pháp luật lao động.” [17, tr.9]. Như vậy, tiền lương ở đây được coi là giá cả sức lao động và được phân phối theo năng lực, kết quả, hiệu quả lao động và được trả bằng tiền.

Tiền lương là một nhân tố hết sức quan trọng trong hoạt động tạo ĐLLĐ. Một trong những chức năng của tiền lương là kích thích lao động, TĐL.

Do đó, để tiền lương có thể được phát huy được vai trò, khi xây dựng chế độ trả lương, doanh nghiệp cần phải đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc cơ bản như:

- Công bằng trong trả lương: Trả lương đảm bảo tương xứng với công sức của người lao động bỏ ra. Hay nói cách khác, phải đảm bảo cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài.
- Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động

và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

- Phân phối theo số lượng và chất lượng lao động: Nguyên tắc này đòi hỏi doanh nghiệp tránh tình trạng xây dựng các hình thức lương phân phối bình quân, sẽ tạo ra sự ỷ lại, sức ỳ của người lao động trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân: Nguyên tắc này đảm bảo cho doanh nghiệp có hiệu quả trong công tác sử dụng tiền lương làm đòn bẩy, thể hiện hiệu quả trong sử dụng chi phí của doanh nghiệp.

❖ *Tiền thưởng*

Khen thưởng là một hình thức của sự công nhận trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào sở hữu những nhân viên giỏi và được đào tạo tốt, có chế độ đãi ngộ tốt sẽ có lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, thậm chí cả những nhân sự tốt nhất cũng không thể đạt được kết quả cao nếu như không được khích lệ đủ. Có thể thấy rằng, ý nghĩa và tầm quan trọng của việc công nhận sự đóng góp và nỗ lực của nhân viên trong công ty là vô cùng lớn. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất rất tích cực đối với người lao động trong quá trình làm việc để phấn đấu hoàn thành công việc tốt hơn. Qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian làm việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

- Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

- Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định, để tránh mâu thuẫn trong tập thể người lao động.

- Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài. Doanh nghiệp nên tổ chức thưởng ngay khi người lao động đạt được thành tích nào đó. Không nên để thời gian dài sau đó mới quay lại để thưởng, vì lúc đó nó không còn mang tính chất động viên kịp thời nữa.

Các hình thức tiền thưởng hiện nay rất đa dạng như: thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng; thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động; thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu, thưởng 5S... Các doanh nghiệp có thể áp dụng một, một số hoặc tất cả các hình thức trên. Ngoài các chế độ và hình thức thưởng như trên, các doanh nghiệp còn có thể thực hiện các hình thức khác, tùy theo các điều kiện và yêu cầu thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh.

❖ *Các chế độ phúc lợi*

Phúc lợi cho NLD được chia làm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi tự nguyện do công ty tự tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty, một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

Các chương trình phúc lợi là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến người lao động trong tổ chức. Các cơ quan, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực cho NLD, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả.

• **Phúc lợi bắt buộc:**

Đây là các khoản phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải cung cấp cho

người lao động theo quy định của pháp luật như: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bệnh nghề nghiệp, thai sản.... Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được bảo đảm hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho người lao động yên tâm làm việc.

- Phúc lợi tự nguyện

Đây là những phúc lợi mà tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên. Cụ thể như: Các phúc lợi bảo hiểm: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ; các loại phúc lợi bảo đảm: Bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí; hay các loại phúc lợi dịch vụ cho người lao động, các chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở phương tiện đi lại...

Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo đời sống cho NLD cả về mặt vật chất và tinh thần. Hệ thống phúc lợi tốt sẽ khuyến khích NLD, tạo động lực lao động cho NLD làm việc hăng say, tăng năng suất lao động và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

1.3.2.2. Tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

- ❖ *Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Mỗi vị trí việc làm bao gồm bốn bộ phận chính: tên gọi vị trí việc làm; nhiệm vụ và quyền hạn mà người đảm nhiệm vị trí việc làm phải thực hiện; yêu cầu về trình độ, kỹ năng chuyên môn mà người đảm nhiệm vị trí việc làm phải đáp ứng; tiền lương và các điều kiện làm việc. Việc xác định rõ ràng các yêu cầu này là điều đầu tiên nhà quản trị cần quan tâm. Bởi có xác định chính xác rõ ràng nhiệm vụ, tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động mới có cơ sở để đánh giá khả năng, kết quả làm việc của cá nhân đó. Từ đó mới có những biện pháp, chính sách khen thưởng...phù hợp và công bằng nhằm tạo động lực.

Xác định nhiệm vụ là làm cho người lao động hiểu rõ nhiệm vụ, nắm bắt được nhiệm vụ thực hiện do tổ chức đề ra, người lao động sẽ có định hướng nhằm hoàn thành tốt công việc, bản thân doanh nghiệp cũng cần xác định nhiệm vụ cụ thể cho phù hợp với sở trường và năng lực của họ. Doanh nghiệp và người lao động cần thống nhất nhiệm vụ thực hiện, điều này có liên quan đến kết quả thực hiện công việc, nên sẽ có ảnh hưởng đến động lực lao động. Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng. Đây là cơ sở quan trọng để người lao động hiểu, nắm rõ nhiệm vụ được giao để triển khai công việc và doanh nghiệp có cơ sở để đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng người lao động.

❖ *Phân công, bố trí lao động hợp lý*

Phân công, bố trí và sử dụng lao động hiệu quả đó là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất. Như vậy, bố trí sử dụng lao động hiệu quả là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức sao cho đạt kết quả lao động cao nhất.

NLĐ được phân công bố trí công việc hợp lý, phù hợp với năng lực sở trường sẽ cảm thấy có hứng thú trong công việc, từ đó tạo ra ĐLLĐ. Ngược lại dù NLĐ rất có năng lực nhưng được bố trí vào vị trí không phù hợp cũng sẽ dẫn đến tình trạng chán nản, giảm động lực không muốn làm việc, hoặc cao hơn là có thể nghỉ việc.

❖ *Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng*

Đánh giá thực hiện công việc là đánh giá một cách có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trên cơ sở so sánh kết quả làm việc thực tế và các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và cung cấp thông tin phản hồi về kết quả đánh giá. Tất cả NLĐ làm việc và đều

mong muốn sẽ được đánh giá với năng lực của bản thân.

Kết quả của đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề trả lương, thưởng, nâng lương và thăng tiến đề bạt của NLĐ. Vì vậy nếu việc đánh giá thực hiện công việc không chính xác, làm cho kết quả bị sai lệch sẽ ảnh hưởng tới thu nhập của NLĐ, tới tâm lý của NLĐ. NLĐ bị đánh giá thấp hơn so với những gì họ được nhận sẽ dẫn đến việc chán nản, giảm động lực phấn đấu, nỗ lực trong công việc. NLĐ bị đánh giá cao sẽ dẫn đến việc tự mãn của bản thân, cũng sẽ làm giảm sự nỗ lực cố gắng trong công việc. Hơn nữa, việc một NLĐ được đánh giá cao hơn so với khả năng của họ sẽ dẫn đến những khiếu nại, thắc mắc của NLĐ khác. Từ đó gây ra sự so bì, không phục ảnh hưởng tới môi trường làm việc chung.

Vì vậy việc phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác là rất quan trọng trong công tác tạo động lực cho NLĐ.

❖ Tạo môi trường làm việc tốt

Môi trường làm việc được hiểu đơn giản là các điều kiện xung quanh, bao gồm mọi hoạt động của một nhân viên. Cụ thể hơn, môi trường bao gồm cả những điều kiện vật chất như: không gian làm việc, thiết kế văn phòng, các thiết bị hỗ trợ cho công việc... và các điều kiện tinh thần như: sự tương tác xã hội tại nơi làm việc (gồm tương tác với đồng nghiệp, các lãnh đạo cấp trên và nhân viên), văn hóa công ty, quy trình và thái độ - tinh thần làm việc trong tổ chức...

Môi trường làm việc lý tưởng trước tiên là môi trường có đầy đủ cơ sở vật chất hạ tầng, máy móc và trang thiết bị phục vụ tốt nhất cho công việc. Bên cạnh đó, đây cũng là nơi tràn đầy năng lượng tích cực, luôn đem đến và duy trì cho nhân viên sự hứng khởi và động lực để cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Khi được làm việc trong môi trường như mong đợi, mỗi nhân viên sẽ cảm thấy kích thích, có nhiều cảm hứng sáng tạo, được truyền thêm

động lực để hoàn thành tốt nhất công việc của mình. Hơn nữa, môi trường làm việc tốt còn tạo ra cảm giác gắn kết giữa nhân viên và doanh nghiệp, tác động tích cực đến sức khỏe và tinh thần làm việc của họ. Ngược lại, làm việc trong một môi trường kém sẽ khiến nhân viên dễ nảy sinh tâm lý chán nản, khiến kết quả công việc không được cao, không có ĐLLĐ thậm chí còn mất niềm tin vào ban lãnh đạo và rời bỏ công ty.

❖ *Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động*

Sự thăng tiến là một động lực quan trọng để NLD tiếp tục phát triển bản thân và cố gắng nỗ lực hơn nữa cho công việc. Thăng tiến được hiểu một cách đơn giản là gắn với thăng chức, tăng lương. Sau một thời gian dài làm việc, năng lực, kinh nghiệm của họ được trau dồi thì thăng chức chính là những gì NLD mong muốn nhận được. Thăng tiến đồng nghĩa với đảm nhận một vị trí cao hơn, đãi ngộ tốt hơn, có quyền lực và tiếng nói hơn để được mọi người tôn trọng. Đương nhiên, để được thăng tiến thì điều kiện tiên quyết là năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm.

Vì vậy nếu NLD được tạo cơ hội thăng tiến đúng thời điểm sẽ tạo ra một động lực lao động vô cùng lớn để NLD cố gắng hơn nữa. Điều này đặc biệt đúng với những NLD giỏi có năng lực vì bản thân họ là những người cầu tiến, với khát khao phát triển sự nghiệp. Nếu NLD làm việc ở một công ty mà thấy rằng không có cơ hội phát triển sự nghiệp, cơ hội thăng tiến bằng không họ sẽ cảm thấy chán nản và rất có thể sẽ nghỉ việc. Doanh nghiệp nên có những lộ trình thăng tiến cụ thể cho NLD và công bằng trong việc tạo ra các cơ hội thăng tiến để khuyến khích NLD.

❖ *Tạo động lực qua công tác đào tạo*

Có thể hiểu một cách khái quát thì công tác đào tạo nhân viên là những hoạt động tổ chức học tập cho các thành viên cùng một phòng ban, đơn vị để bổ sung kiến thức, rèn luyện các kỹ năng chuyên môn cần thiết nhằm thay đổi

hành vi nghề nghiệp của người lao động. Công tác này được thực hiện trong một thời gian xác định hoặc theo định kỳ, đó có thể là hoạt động khuyến khích nhân sự tham gia hoặc quy định bắt buộc của doanh nghiệp. Dù là doanh nghiệp nhỏ hay lớn thì luôn cần phải quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên. Hoạt động này vừa ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp, vừa là nhu cầu và trách nhiệm của từng nhân viên trong doanh nghiệp đó.

Đối với NLĐ, công tác đào tạo đem lại rất nhiều lợi ích cá nhân. Nhân viên sẽ không trở nên lạc hậu do kịp thời được bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn, văn hóa để đáp ứng được nhu cầu đặt ra của thời đại công nghệ 4.0, của công việc. Hoạt động đào tạo còn giúp cho nhân viên cảm thấy tự tin hơn trong công việc và tạo ra năng suất lao động cao hơn khi có động lực và cảm hứng làm việc mỗi ngày.

Hiểu được tầm quan trọng của công tác đào tạo với ĐLLĐ, các doanh nghiệp nên cần phải xây dựng các quy trình đào tạo, chương trình đào tạo phù hợp để mang lại nhiều lợi ích cho NLĐ.

❖ Chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động

Sức khỏe của người lao động là một trong những yếu tố quyết định đến chất lượng, năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Việc quan tâm, chăm lo đời sống, sức khỏe của người lao động đã góp phần tạo môi trường lao động an toàn, hiệu quả, mang tính chuyên nghiệp cao. NLĐ có sức khỏe, có đảm bảo sức khỏe mới có thể làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp. Được chăm lo sức khỏe một cách đầy đủ, giúp người lao động yên tâm. Từ đó tạo ra ĐLLĐ.

1.3.3. Tiêu chí đánh giá đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

1.3.3.1. Kết quả và hiệu quả thực hiện công việc

Theo Maier và Lawler (1975), động lực đóng vai trò như chất xúc tác để biến động cơ thành hành động có ích, là sự thôi thúc, thúc đẩy con người

hoạt động. Theo đó “Kết quả thực hiện công việc = Khả năng $\times$ động lực”.

Qua đó ta có thể rằng ĐLLĐ có ảnh hưởng vô cùng to lớn và trực tiếp tới kết quả làm việc, hiệu quả công việc và năng suất lao động. NLĐ có động lực thì họ sẽ nỗ lực, cố gắng làm việc khắc phục mọi khó khăn để đạt được mục tiêu công việc đem lại hiệu quả cao và ngược lại. Trong một doanh nghiệp, nếu như các yếu tố khác không thay đổi thì việc tăng hay giảm năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc phản ánh thực trạng tạo động lực lao động tại doanh nghiệp đó. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực tại doanh nghiệp đang được thực hiện tốt. Ngược lại, nếu kết quả làm việc, và năng suất lao động giảm, nhân viên cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng khi làm việc thì doanh nghiệp cần đánh giá, xem xét lại các công tác tạo động lực đang thực hiện tại doanh nghiệp.

1.3.3.2. Mức độ gắn bó của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện sự cam kết của người sử dụng lao động với người lao động thông qua một loạt các chính sách, hoạt động để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Muốn có được lòng trung thành của người lao động thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Chính vì vậy mà mức độ gắn bó được coi là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

1.3.3.3. Sự nỗ lực trong công việc

Sự nỗ lực trong công việc của người lao động chỉ những người luôn chăm chỉ và cố gắng hết sức để hoàn thành tốt công việc. Trong quá trình làm

việc, đòi hỏi sự nỗ lực của mỗi người lao động, nếu không có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu của mỗi người lao động vì mục tiêu chung của doanh nghiệp thì dù lãnh đạo của tổ chức có nỗ lực đến đâu, doanh nghiệp ấy cũng không thể phát triển. Nếu người lao động có động lực lao động, họ sẽ tự nguyện nỗ lực trong công việc. Sự nỗ lực trong công việc của người lao động biểu hiện ở sự vượt khó trong công việc, sự cần cù, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc được giao... Vì vậy người lao động lười nhác, không chịu cố gắng làm việc, không hết mình cho công việc là một trong số những biểu hiện của công tác tạo động lực chưa phù hợp.

1.3.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực của người lao động là ý thức tự giác của người lao động thể hiện sự chủ động, say mê, sáng tạo và nỗ lực vượt qua mọi khó khăn trở ngại nhằm thực hiện một cách có hiệu quả công việc.

NLD có động lực sẽ chủ động như chủ động thể hiện trong việc lập kế hoạch làm việc; chủ động thể hiện qua hành vi làm việc; chủ động thể hiện trong các mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp. Không những thế khi có động lực NLD sẽ có sự sáng tạo trong công việc thể hiện trong việc đề xuất các ý tưởng; sáng tạo thể hiện trong hành vi làm việc...

Vì vậy để đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động, cần xem xét đến tính tích cực, chủ động sáng tạo của NLD.

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

1.4.1. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ

Luật pháp là cơ sở pháp lý để đảm bảo quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng

đến động lực lao động của người lao động. Các quy định về tiền lương, chính sách tiền lương, lương tối thiểu, các chế độ bảo hiểm, quy định về thời gian làm việc, thời giờ nghỉ ngơi ... Các chính sách liên quan đến tạo ĐLLĐ cũng chịu sự chi phối của những điều này. Nếu các quy định của Nhà nước càng có lợi cho người lao động, lực lượng lao động ngày càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng.

1.4.1.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

Tình hình cung cầu trên thị trường lao động trong cùng ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp cũng có những ảnh hưởng nhất định đến tạo động lực cho người lao động. Ví dụ nếu người lao động giỏi, có năng lực làm việc, trình độ cao và khan hiếm thì doanh nghiệp cần phải chú trọng đến tạo động lực để giữ chân vì những người này có rất nhiều cơ hội ở những doanh nghiệp khác.

1.4.1.3. Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác

Các doanh nghiệp trong cùng một ngành nghề hoặc khu vực thường có xu hướng tham khảo các chế độ, chính sách của nhau nhằm có một bằng chung hoặc làm căn cứ để xây dựng chế độ chính sách cho doanh nghiệp của mình. Vì vậy chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác có ảnh hưởng lớn đến chính sách tạo động lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên các doanh nghiệp cũng không nên áp dụng một cách máy móc, chỉ nên áp dụng những chính sách thực sự phù hợp với doanh nghiệp của mình.

1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Lợi ích, mục tiêu của doanh nghiệp

Lợi ích của mỗi cá nhân luôn được bản thân người lao động đặt lên hàng đầu, khi làm việc cho bất kỳ doanh nghiệp nào thì đều thoả mãn một lợi ích nhất định của cá nhân. Do đó nếu lợi ích của cá nhân và lợi ích của doanh nghiệp được đồng nhất điều này sẽ đem lại hiệu quả rất lớn. Muốn vậy cần

phải để người lao động hiểu và nắm được những mục tiêu chiến lược của tổ chức có như vậy họ mới nỗ lực hết mình thực hiện những mục tiêu đó.

1.4.2.2. Các chính sách quản trị nhân lực

Mỗi doanh nghiệp sẽ những công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo... Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân NLD. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực lao động NLD.

1.4.2.3. Năng lực của bộ phận quản trị nhân sự

Ngoài các chính sách quản trị nhân sự, năng lực của bộ phận quản trị nhân sự có ảnh hưởng lớn đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Một bộ phận quản trị nhân sự giỏi, có chuyên môn sẽ biết tham mưu và tư vấn cho người sử dụng lao động các chính sách, các hoạt động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Từ đó giúp doanh nghiệp ban hành ra các chính sách, công cụ thực sự tạo động lực cho NLD. Ngược lại nếu bộ phận quản trị nhân sự yếu kém sẽ khó có thể tham mưu cũng như xây dựng được chính sách phù hợp.

1.4.2.4. Tổ chức Công Đoàn

Công đoàn cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Công đoàn có thể xuất phát từ việc luôn quan tâm, tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng cũng như những nguyên nhân khiến người lao động chưa hài lòng và thiếu động lực làm việc để từ đó trình bày lên đội ngũ cán bộ có thẩm quyền hoặc lãnh đạo để khắc phục những thiếu sót, giúp tạo động lực cho người lao động. Nếu công đoàn của một cơ quan, doanh nghiệp có vai trò mờ nhạt, thực hiện chưa tốt vai trò, nhiệm vụ của mình thì có thể sẽ

dẫn đến thiệt thòi cho người lao động trong trường hợp họ nhầm chán công việc, không có động lực làm việc.

1.4.2.5. Bản thân người lao động

Nếu NLĐ của doanh nghiệp không mạnh dạn đề đạt tâm tư của mình, không chủ động thì cũng ảnh hưởng đến đến tạo động lực trong doanh nghiệp. Vì nếu NLĐ không bày tỏ nguyện vọng thì người sử dụng sẽ không có nhiều cơ hội để biết từ đó cân nhắc để đưa ra các biện pháp phù hợp. Tuy nhiên NLĐ cũng nên bày tỏ và đưa ra các yêu cầu cũng như các vấn đề chính đáng nếu không sẽ phản tác dụng.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số doanh nghiệp

1.5.1.1. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Canon Việt Nam

Công ty TNHH Canon Việt Nam là 1 doanh nghiệp chế xuất 100% vốn đầu tư của Nhật Bản. Trong công tác TĐL LĐ tại Công ty chính sách lương, thưởng phúc lợi của Công ty chú trọng vào công tác lương, thưởng và phúc lợi.

- Chế độ trả lương của Công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản: Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say sản xuất góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- + Thực hiện tăng lương tương xứng với kết quả công việc của người lao động.

- + Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập.

- Chính sách khen thưởng công bằng, dựa trên thành tích đạt được và đa dạng: hệ thống khen thưởng cho những sáng kiến, sáng tạo trong sản xuất,

hay các cuộc thi như cuộc thi tay nghề các cấp độ, trao phần thưởng chuyên cần cho các công nhân chuyên cần trong năm hay chuyên cần nhiều năm liên tiếp với nhiều phần thưởng giá trị.

- Chế độ phúc lợi rất tốt.

- Các chính sách về bảo hiểm, ngày nghỉ, chế độ chăm sóc bà mẹ và trẻ em...luôn cao hơn quy định của pháp luật quy định. Ví dụ, luật Lao động quy định thời gian nghỉ thai sản là 6 tháng, song tại công ty là 7 tháng. Lao động nữ đang nuôi con nhỏ được hỗ trợ 150.000 VNĐ/tháng...

- Thường xuyên chăm sóc và tăng cường sức khỏe cho cán bộ, công nhân viên thông qua việc tổ chức các buổi tư vấn, kiểm tra sức khỏe định kỳ và góc tư vấn sức khỏe, phòng khám sức khỏe vào thứ 2 hàng tuần. Xây dựng khu nhà đa năng với phòng tập thể hình, tổ chức lớp dạy aerobic, võ thuật karate, múa belly dance, hay ngày hội thể thao... để rèn luyện thể lực và sức khỏe người lao động.

- Bố trí nơi ăn, chốn ở cho cá nhân và hộ gia đình cán bộ, công nhân viên tại ký túc xá, xây dựng siêu thị giá rẻ ngay tại công ty để người lao động có thể tiết kiệm tiền bạc, thời gian và công sức sau ngày làm việc.

Với chế độ lương thưởng rõ ràng minh bạch và chế độ phúc lợi được xây dựng và quan tâm góp phần tạo động lực lớn cho NLĐ tại công ty Canon. Từ đó tạo môi trường làm việc công bằng và chuyên nghiệp. Ở đó công nhân viên luôn vui vẻ, say mê làm việc, không ngừng sáng tạo, gắn bó lâu dài với Công ty, CNV đóng góp nhiều hơn nữa cho công ty như tại Công ty Canon Quế Võ tỷ lệ đi làm đầy đủ luôn chiếm từ 97-98% và tỷ lệ nghỉ việc giảm xuống chỉ còn 1.5%.

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Honda Việt Nam

Honda Việt Nam hiện là một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt Nam.

Để đạt được điều đó, công tác tạo ĐLLĐ đóng một vai trò không nhỏ với các hoạt động sau:

- Thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của người lao động cả về vật chất và tinh thần. Mức thưởng cuối năm Honda cũng đảm bảo mức thưởng cao tối thiểu 4 tháng lương/năm.

- Xây dựng môi trường làm việc tốt, hài hòa. “Tôn trọng con người” là một trong hai niềm tin cơ bản mà Honda Việt Nam đã và đang hướng tới. Honda luôn khuyến khích và phát triển sự tự do, độc đáo, tư duy, sáng tạo và ước mơ của mỗi cá nhân. Mỗi thành viên làm việc tại Honda đều được tôn trọng, giúp đỡ trong hoàn cảnh khó khăn, chia sẻ kiến thức, đóng góp chân thành để hoàn thành trách nhiệm.

- Các quản lý luôn khuyến khích nhân viên đưa ra những nhận xét về công việc, vì thế nhân viên có thể thoải mái đề xuất ý kiến để cải tiến công việc đạt hiệu quả tốt hơn.

Khi nhân viên gặp khó khăn sẽ luôn được sắp sẵn sàng tư vấn. Tại Honda, mỗi nhân viên đều được tôn trọng như nhau, không kể cấp bậc.

Tại Honda Việt Nam ngoài chế độ lương thưởng phúc lợi, Công ty chú trọng tập trung vào việc xây dựng môi trường làm việc tốt, hài hòa, không khoảng cách nhằm tạo động lực lao động. Vì vậy, mọi người lao động đều thấy rằng Công ty như ngôi nhà thứ 2 của mình. Người lao động luôn chủ động sáng tạo nỗ lực không ngừng trong công việc. Người lao động làm việc gắn bó lâu dài tại Công ty.

1.5.2. Bài học rút ra cho công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

Công ty TNHH Canon Việt Nam là doanh nghiệp FDI và công ty Honda là công ty liên doanh đều là những công ty sản xuất lớn. Từ kinh

nghiệm của hai công ty trên, rút ra bài học cho Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN như sau:

- Xây dựng chế độ lương thưởng rõ ràng và công bằng. Các chính sách thưởng phải đa dạng và hợp lý để động viên khuyến khích NLĐ. Chính sách lương thưởng là một chính sách gần như quan trọng nhất trong công tác tạo động lực. Nếu mức lương thưởng thấp, không đảm bảo đời sống cho NLĐ rất dễ khiến NLĐ có tâm lý chán nản, mất động lực lao động.

- Quan tâm đến các chính sách phúc lợi tự nguyện ngoài chính sách phúc lợi bắt buộc, vì đó cũng là yếu tố quan trọng trong công tác tạo ĐLLĐ. Ví dụ các phúc lợi cao hơn của công ty Canon, xây dựng ký túc xá, nhà trẻ, xây dựng siêu thị giá rẻ...

- Quan tâm chăm sóc đời sống và vui chơi giải trí, tinh thần cho NLĐ như các hoạt động thể dục thể thao, ngày hội sách... Bên cạnh các nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần cũng cần phải được thỏa mãn mới giúp cho NLĐ có tinh thần thoải mái, có thêm năng lực sau những ngày làm việc vất vả.

- Môi trường làm việc phải lành mạnh, thân thiện. Mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, giữa nhân viên và sếp - yêu thương, giúp đỡ và cùng nhau tiến bộ phát triển. Việc tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, sẽ làm cho NLĐ mong muốn được đến công ty vui vẻ và sẽ cống hiến cũng như gắn bó lâu dài với công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA MOTOR ELECTRONICS VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển*

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam được thành lập vào ngày 12/04/2002 tại xã Trung Gĩa, huyện Sóc Sơn, Hà Nội. Công ty là doanh nghiệp với 100% vốn đầu tư của nước ngoài, là một công ty con của tập đoàn Yamaha Electronics Nhật Bản.

Trải qua gần 20 năm hoạt động, công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam là tự hào là nhà cung cấp chính các sản phẩm linh kiện xe máy cho công ty TNHH Yamaha Motor Việt Nam. Các sản phẩm của công ty không những được đón nhận thị trường trong nước và còn được xuất khẩu đi thị trường các nước châu Á như: Thái Lan, Đài Loan và Indonesia, Nhật Bản.

- Trong những năm đầu thành lập công ty chỉ có hai sản phẩm duy nhất là Rotor và Stator, hai sản phẩm cũng chỉ được lắp ráp một phần tại Việt Nam.

- Năm 2006, công ty đầu tư hệ thống máy móc dây chuyền và sản xuất thêm sản phẩm Motor, là một sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật và độ phức tạp cao.

- Năm 2007, tất cả các công đoạn của sản phẩm Rotor và Stator được sản xuất hoàn toàn và lắp ráp tại công ty.

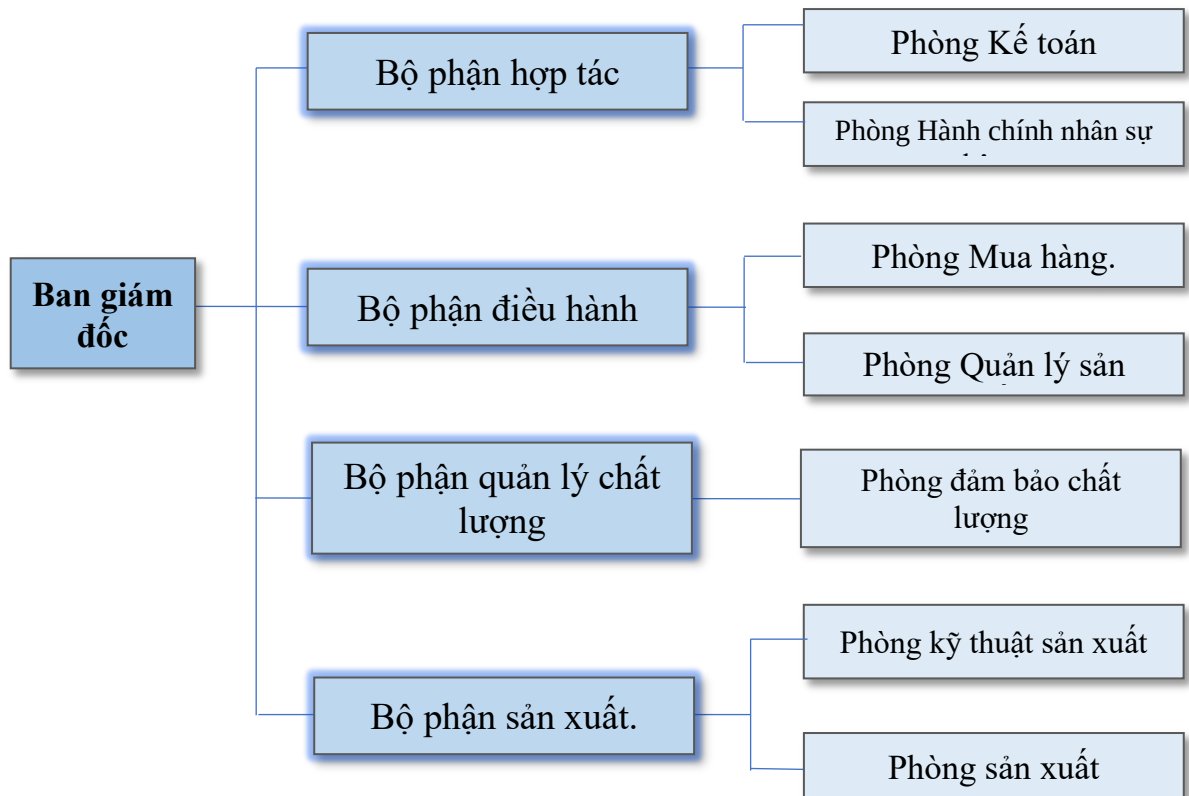
- Năm 2008, dây chuyền IGN chính thức được đưa vào sản xuất.

- Sau 10 năm hoạt động với chỉ 3 sản phẩm chính nhưng với lực lượng người lao động kỹ thuật tay nghề cao hơn công ty đã quyết định chuyển giao công nghệ để sản xuất hai sản phẩm là CDI và ECU vào năm 2011. Hai sản phẩm linh kiện điện phức tạp nhất đối với một xe gắn máy. Từ đó làm đa

dạng hóa các sản phẩm của công ty.

Đến thời điểm hiện tại, công ty đã đa dạng hóa các sản phẩm với 10 dây chuyền sản xuất hiện đại: Rotor, Stator, Unit Assy, IGN, Coil, Motor, Coil Pulser, Brush comp, SG Stator và dây chuyền đóng hàng.

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

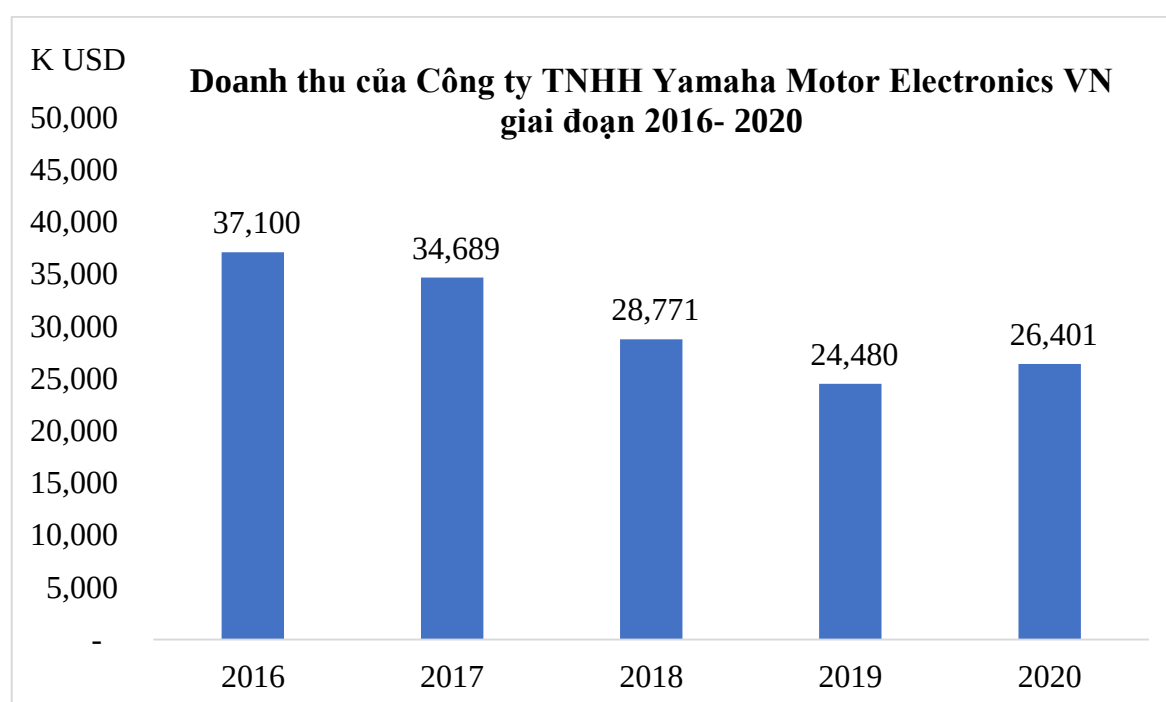
Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Công ty có cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Đây là mô hình mà mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là một đường thẳng, tức là cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp của cấp trên. Công việc và nhân viên được phân chia theo chuyên môn. Mỗi bộ phận, phòng ban có một chức năng riêng về lĩnh vực đó. Nhìn chung cơ cấu tổ chức của công ty hợp lý, có sự tách biệt giữa các bộ phận phòng ban, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng. Điều này làm cho người lao động

thấy rõ được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ, công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho NLĐ.

2.1.3. *Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2020*

Tình hình thị trường xe máy Việt Nam ngày càng bão hòa và có dấu hiệu chững lại trong những năm gần đây. Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam cũng chịu sự chi phối của bởi tình hình chung thể hiện ở biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.1: Doanh thu của Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Doanh thu của công ty đã giảm 29% từ năm 2016 đến năm 2020, đặc biệt là doanh thu của năm 2018 và 2019. Theo số liệu của Hiệp hội Các nhà sản xuất xe máy Việt Nam năm 2018, doanh số bán doanh số bán xe máy của 5 doanh nghiệp thành viên gồm Honda, Piaggio Việt Nam, Suzuki, SYM,

Yamaha đạt 3,3 triệu xe thì sang năm 2019 chỉ còn 3,2 triệu xe và năm 2020 giảm mạnh, chỉ đạt hơn 2,7 triệu xe. Sau hai năm 2018 và 2019 doanh thu giảm do thị trường nội địa Việt Nam, Công ty đã mở rộng thị trường xuất khẩu sang các nước khác. Vì vậy năm 2020 mặc dù thị trường xe máy trong nước vẫn tiếp tục giảm mạnh, doanh thu của Công ty đã có dấu hiệu tăng từ năm 2019 đến 2020 là 1.921.000 USD tương ứng với 7.8%. Đây là sự nỗ lực lớn của Công ty trong tình hình hiện tại của thị trường.

Doanh thu của công ty tuy có giảm nhưng có xu hướng tăng trở lại sẽ góp phần TĐLLĐ do chính sách lương, thưởng, đãi ngộ... của Công ty sẽ ổn định, phát triển và có tính cạnh tranh hơn trên thị trường lao động.

2.1.4. Nguồn nhân lực

Các nhóm người lao động của công ty có những yêu cầu sau:

Bảng 2.1: Yêu cầu về trình độ

	Định nghĩa	Trình độ học vấn
Nhân viên văn phòng	Công việc có tính sáng tạo, yêu cầu phải có kiến thức cao. (Ví dụ: Nhân viên Kế toán, kỹ sư...)	Yêu cầu có bằng Cử nhân, tốt nghiệp Đại học
Công nhân trực tiếp	Công việc với các thao tác đơn giản lặp đi lặp lại	Yêu cầu tốt nghiệp PTTH hoặc trường đào tạo nghề

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Bảng 2.2: Tình hình lao động

Năm	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng số NLD (người)	215	231	239	245	253
Công nhân (người)	178	192	199	203	211
Nhân viên (người)	37	39	40	42	42

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Từ bảng trên ta thấy tình hình lao động của công ty tăng dần qua các năm, mặc dù tỷ lệ tăng không nhiều. Từ năm 2017 là 232 người đến năm 2021 là 253 người, tăng 9%. Nguyên nhân của việc tăng số lượng người lao động là do công ty mở rộng thị trường xuất khẩu ra các nước, vì vậy yêu cầu cho sản xuất tăng lên.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty đến tháng 12- 2020

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Tổng số lao động	253	
1	Phân theo giới tính		
	Nam	82	32.41
	Nữ	171	67.59
2	Phân theo trình độ chuyên môn		
	Trên Đại học	01	0.40
	Đại học, cao đẳng	45	17.79
	Lao động đã qua đào tạo nghề	52	20.55
	Lao động phổ thông	155	61.26
3	Phân theo độ tuổi		
	≤ 30	80	31.62
	30-40	167	66.01
	≥ 40	6	2.37

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Theo số liệu đến tháng 12-2020 tổng số NLĐ là 253 người. Công ty sản xuất linh kiện với yêu cầu sự tỉ mỉ cẩn thận nên lao động nữ chiếm tỷ lớn hơn so với lao động nam. Điều này phù hợp với đặc thù sản xuất và công việc.

Qua bảng trên ta thấy lao động chưa qua đào tạo chiếm số tương đối với 61.26%. Họ chỉ học hết phổ thông trung học sau đó được công ty tuyển dụng làm CN sản xuất. Họ sẽ được đào tạo tại chỗ, từ những công đoạn đơn giản cho đến những công đoạn trên dây chuyền sản xuất.

NLĐ là nhân viên đều có trình độ chuyên môn, được đào tạo bài bản với 100% đại học, cao đẳng. Trong đó công ty chỉ có một NLĐ có trình độ sau đại học. Vì là công ty của nước ngoài, nên yêu cầu bắt buộc đối với toàn bộ nhân viên là trình độ giao tiếp bằng Tiếng Anh.

Độ tuổi NLĐ khá đồng đều chủ yếu là từ 30- 40 tuổi chiếm 66.01 %, và NLĐ trẻ dưới 30 tuổi tại công ty chiếm 31.62%. Chỉ có 6% lao động trên 40 tuổi, chủ yếu giữ các chức vụ nòng cốt của công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

2.2.1. *Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động*

Mặc dù công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam đã có sự quan tâm nhất định tới vấn đề tạo động lực cho NLĐ tuy nhiên công ty chưa từng tiến hành hoạt động nào để hiểu rõ nhu cầu của từng đối tượng NLĐ.

Vì vậy khi làm đề tài này, tác giả đã tiến hành khảo sát để xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty.

Trên cơ sở xác định nhu cầu cơ bản nhất là tháp nhu cầu Maslow, tác giả đã đưa ra 10 yếu tố để khảo sát với người lao động trong công ty như sau:

(1) Thu nhập cao; (2) Công việc ổn định; (3) Công việc phù hợp khả năng bản thân; (4) Công việc thú vị, hấp dẫn; (5) Được tự chủ trong công việc; (6) Được công nhận bản thân; (7) Môi trường làm việc đảm bảo; (8) Quan hệ đồng nghiệp tốt; (9) Được đào tạo trong và ngoài nước; (10) Có cơ hội thăng tiến. Với 10 yếu tố nhu cầu trên, người lao động phải đưa ra được mức độ quan trọng của từng yếu tố theo thang điểm từ 1 (yếu tố quan trọng nhất) đến 10 (yếu tố ít quan trọng nhất) thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát nhu cầu của NLD

STT	Nhu cầu	Giới tính		Độ tuổi		
		Nam	Nữ	≤ 30	30-40	>40
1	Thu nhập cao	1	1	1	1	1
2	Công việc ổn định	8	2	8	3	2
3	Công việc phù hợp khả năng của bản thân	3	3	3	2	7
4	Công việc thú vị, hấp dẫn	7	4	2	5	10
5	Được tự chủ trong công việc	4	7	6	8	6
6	Được công nhận bản thân	5	10	4	7	5
7	Môi trường làm việc đảm bảo	9	8	10	6	3
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	10	5	9	9	8
9	Được đào tạo học tập nâng cao trình độ	6	9	5	10	9
10	Có cơ hội thăng tiến	2	6	7	4	4

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu của NLD trong công ty rất đa dạng và khác nhau tùy thuộc vào giới tính, độ tuổi.

- Theo giới tính: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu người lao động giữa nam và nữ trong Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam có những điểm giống nhau và khác nhau. Các nhu cầu giống nhau bao gồm “thu nhập cao” (cùng xếp vị trí thứ 1), “công việc phù hợp với khả năng của bản thân” (cùng xếp thứ 3). Một số nhu cầu khác có sự khác biệt nhau khá nhiều như: “công việc ổn định” (nam xếp thứ 8, nữ xếp thứ 2), nhu cầu “quan hệ trong tập thể tốt” (nam xếp thứ 10, nữ xếp thứ 5), nhu cầu “có cơ hội thăng tiến” (nam xếp thứ 2, nữ xếp thứ 6) ...Điều này dễ dàng giải thích khi các nhu cầu cơ bản của con người là tương đối giống nhau. Tuy nhiên những đặc điểm tích cách khác biệt theo giới cũng khác nhau một cách rõ rệt.

- Theo độ tuổi: Các mức độ thỏa mãn nhu cầu giữa các nhóm tuổi của người lao động trong Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam có nhiều điểm khác nhau. Kết quả khảo sát cho thấy nhóm lao động có độ tuổi ≤

30 tuổi có nhu cầu “thu nhập cao”, “công việc thú vị hấp dẫn”, chiếm những vị trí quan trọng nhất. Nhóm người có độ tuổi từ 30 – 40 tuổi ngoài “nhu cầu thu nhập cao” thì nhu cầu “công việc ổn định” và “có cơ hội thăng tiến” khá quan trọng, xếp vị trí thứ 2 và thứ 3. Trong khi đó hai nhu cầu này cũng gần giống ở nhóm lao động có độ tuổi trên 40 tuổi với “cơ hội thăng tiến” và công việc ổn định” xếp thứ 2 và thứ 4. Có thể thấy mỗi nhóm độ tuổi sẽ có những nhu cầu quan trọng khác nhau. Với độ tuổi sau 30 thì quan tâm đến nhu cầu thăng tiến và sự ổn định trong công việc nhưng nhóm độ tuổi dưới 30 thì quan tâm đến sự phù hợp và sự thú vị hấp dẫn trong công việc.

Dựa trên bảng tổng hợp và phân tích trên, ban lãnh đạo công ty có thể theo sát và đưa ra những chính sách hợp lý cho toàn bộ NLD trong Công ty. Tất cả những chính sách có thể không thỏa mãn 100% NLD nhưng đảm bảo rằng phần đa số sẽ được thỏa mãn.

2.2.2. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động

2.2.2.1. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính

❖ Chế độ tiền lương

Công ty hiện nay chỉ áp dụng một hình thức trả lương duy nhất: trả lương theo thời gian đối với toàn bộ NLD của Công ty đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương. Với cách tính lương này, lương tháng thường là con số cố định. Trong trường hợp trong tháng NLD không phát sinh ngày nghỉ, làm thêm giờ...thì NLD nhận được số lương hàng tháng là như nhau, tháng nào NLD đi làm đủ ngày theo quy định thì hưởng đủ mức tiền lương.

Công thức tính lương của công ty:

$$I_{tt} = \frac{Mcb \times Ntt}{Nc} + \sum PC$$

- **Ltt**: tiền lương thực tế người lao động nhận được trong tháng
- **Mcb**: mức lương cơ bản cố định một tháng của NLD
- **Ntt**: ngày công làm việc thực tế mà NLD làm việc trong tháng
- **Nc**: ngày công chuẩn theo tháng
- ΣPC : các khoản phụ cấp tùy thuộc vào vị trí làm việc và chức danh
- Mức lương cơ bản cố định là mức lương được quy định bởi tổng các công ty Yamaha và áp dụng chung cho toàn bộ. Mức lương cơ bản này được tăng hàng năm theo từng cấp bậc. Cấp bậc cao sẽ hưởng mức lương cao.

Bảng 2.5: Cấp bậc của NLD trong công ty

Cấp bậc của nhân viên	Cấp bậc của công nhân
M7	
M6	
M5	
M4	
M3	P14
M2	P13
M1	P12
G11	P11
G10	P10
G9	P9
G8	P8
G7	P7
G6	P6
G5	P5
G4	P4
G3	P3
G2	P2
G1	P1

Nguồn: phòng HCNS- Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Bảng 2.6: Lương cơ bản của cấp bậc cao nhất và thấp nhất

		2020	2019	2018
	Cấp bậc	Lương cơ bản VNĐ	Lương cơ bản VNĐ	Lương cơ bản VNĐ
Công nhân	P14 (Cao nhất)	16,718,192	14,218,192	13,928,192
	P1 (Thấp nhất)	5,245,001	4,645,012	4,355,012
Nhân viên	M7 (Cao nhất)	140,167,012	124,847,000	122,358,000
	G1 (Thấp nhất)	10,639,000	9,793,000	8,718,000

Nguồn: phòng HCNS- Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Công ty đã có hệ thống bảng lương theo cấp bậc và theo phân loại theo hai loại lao động là công nhân và nhân viên. Mỗi cấp bậc sẽ được hưởng mức lương cơ bản cố định hàng năm khác nhau. Theo số liệu từ phòng Hành chính nhân sự của Công ty, lương cơ bản cố định theo tháng của cấp bậc cao nhất và thấp nhất tăng trung bình: 19.3% sau 3 năm. Đối với nhóm công nhân: tăng 20 % với cấp bậc cao nhất, 20.4% đối với cấp bậc thấp nhất. Đối với nhóm nhân viên tăng 14.6% với cấp bậc cao nhất, 22% đối với cấp bậc thấp nhất. Các cấp bậc đều được Công ty đảm bảo việc tăng lương mỗi năm đảm bảo đời sống cho người NLĐ khi giá cả thị trường tăng lên.

Ngoài tiền lương cơ bản, Công ty còn có nhiều loại phụ cấp là khoản bổ sung ngoài tiền lương.

- Phụ cấp chuyên cần: hỗ trợ NLĐ với mức 200.000 đồng/ tháng
- Phụ cấp nhà ở: hỗ trợ NLĐ với mức 200.000 đồng/ tháng.
- Phụ cấp đi lại: hỗ trợ 1.000.000 đồng/ tháng
- Phụ cấp điện thoại: 200.000 đồng/ tháng từ trưởng nhóm trở lên
- Phụ cấp ngoại ngữ cho nhân viên

Bảng 2.7: Phụ cấp ngoại ngữ

Phụ cấp tiếng Anh (kết quả thi Toeic)	Số tiền hàng tháng (VND)
Trình độ A (Trên xuất sắc: 905- 990 điểm)	1.000.000
Trình độ B (Xuất sắc: 785-900 điểm)	600.000
Trình độ C (Tốt: 605-780 điểm)	400.000
Trình độ D (Trung bình: 405-600 điểm)	200.000
Trình độ E (Dưới trung bình: 255-400 điểm)	100.000

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

- Phụ cấp chức danh

Bảng 2.8: Phụ cấp chức danh

Chức danh	Trợ cấp trách nhiệm hàng tháng (VND)
Giám đốc bộ phận	15.000.000
Trưởng phòng cấp cao	11.000.000
Trưởng phòng	7.000.000
Phó phòng	2.000.000
Trưởng nhóm	1.250.000
Quản đốc cấp cao	1.250.000
Quản đốc	1.125.000
Tổ trưởng	750.000
Tổ phó	500.000

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

- Phụ cấp kỹ năng tay nghề cho CN: Tay nghề loại 1: 200.000 VNĐ/ tháng, tay nghề loại 2: 150.000 VNĐ/ tháng và tay nghề loại 3: 100.000 VNĐ/ tháng.

- Phụ cấp môi trường: với mức phụ cấp từ 100.000 VNĐ/ tháng.

- Phụ cấp đặc biệt: cho bộ phận làm việc ngoài khu vực dây chuyền sản xuất vào mùa hè: 300.000 VNĐ/tháng

Bảng 2.9: Thu nhập bình quân của NLĐ tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN giai đoạn 2016-2020 Đơn vị: nghìn đồng

Năm	2016	2017	2018	2019	2020
TNBQ	6,483,564	7,297,182	8,002,274	8,639,564	9,171,880

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Qua bảng trên ta thấy thu nhập bình quân của NLĐ tại Công ty tăng đều qua các năm. Từ năm 2016 đến năm 2020 tăng 2.688.316 đồng tương ứng với 41,46%. Năm 2020, thu nhập bình quân của NLĐ tại công ty cao hơn 2.1 lần so với mức lương tối thiểu vùng I (4.420.000 VNĐ/ tháng). Với phần lớn NLĐ của công ty hiện đang sinh sống tại huyện Sóc Sơn, mức thu nhập trên được đánh giá là khá cao so với mặt chung sinh hoạt tại đây. Với mức lương bình quân ngày càng tăng góp phần nâng cao đời sống vật chất cho người lao động đồng thời kích thích họ hăng say lao động.

Tuy vậy, để đánh giá chính sách tiền lương tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của NLĐ về tiền lương

	Rất không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Rất đồng ý (%)
Chính sách tiền lương công bằng	7.46	31.34	35.82	15.67	9.70
Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh	8.21	29.10	35.07	14.18	13.43

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn NLĐ cảm thấy chính sách tiền lương tại Công ty chưa hợp lý. Với câu hỏi “chính sách tiền lương công bằng” có 38.81 % ý kiến từ không đồng ý và rất không đồng ý. NLĐ cho rằng chính sách tiền lương của công ty vẫn chưa công bằng, chưa thể hiện được người làm tốt, làm nhiều được hưởng lương cao hơn. Với câu hỏi “chính sách tiền

lương có tính cạnh tranh“ cũng vẫn còn 37.31% NLĐ được hỏi không đồng ý và rất không đồng ý. Họ cho rằng chính sách lương vẫn chưa thực sự tạo được động lực để người lao động làm việc tăng năng suất, do vẫn còn đánh đồng và cào bằng.

Qua phân tích ở trên, những ý kiến của NLĐ cũng là điều dễ hiểu. Mặc dù mức thu nhập bình quân của NLĐ tại Công ty cao hơn nhiều so với mặt bằng chung tại khu vực, và NLĐ có rất nhiều khoản phụ cấp nhưng chính sách tiền lương chưa thực sự hợp lý. Ngoài mức lương cố định theo cấp bậc và các khoản phụ cấp cố định hàng tháng, tiền lương chưa thực sự gắn với kết quả công việc, năng suất lao động và chưa thể hiện được sự công bằng, hợp lý giữa NLĐ. Vì vậy, Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam cần phải hoàn thiện về phương pháp trả lương có tính đến mức độ đóng góp của người lao động trong công việc, có sự cạnh tranh và công bằng. Từ đó TĐL lao động cho NLĐ.

❖ Chính sách khen thưởng

Tiền thưởng được công ty TNHH Yamaha Electronics Việt Nam sử dụng để khuyến khích động viên người lao động hoàn thành tốt các hoạt động.

- Thưởng sáng kiến Kaizen cá nhân

Bảng 2.11: Thưởng sáng kiến Kaizen

Hạng mục	Phần thưởng	Mức thưởng (VNĐ)
Phần thưởng tháng	CN viên đạt kết quả cao nhất	200,000
	Bộ phận đạt kết quả Kaizen nhiều nhất	300,000
Phần thưởng 6 tháng	Bộ phận đạt kết quả Kaizen nhiều nhất	1,500,000
	CN đạt điểm số cao nhất	1,000,000
	CN đạt điểm số cao thứ hai	500,000
	CN đạt điểm số cao thứ ba	250,000

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

- Thưởng trong cuộc thi sáng kiến Kaizen

Công ty sẽ tổ chức cuộc thi Kaizen hàng năm với giải thưởng:

Bảng 2.12: Thưởng cuộc thi Kaizen định kỳ năm

Giải thưởng	Phần thưởng
Đặc biệt	1 chuyến đi Nhật Bản 3 ngày-2 đêm
Giải nhất	5,000,000 VNĐ
Giải nhì	3,000,000 VNĐ
Giải ba	2,000,000 VNĐ

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam cũng chú trọng vào phong trào 5S với mức tiền thưởng 500,000 VNĐ cho bộ phận thực hiện 5S tốt nhất trong tháng.

Công ty cũng có chế độ thưởng cuối năm cho người lao động. Tùy vào tình hình kinh doanh và lợi nhuận thực tế trong năm, mức thưởng sẽ dao động từ 1- 4 tháng lương. Vì khoản thưởng này khá lớn nên NLD rất mong chờ để nhận được. Các trưởng bộ phận sẽ đánh giá xếp loại nhân viên theo 5 mức S, A, B, C, D sau đó trình Ban giám đốc phê duyệt:

Bảng 2.13: Tỷ lệ xếp loại đánh giá

Loại đánh giá	Số tháng lương (tháng)
S	3
A	2.5
B	2
C	1.5
D	1

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Ngoài các khoản thưởng trên, Công ty không có các hình thức khen thưởng nào khác. Dễ dàng nhận thấy rằng chế độ thưởng của công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam vẫn chưa thực sự chưa thực sự kích

thích NLD có thêm động lực vì hình thức thưởng của công ty chưa đa dạng, khá nghèo nàn. Chế độ thưởng chủ yếu tập trung vào các loại hoạt động trong Công ty như hoạt động Kaizen, 5S... Công ty không có hình thức thưởng khích lệ đột xuất nhằm tác động ngay lập tức đến động lực lao động người lao động. Hoặc các hình thức thưởng theo tháng cho người lao động có thành tích tốt, thưởng năng suất lao động, chất lượng cũng không được áp dụng tại công ty. Bên cạnh đó thì hình thức thưởng lớn nhất vào dịp cuối năm được người lao động đánh giá là ít có tác động nỗ lực tới động lực lao động của NLD vì đối tượng nào cũng được nhận thưởng và tỷ lệ thưởng chênh lệch nhau không nhiều và mang tính cào bằng. Công ty cũng không có hình thức thưởng mặt tinh thần như bằng khen, tuyên dương... Với những phân tích về chính sách khen thưởng ở trên cho thấy Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam hiện nay chưa làm tốt công tác khen thưởng cho người lao động. Vì vậy, Công ty cần đưa ra những chính sách khen thưởng phù hợp hơn nữa, công bằng hơn để thúc đẩy hiệu quả làm việc, tăng năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho Công ty, cũng là tăng thêm thu nhập cho người lao động.

❖ *Chế độ phúc lợi*

➤ *Phúc lợi bắt buộc*

Công ty thực hiện đúng 100% phúc lợi bắt buộc cho người lao động theo quy định của pháp luật. 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất theo đúng Bộ luật lao động và Luật bảo hiểm. Ngoài ra tất cả các loại chế độ phúc lợi khác: các chế độ về ngày nghỉ hàng năm, nghỉ việc riêng, nghỉ không hưởng lương, nghỉ thai sản, nghỉ hành kinh đối với lao động nữ...đều được công ty tuân thủ theo đúng pháp luật và tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho NLD.

➤ *Phúc lợi tự nguyện*

Hệ thống phúc lợi tự nguyện tại Công ty khá đầy đủ và đa dạng.

Bảng 2.14: Các khoản phúc lợi bằng tiền

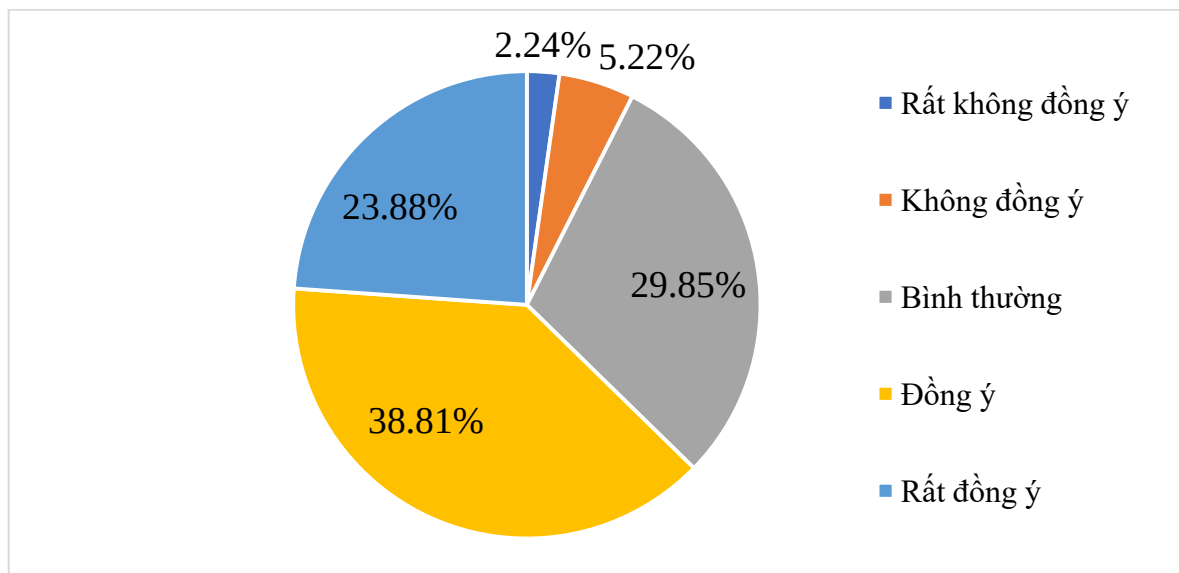
STT	Nội dung phúc lợi	Số tiền (VNĐ)
1	Ngày 2/9	500.000
2	Ngày 30/4 & 1/5	500.000
3	Ngày 20/10	200.000
4	Ngày Tết thiếu nhi	100.000
5	Trung thu	300.000
6	NLĐ cưới	500.000
7	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Ngoài ra công ty còn tổ chức rất nhiều hoạt động và chương trình khác cho NLĐ như: nghỉ mát, ngày hội gia đình, chương trình team building, chương trình liên hoan cuối năm, bảo hiểm sức khỏe...

Công ty hiểu rõ vai trò của phúc lợi đối với động lực lao động của NLĐ vì vậy ngoài các phúc lợi bắt buộc, Công ty cũng đã có rất nhiều các loại hình phúc lợi tự nguyện để hỗ trợ người lao động cả về mặt tinh thần.

Để đánh giá chế độ phúc lợi của Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Qua biểu đồ trên ta thấy có 23.88% người lao động được khảo sát rất đồng ý và 38.81% đồng ý cho rằng họ nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương. 29.85% ý kiến cho rằng chế độ phúc lợi của công ty là bình thường, không có gì đặc sắc so với những công ty khác. Có 5.22% ý kiến là không đồng ý, và 2.24% ý kiến rất không đồng ý với chế độ phúc lợi của Công ty.

Kết quả khảo sát trên cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty hiện nay khá tốt với tỷ lệ NLD đồng ý rất lớn. Công ty đã thực hiện tốt cả chế độ phúc lợi bắt buộc và cả chế độ phúc lợi tự nguyện. Các chính sách phúc lợi góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho người lao động, các chính sách của Công ty đã phần nào đáp ứng và thỏa mãn được những nhu cầu cho người lao động của Công ty như khi ốm đau, các hoạt động nghỉ mát du lịch...

2.2.2.2. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích phi tài chính

❖ Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc

Hiện nay công ty mới chỉ dừng lại ở việc xây dựng một cách cơ bản chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban tuy nhiên chưa xây dựng mô tả công

việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách cụ thể. Việc phân tích công việc cụ thể cho từng vị trí chưa được tiến hành.

Việc chưa xác định rõ ràng công việc cụ thể của từng NLD cũng như chức năng nhiệm vụ cụ thể các phòng ban, dẫn đến việc hai bộ phận cùng làm một hạng mục công việc hoặc khi có công việc mới không bộ phận nào chịu nhận, gây ra sự chồng chéo, tranh cãi giữa các bộ phận. NLD cũng khó khăn trong việc chủ động thực hiện công việc của mình. Không có bản mô tả công việc cũng như tiêu chuẩn làm cho việc bố trí, sắp xếp NLD chưa thực sự hiệu quả. Hơn nữa việc không có bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc dẫn đến việc gặp nhiều khó khăn trong khâu đánh giá tại Công ty.

❖ *Phân công, bố trí công việc*

Phân công bố trí công việc phù hợp với khả năng và sở trường của NLD có thể khiến cho người lao động cảm thấy hứng thú mong muốn được làm việc được cống hiến hơn nữa cho công ty. Hoặc ngược lại việc phân công công việc không phù hợp dễ dẫn đến tình trạng chán nản, không phát huy được năng lực của người lao động làm cho động lực lao động giảm đi rất nhiều. Từ đó gây ảnh hưởng không nhỏ tới toàn công ty.

Tác giả cũng đã tiến hành khảo sát để biết được tình hình phân công bố trí công việc của người lao động tại Công ty như sau:

Bảng 2.15: Đánh giá của NLD tại Công ty về phân công, bố trí lao động

	Bố trí, sử dụng lao động	Mức độ đồng ý (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	NLD được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình	8.96	26.12	40.30	12.69	11.94
2	Công việc phù hợp với năng lực của mình	7.46	26.87	38.06	14.93	12.69

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Qua bảng trên ta thấy rằng số người đánh giá từ “rất không đồng ý” đến “bình thường” chiếm hơn 70% đối với cả hai câu hỏi về mức độ hài lòng trong việc sắp xếp phân công, bố trí công việc. Từ cho thấy việc bố trí phân công công việc được công ty chưa được tốt. Tuy nhiên hàng năm căn cứ vào nguyện vọng và nhu cầu của NLD có mong muốn chuyển đổi bộ phận khác hoặc bộ phận muốn đổi NLD của bộ phận khác. Ban lãnh đạo công ty sẽ xem xét để sắp xếp luân chuyển nếu có thể được. Nhưng sự chuyển đổi sắp xếp này cũng mang nhiều cảm tính.

❖ *Đánh giá thực hiện công việc*

Công ty có xây dựng hệ thống đánh giá khác nhau cho hai đối tượng cụ thể. Mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xét tăng lương, thưởng vào cuối năm.

➤ Đối với NV: sử dụng hình thức MBO (quản lý theo mục tiêu).

Vào tháng 1, căn cứ vào mục tiêu của công ty, của các bộ phận mỗi nhân viên sẽ phải tự lập mục tiêu công việc cho mình. Sau đó NV và trưởng phòng sẽ xác nhận với nhau về mục tiêu. Đến cuối năm, trưởng bộ phận sẽ đánh giá kết quả thực hiện của NV trong cả năm theo 5 mức độ S, A, B, C, D

tương ứng từ đánh giá cao nhất đến thấp nhất. Việc đánh giá chỉ được thực hiện duy nhất vào cuối năm do đó rất nhiều NV chỉ cần cố gắng ở thời điểm đó, nhiều khi vẫn được đánh giá xếp loại cao.

➤ Đối với CN: đánh giá thực hiện công việc theo các tiêu chí theo tháng

Các tiêu chí cố định như: số ngày nghỉ, có vi phạm nội quy hay không, đi muộn về sớm, đóng góp bao nhiêu Kaizen...Hàng tháng tổ trưởng sẽ tổng hợp điểm và đánh giá CN của bộ phận mình theo S, A, B, C, D và công khai ở bảng tin của bộ phận. Đến tháng 12, căn cứ vào kết quả đánh giá hàng tháng tổ trưởng sẽ đánh giá cả năm cho CN.

Công ty quy định tỷ lệ các loại đánh giá như sau:

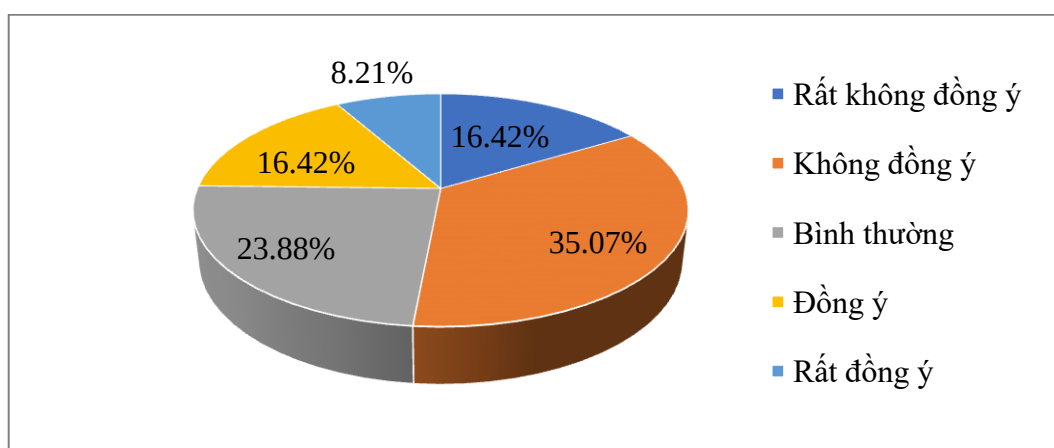
Bảng 2.16: Tỷ lệ kết quả đánh giá

Loại đánh giá	Chỉ tiêu %
S	5%
A	20%
B	50%
C	25%
D	

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Việc xếp loại có tỷ lệ bắt buộc sẽ dẫn đến sự không khách quan. Có những trường hợp do làm việc rất tốt nhưng đã hết chỉ tiêu xếp loại nên vẫn bị đánh giá lại cho phù hợp theo chỉ tiêu hoặc ngược lại. Do tỷ lệ được áp dụng với từng bộ phận nên cũng sẽ khiến cho nhiều NLD cảm thấy không công bằng khi so sánh với NLD của bộ phận khác. Từ đó dễ dẫn đến sự bất mãn và giảm ĐLLĐ.

Tuy Công ty đã có một phương pháp đánh giá kết quả công việc cơ bản, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.3: Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy việc thực hiện đánh giá công bằng tại Công ty chưa được tốt. Với 51.49 % câu trả lời: “ không đồng ý” và “rất không đồng ý”, tỷ lệ này khá lớn. Rất nhiều NLD cho rằng hệ thống đánh giá của công ty hiện nay là cảm tính, đánh giá chưa có cơ sở. Đặc biệt đối với đối tượng là NV, chỉ đánh giá một năm duy nhất một lần nên việc đánh giá sẽ thực sự khó khăn vì thiếu căn cứ đánh giá. Hơn nữa việc đưa ra mục tiêu hầu như không phải là con số cụ thể, phần lớn là ước lượng và định tính. Với CN, đã đưa ra các chỉ tiêu và được đánh giá theo tháng tuy nhiên những chỉ tiêu đánh giá này không thể hiện và phản ánh chính xác mức độ hoàn thành công việc của người CN.

❖ Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

Việc đảm bảo một điều kiện làm việc an toàn và thuận lợi được ban lãnh đạo Công ty rất quan tâm. NLD đặc biệt là bộ phận sản xuất được trang bị đầy đủ trang phục bảo hộ lao động như tai nghe chống ồn, kính, mặt nạ khử độc, găng tay chuyên dụng, giày bảo hộ an toàn...

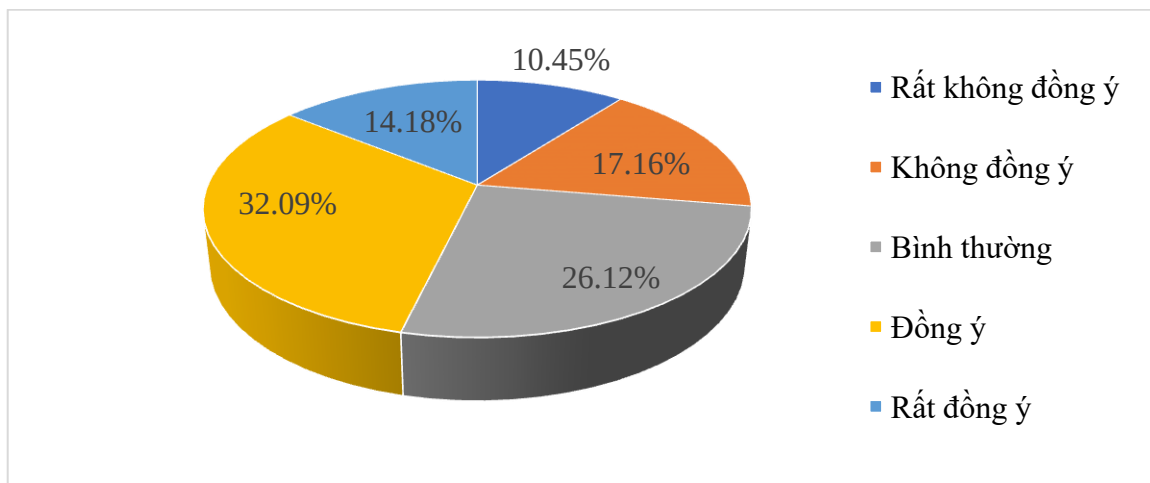
Tại công ty có ủy ban An toàn sẽ tổ chức tiến hành đi kiểm tra toàn bộ nhà máy một tháng/ một lần. Khi đi kiểm tra Ủy ban tập trung vào các vấn đề có nguy cơ gây ảnh hưởng tới an toàn và sức khỏe của người lao động. Sau

khi phát hiện các vấn đề, các bộ phận liên quan phải tiến hành tiếp nhận, đưa ra các biện pháp và tiến hành khắc phục ngay lập tức. Công ty cũng tiếp nhận ý kiến của toàn bộ NLĐ về tất cả các vấn đề liên quan đến an toàn sức khỏe bằng hình thức gửi đến bộ phận Hành chính. Bộ phận Hành chính sẽ tổng hợp và gửi tới các bộ phận liên quan để xử lý.

Hai lần một năm vào tháng Sáu và tháng Mười Hai, công ty đều mời nhà cung cấp có kinh nghiệm về đo môi trường đến để tiến hành đo các yếu tố môi trường tại công ty: như các yếu tố về nhiệt độ, khí CO₂, NO₂... Căn cứ vào kết quả, công ty sẽ tiến hành cải thiện các yếu tố vượt tiêu chuẩn (nếu có). Tuy là nhà máy sản xuất nhưng tất cả nhà xưởng của công ty đều được trang bị điều hòa, chỉ duy nhất có khu vực nhận hàng ra vào liên tục nên không lắp điều hòa. Nhưng CN làm việc tại vị trí này được trang bị thêm áo làm lạnh, khăn lạnh Nhật Bản khi làm việc vào mùa hè và áo khoác ấm vào mùa đông.

Không những chỉ quan tâm đến các vấn đề về điều kiện làm việc, Công ty còn quan tâm tới việc tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết giữa các đồng nghiệp, giữa cấp trên và cấp dưới. Ví dụ như tổ chức tiệc sinh nhật chung hàng tháng cho toàn thể NLĐ, tiệc chào đón nhân viên mới, liên hoan văn nghệ cuối năm...

Kết quả khảo sát về môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc tại Công ty khá tích cực thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc

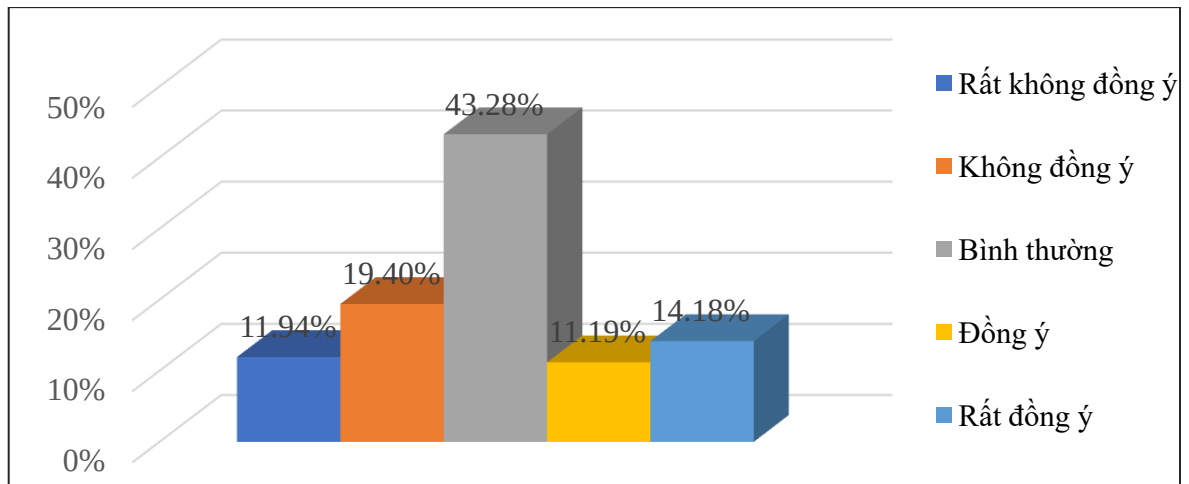
Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Với 14.18% ý kiến rất đồng ý và 32.09 % đồng ý thể hiện việc NLD của Công ty đánh giá khá cao về môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi. Môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc tốt giúp NLD tập trung làm việc, không lo ngại các vấn đề ảnh hưởng sức khỏe cùng với một tâm lý tinh thần tốt giúp làm tăng động lực của NLD của Công ty. Qua khảo sát, tác giả nhận thấy vẫn còn 17.16% NLD không đồng ý và 10.45 % NLD rất không đồng ý. Đây cũng là một vấn đề Công ty cần phải chú ý và giải quyết để tránh ảnh hưởng lâu dài và tiêu cực tới động lực lao động của NLD.

❖ Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Hàng năm, căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, Ban giám đốc sẽ quyết định bổ nhiệm các vị trí như trưởng nhóm, phó phòng, trưởng phòng... đối với NV và quản đốc, tổ trưởng, tổ phó đối với CN. Sau khi được chọn được ứng viên được các bộ phận đề xuất bổ nhiệm lên các vị trí cao hơn, tất cả ứng viên cần phải trải qua một buổi phỏng vấn với ban giám đốc để được quyết định. Nếu được ban giám đốc thông qua, NLD sẽ được bổ nhiệm lên vị trí mới, nếu không qua được buổi phỏng vấn ứng viên sẽ tiếp tục được xem xét vào năm tới.

Qua khảo sát NLD đánh giá về cơ hội thăng tiến, thu được kết quả:



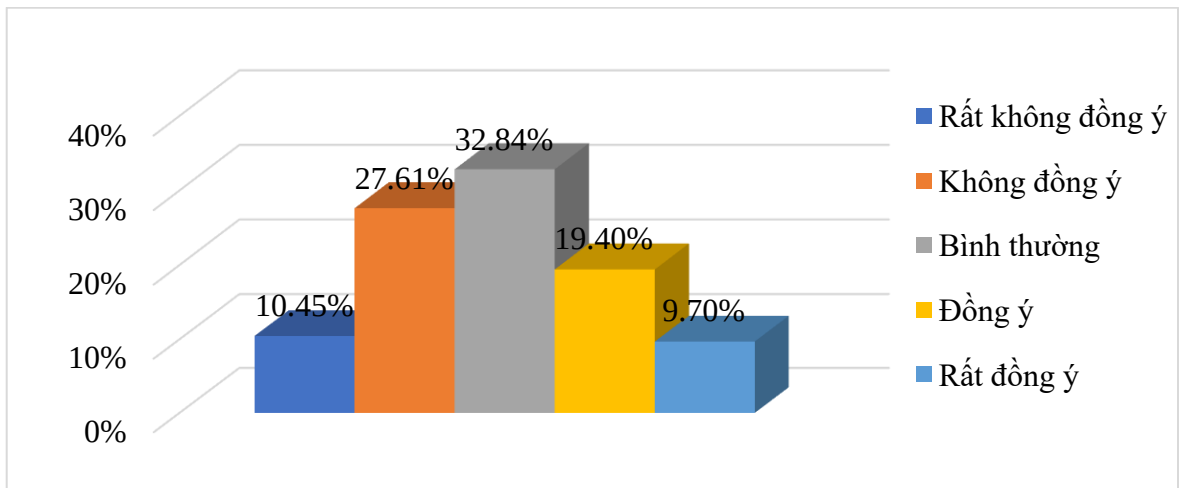
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy có tổng 31.34% ý kiến NLD cho rằng họ không đồng ý và rất không đồng ý về cơ hội thăng tiến tại Công ty. Thực tế hiện nay Công ty chưa thiết kế được lộ trình thăng tiến và công khai cho NLD nên khá khó khăn cho NLD định hướng phấn đấu cơ hội nghề nghiệp của mình. Hơn nữa, việc bổ nhiệm chưa được công khai hoặc bình bầu trong tập thể khiến NLD chưa cảm thấy có sự công bằng trong việc thăng tiến.

❖ *Công tác đào tạo cho người lao động*

Tác giả đã khảo sát ý kiến của NLD công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam đối với công tác đào tạo và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.6: Đánh giá về công tác đào tạo

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua đồ thị trên ta thấy, rất nhiều NLD được hỏi không đồng ý với công tác đào tạo của công ty, 10.45% ý kiến rất không đồng ý và 27.61% ý kiến không đồng ý. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo tại công ty chưa thực sự tốt, chưa tạo ra động lực cho NLD. Công ty chỉ tiến hành đào tạo khi có yêu cầu của ban giám đốc. Không có quy trình đào tạo rõ ràng, không có chương trình đào tạo theo năm. Hàng năm, phòng hành chính nhân sự chỉ tiến hành đào tạo nội bộ cho CNV về các thay đổi của Luật BHXH hoặc luật Lao động (nếu có), các buổi đào tạo ngắn về 5S, Kaizen, các khóa đào tạo bắt buộc như Sơ cấp cứu, an toàn lao động... Nhìn chung công tác đào tạo của công ty còn khá sơ sài. Chính vì thế chưa đáp ứng được nhu cầu của NLD đặc biệt là NV nhóm đối tượng đánh giá cao nhu cầu đào tạo phát triển của bản thân.

❖ Chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động

Chăm lo sức khỏe thể chất cho NLD là việc làm có ý nghĩa thiết thực để chăm lo cho giá trị con người, phần tài sản quý báu nhất mà mọi tổ chức đều cần có để duy trì và thúc đẩy năng suất lao động, tăng sức sáng tạo. Hiểu rõ điều này nên tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN, chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động rất được đầu tư và quan tâm.

Công ty sẽ khám sức khỏe và bệnh nghề nghiệp cho NLĐ hàng năm. Khám sức khỏe định kỳ là rất cần thiết bởi nó sẽ góp phần phát hiện bệnh sớm cho NLĐ từ đó dễ dàng kiểm soát. Công ty còn đầu tư một phòng Gym với đầy đủ trang thiết bị hiện đại và được mở cửa miễn phí cho NLĐ. Công ty cũng có phòng Y tế, với đầy đủ thuốc men và 1 giường có cán bộ trực từ ca một bắt đầu lúc 6h sáng và hết ca hai là 22h đêm. CNV với những triệu chứng nhẹ, đau đầu hoặc mệt mỏi có thể đến phòng Y tế thăm khám hoặc nghỉ tại đây để hồi phục sức khỏe.

Bảng 2.17: Đánh giá về chăm lo sức khỏe thể chất

Tiêu chí	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Rất đồng ý	32	23.88
	Đồng ý	44	32.84
	Bình thường	43	32.09
	Không đồng ý	7	5.22
	Rất không đồng ý	8	5.97
Tổng cộng		134	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua khảo sát trên thấy NLĐ rất đồng ý với công tác chăm lo sức khỏe tại Công ty. Với 23.88% ý kiến rất đồng ý và 32.84% ý kiến đồng ý, là một tỷ lệ rất lớn so với 11.19% ý kiến không đồng ý.

2.2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

2.2.3.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả công việc

NLĐ có động lực lao động sẽ thúc đẩy họ làm việc hăng say hơn, sáng tạo và hiệu quả hơn. Đối với cá nhân NLĐ không có ĐLLĐ thì hoạt động lao động khó có thể đạt được mục tiêu bởi vì khi đó họ chỉ lao động mà không cố gắng phấn đấu. Vì vậy để đánh giá ĐLLĐ, tác giả đã tiến hành khảo sát (7 cán bộ quản lý từ phó phòng đối với nhân viên và 22 tổ trưởng dây chuyền sản xuất) về kết quả và hiệu quả của NLĐ trong công việc.

Bảng 2.18: Kết quả và hiệu quả công việc của NLĐ

Phương án trả lời	Tỷ lệ (%)
Kết quả và hiệu quả công việc rất tốt	13.79
Kết quả và hiệu quả công việc tốt	34.48
Bình thường	37.93
Kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt	10.34
Kết quả và hiệu quả công việc kém	3.45

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua bảng số liệu cho thấy có 48.28% ý kiến đánh giá kết quả và hiệu quả công việc của NLĐ đạt kết quả tốt và rất tốt, bình thường chiếm 37,93 % và có 13.79% ý kiến cho rằng kết quả và hiệu quả công việc yếu kém. Mặc dù phần lớn ý kiến đánh giá rằng kết quả và hiệu quả công việc tốt, tuy nhiên vẫn còn nhiều ý kiến cho rằng hiệu quả bình thường và chưa tốt. Vì vậy Công ty vẫn phải cần có các biện pháp TĐL cho NLĐ nhằm giúp NLĐ tăng năng suất và hiệu quả lao động.

2.2.3.2. Mức độ gắn bó của người lao động

Nếu NLĐ cảm thấy không có hoặc ít động lực họ sẽ có xu hướng nhảy việc. Nên sự gắn bó của NLĐ là một tiêu chí cơ bản để đánh giá công tác TĐL tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.

Bảng 2.19: Thực trạng lao động nghỉ việc giai đoạn 2016-2020

STT	Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
1	Số NLĐ nghỉ việc (người)	14	10	9	7	7
2	Tổng số NLĐ (người)	215	231	239	245	253
3	Tỷ lệ NLĐ nghỉ việc (%)	6.51	4.33	3.77	2.86	2.77

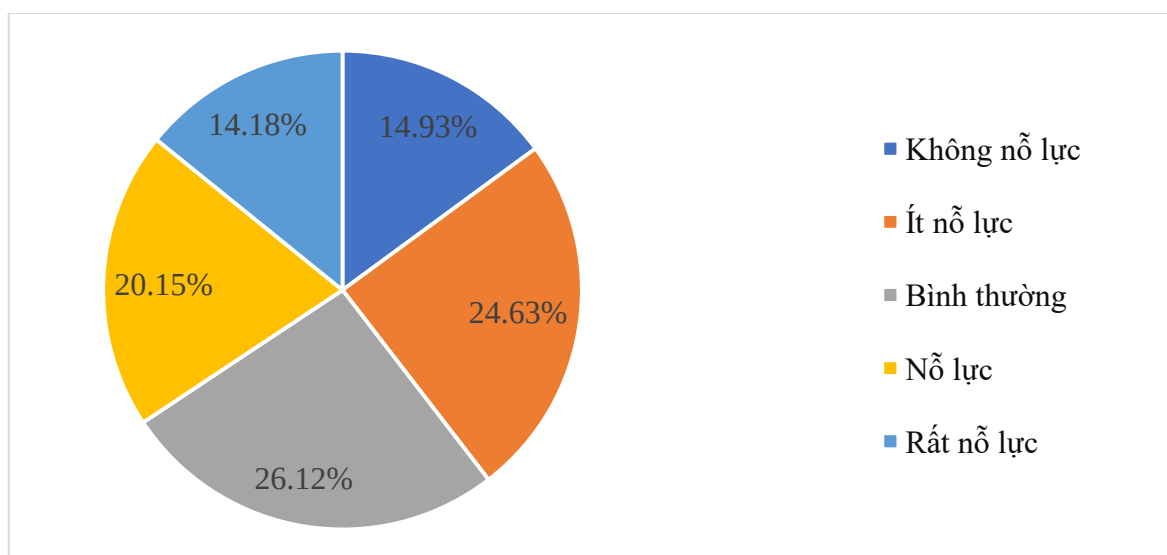
Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Tỷ lệ NLĐ nghỉ việc tại công ty có xu hướng giảm dần qua các năm: năm 2016 là 6,51%, năm 2017 là 4,33%, năm 2018 là 3,77 %, năm 2019 chỉ còn 2,86% và đến năm 2020 là 2,77% giảm 3,74% so với năm 2016. Không

những tỷ lệ NLĐ nghỉ việc giảm, mà số người NLĐ nghỉ việc cũng giảm từ 14 người năm 2016 xuống 07 người năm 2021. Điều này cho thấy sự cải thiện rất lớn, cũng như sự quan tâm hơn về công tác TĐL tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN.

2.2.3.3. Sự nỗ lực

Để đánh giá sự nỗ lực về công tác TĐL của NLĐ tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát mức độ nỗ lực của NLĐ

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua kết quả cho thấy đa số NLĐ tại Công ty có sự nỗ lực nhất định trong công việc 60.45% ý kiến cho rằng họ nỗ lực bình thường với công việc đến rất nỗ lực. Tuy nhiên vẫn còn 14.93% NLĐ ít nỗ lực và 24.63% không nỗ lực trong công việc. Nếu thiếu động lực NLĐ sẽ không có sự cố gắng, nỗ lực trong công việc. Vì vậy với tỷ lệ 39.56% NLĐ ít và chưa nỗ lực trong công việc cho thấy công tác tạo động lực của Công ty vẫn chưa thực sự phù hợp, còn nhiều điểm hạn chế đòi hỏi Công ty phải xác định những điều này để hoàn thiện công tác tạo động lực của Công ty.

2.2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam luôn tạo điều kiện để người lao động thể hiện tính tích cực, chủ động, sáng tạo của mình. Các cấp quản lý luôn lắng nghe và tiếp nhận mọi ý kiến trong công việc của NLĐ. Đặc biệt, khi NLĐ đề xuất các ý tưởng mới hoặc đóng góp để thay đổi sẽ được đánh giá cao và được tạo mọi điều kiện và nguồn lực để thực hiện ý tưởng của mình. Công ty cũng có một câu khẩu hiệu là “đừng chờ đợi, hãy đề xuất mọi ý tưởng của mình”. Điều đó cho thấy việc tích cực, chủ động được Công ty rất đề cao và luôn khuyến khích. Tại Công ty có hoạt động Kaizen cá nhân, là nơi NLĐ có thể chủ động đề xuất mọi ý tưởng, sáng kiến của mình.

Bảng 2.20: Tổng hợp ý tưởng Kaizen tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN giai đoạn 2016- 2020

TT	Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
1	Số ý tưởng Kaizen (ý tưởng)	584	678	721	802	841
2	Tổng số NLĐ (người)	215	231	239	245	253
3	Tỷ lệ ý tưởng/ 1 NLĐ (%)	2.72	2.94	3.02	3.27	3.32

Nguồn: Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN

Từ bảng tổng hợp trên ta thấy từ năm 2016 đến năm 2020, mỗi năm trung bình NLĐ của công ty đóng góp từ 2 ý tưởng Kaizen trở lên. Và tỷ lệ này tăng dần qua các năm từ năm 2016: 2.71 ý tưởng/ 1 NLĐ lên 3.32 ý tưởng/ 1 NLĐ vào năm 2020. Điều này cho thấy phần lớn NLĐ của công ty nhờ được sự khuyến khích từ các cấp quản lý đều chủ động, tích cực trong việc đóng góp ý tưởng sáng kiến và chủ động trong công việc.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty

2.3.1.1. Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính Phủ

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN hoạt động và tuân thủ theo pháp luật, nên bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng ảnh hưởng đến Công ty. Công ty đóng bảo hiểm cho người lao động đầy đủ theo đúng mức lương được nhận. Các quy định về mức lương tối thiểu vùng hàng năm, chỉ số giá tiêu dùng CPI cũng ảnh hưởng đến thang lương bảng lương của công ty. Các loại chế độ, các ngày nghỉ...cũng được công ty cập nhật và áp dụng tại Công ty.

Tất cả mọi chính sách, văn bản pháp luật của Nhà nước đều ảnh hưởng một cách trực tiếp hoặc gián tiếp đến công ty. Tuy nhiên, trong mọi hoàn cảnh, Công ty đều cam kết tuân thủ và thực hiện đúng quy định pháp luật.

2.3.1.2. Thị trường lao động

Hiện nay có nhiều các doanh nghiệp lớn nước ngoài chọn Việt Nam để xây dựng nhà máy như Sam Sung hoặc các doanh nghiệp lớn của Việt Nam như Vinfast. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics VN. Do cùng thuộc cùng ngành sản xuất, nên những NLD chất lượng cao, có tay nghề, kinh nghiệm sẽ được các doanh nghiệp này tuyển dụng rất nhiều. Điều này khiến NLD có nhiều cơ hội hơn khi lựa chọn cơ hội nghề nghiệp. NLD rất dễ so sánh các điều kiện giữa các công ty với nhau: ví dụ như chế độ lương, phúc lợi, cơ hội thăng tiến...Khi nhận thấy nhu cầu ưu tiên nhất của mình được thỏa mãn, NLD rất dễ dàng chuyển sang công ty mới. Vì thế Công ty ngày càng phải hoàn thiện hơn nữa công tác tạo ĐLLĐ để tiếp tục thu hút và giữ chân NLD.

2.3.1.3. Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác

Công ty có trụ sở chính tại xã Trung Giã, huyện Sóc Sơn, Hà Nội. Huyện Sóc Sơn là nơi đặt khu công nghiệp Nội Bài với rất nhiều các nhà máy sản xuất. Nên NLD của công ty rất dễ dàng có thông tin về chính sách tạo ĐLLĐ của các nhà máy này và so sánh. Sau khi so sánh, nếu chính sách của

công ty vẫn chưa tốt bằng các công ty khác sẽ dẫn đến tâm lý không thỏa mãn của NLD và họ mong muốn Công ty cũng xây dựng được các chính sách giống như thế. Với những chính sách hay, sáng tạo Công ty nên áp dụng. Tuy nhiên, do đặc điểm của mỗi công ty là khác nhau nên có những chính sách hoặc hoạt động áp dụng được ở công ty này nhưng không áp dụng được ở công ty khác. Vì vậy, công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam nên thường xuyên đổi mới, áp dụng một cách sáng tạo và linh hoạt các hoạt động TĐL để làm tang thỏa mãn của NLD.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

2.3.2.1. Mục tiêu của doanh nghiệp

Sự phù hợp mục tiêu khi NLD nhận thấy các mục tiêu của họ phù hợp với doanh nghiệp và họ cam kết với các mục tiêu và giá trị đó, dẫn tới NLD này thường lao động có động lực lao động cao hơn. Do vậy, mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp ảnh hưởng lớn tạo ĐLLĐ tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Mục tiêu và định hướng của công ty là trở thành công ty hàng đầu trong sản xuất các sản phẩm điện xe máy không những tại Việt Nam mà còn ra các nước trong khu vực. Vì vậy, công ty phải nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng của NLD; xây dựng một môi trường làm việc hiện đại thân thiện để NLD phát huy được tối đa năng lực của mình. Với mục tiêu như vậy chắc chắn công ty cần xây dựng chính sách TĐL phù hợp để thu hút người tài và giữ chân NLD bởi con người là nguồn lực quan trọng nhất của mỗi tổ chức nói chung và công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam nói riêng.

2.3.2.2. Các chính sách quản trị nhân lực

Công ty luôn cố gắng xây dựng các biện pháp thúc đẩy bằng các biện pháp tài chính như mức tăng lương thưởng hàng năm, các chế độ phúc lợi...đảm bảo nguồn thu nhập ổn định cho NLD. Các vấn đề môi trường làm

việc, điều kiện làm việc cũng được Công ty chú ý sát sao để có thể tăng năng suất lao động.

2.3.2.3. Năng lực của bộ phận quản trị nhân sự

Tại Công ty, có phận hành chính nhân sự phụ trách tất cả các công việc hành chính và nhân sự, hai nhóm công việc này đều chung một phòng. Có những nhân viên không có chuyên môn nhân sự nhưng vẫn phụ trách. Hơn nữa nhân viên của bộ phận này đều còn trẻ, chưa có kinh nghiệm cũng như kỹ năng trong công tác tạo động lực lao động. Chưa đưa đề xuất cũng như tham mưu được cho ban lãnh đạo về xây dựng các chính sách tạo động lực.

2.3.2.4. Tổ chức Công đoàn

Tổ chức Công đoàn của Công ty đã được thành lập. Tuy nhiên chưa thực sự làm tốt vai trò của mình. Các cán bộ Công đoàn phần lớn đều kiêm nhiệm, do đó chưa sát sao với các hoạt động. Các hoạt động của Công ty cũng được tổ chức hàng năm, tuy nhiên chỉ mang hình thức đối phó. Ví dụ như đối thoại lao động hàng năm...

2.3.2.5. Bản thân người lao động của Công ty

NLĐ của Công ty chưa chủ động trong việc đề đạt các ý kiến, tâm tư nguyện vọng của mình cho ban lãnh đạo Công ty. Vì vậy có những nhu cầu của NLĐ nhưng không chủ động, cũng như không có cách thức dẫn đến tình trạng Ban lãnh đạo Công ty chưa thể biết và hiểu hết các nhu cầu của NLĐ.

2.4.Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

2.4.1. Ưu điểm

Về cơ bản, Công ty đã xây dựng được các hình thức TDL cho NLĐ bằng cả biện pháp tài chính và biện pháp phi tài chính.

Cách tính lương rõ ràng minh bạch, tuân thủ quy định của pháp luật và cao hơn nhiều mức lương tối thiểu vùng. Tiền lương hàng tháng được trả đúng hạn và đầy đủ, được tính căn cứ vào ngày công đi làm của NLĐ, đáp ứng được nhu cầu quan trọng và giúp NLĐ ổn định cuộc sống. Ngoài ra, hệ thống thang lương của công ty được thiết kế tăng dần, TĐL phần đầu cho người lao động cố gắng làm việc tốt hơn để đạt được mức lương cao hơn.

Hệ thống chính sách thưởng khuyến khích NLĐ tham gia vào các hoạt động chung của công ty như Kaizen, 5S... Từ các hoạt động đó làm tăng tính gắn bó của tập thể NLĐ, giúp NLĐ giảm căng thẳng tạo ra môi trường làm việc tốt hơn.

Chính sách phúc lợi bắt buộc được thực hiện đúng và đầy đủ theo pháp luật: đóng đầy đủ các loại bảo hiểm đúng theo tiền lương; Đảm bảo cho NLĐ được nhận đủ 5 loại chế độ bảo hiểm: trợ cấp ốm đau, tai nạn trong quá trình lao động, bệnh nghề nghiệp, trợ cấp thai sản, hưu trí tử tuất... Công ty cũng làm các thủ tục để thanh toán đầy đủ các loại chế độ ốm đau, thai sản một cách rất nhanh chóng.

Ngoài ra các chính sách phúc lợi tự nguyện được thực hiện khá đa dạng: từ mặt tinh thần như ngày hội gia đình, team building đến các loại bảo hiểm sức khỏe tự nguyện... Những chính sách này đưa đến cho NLĐ cảm giác an tâm và thoải mái làm việc, giúp tăng năng suất, đạt kết quả tốt hoạt động cũng như tăng mức độ hài lòng về công ty.

Công ty quan tâm đến công tác phân công NLĐ khi hàng năm đều xem xét yêu cầu của NLĐ được chuyển sang các bộ phận khác nếu mong muốn. Điều này giúp cho NLĐ được làm việc ở các vị trí công việc phù hợp hơn với khả năng và năng lực của bản thân, từ đó tạo ra động lực lao động của NLĐ.

Môi trường làm việc tốt và an toàn. NLĐ được trang bị đầy đủ trang thiết bị để làm việc và sản xuất. Công ty cũng cố gắng tạo ra môi trường làm

việc tích cực, ghi nhận những ý kiến đóng góp của NLĐ. Cấp trên luôn cố gắng hòa đồng với nhân viên, không tạo ra khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới. Lãnh đạo công ty cũng luôn động viên, khích lệ NLĐ khi có khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Từ đó mỗi nhân viên cảm thấy kích thích, hào hứng, có thêm động lực để hoàn thành tốt công việc được giao. Hơn nữa, môi trường làm việc tốt an toàn tại Công ty còn tạo ra cảm giác gắn kết giữa NLĐ và Công ty; cũng như có tác động tích cực đến sức khỏe và tinh thần làm việc. Qua đó khuyến khích NLĐ làm việc, giao tiếp và hợp tác hiệu quả hơn.

Công ty còn chăm lo rất tốt về mặt sức khỏe của NLĐ. NLĐ được khám sức khỏe, khám bệnh nghề nghiệp hàng năm. Phòng Y tế cũng được trang bị đầy đủ các dụng cụ và các loại thuốc khi cần thiết. Ngoài ra công ty còn trang bị phòng tập Gym để không những nâng cao về mặt sức khỏe mà còn tạo điều kiện để NLĐ có không gian gặp gỡ giao lưu cùng đồng nghiệp.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam đã gặt hái được một số thành công nhất định trong công tác TĐL. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục:

- Chưa thực hiện phân tích công việc ảnh hưởng trực tiếp nhiều vấn đề. NLĐ chưa nắm rõ được nhiệm vụ trách nhiệm, các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn, chưa quy định rõ trách nhiệm. Khó khăn trong công tác đào tạo, trong bố trí sắp xếp NLĐ và trong công tác đánh giá.

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc vẫn còn chung chung và chưa phù hợp. Dẫn đến việc trả lương chưa chính xác cho NLĐ.

- + Đối với NV: tuy đã dùng hình thức MBO để đánh giá, tuy nhiên từ mục tiêu đến kết quả chưa chỉ ra bằng con số, mang tính chất định tính và

chung chung như đánh giá “loại A: rất tốt, luôn vượt qua tiêu chuẩn của công ty”. Nhân viên chỉ được đánh giá một lần/ một năm nên kết quả chưa thực sự chính xác.

+ Đối với CN: để đánh giá thực hiện công việc tuy nhiên chỉ dựa vào một số thông tin như: số ngày nghỉ, có vi phạm nội quy hay không, đi muộn về sớm, đóng góp bao nhiêu Kaizen...những thông tin này chưa thể phản ánh chính xác mức độ hoàn thành công việc của người CN. Từ đó đánh đồng việc trả lương NLD với nhau, làm giảm động lực phấn đấu của NLD.

+ Tỷ lệ xếp loại bị cố định và theo từng phòng ban dẫn đến việc đánh giá không được khách quan có những người lao động làm việc rất tốt hoặc rất kém tuy nhiên do tỷ lệ xếp loại nên vẫn phải điều chỉnh để theo đúng tỷ lệ.

- Việc trả lương cho người lao động chưa phù hợp. Việc trả lương không gắn với năng lực và hệ số hoàn thành công việc. Trả lương theo hình thức cào bằng, không đánh giá đúng năng lực và mức độ hoàn thành công việc của NLD.

- Công tác bố trí, sắp xếp NLD chưa hiệu quả do không có mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nhiều phòng ban có chức năng chồng chéo, khi có nhiệm vụ hoặc công việc mới, các phòng ban bộ phận đều dồn đẩy trách nhiệm. Nhiều NLD bị bố trí sai vị trí công việc, dẫn đến việc nhiều NLD muốn xin chuyển sang bộ phận khác.

- Hệ thống chính sách tiền thưởng nghèo nàn, chưa đa dạng. Ngoài tiền thưởng cuối năm, công ty hiện chỉ có 2 hình thức khen thưởng cho hoạt động Kaizen và 5S.

- Công tác đào tạo còn nhiều hạn chế, đào tạo không theo nhu cầu của NLD và mục tiêu định hướng của Công ty. Chưa có quy trình đào tạo cụ thể, từng bước rõ ràng từ xác định nhu cầu, xác định đối tượng đào tạo...Trong khi đó nhóm đối tượng nhân viên là nó có ưu tiên rất lớn về nhu cầu đào tạo.

Vì thế việc cải thiện công tác đào tạo của Công ty cần phải được tiến hành gấp trong thời gian tới.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác TĐL, tác giả có nêu một số nguyên nhân chính như sau:

• Nguyên nhân bên trong

- Công ty chưa tiến hành hoạt động xác định nhu cầu của NLD. Từ đó không xác định được nhu cầu nào là cần thiết và ưu tiên đối với từng nhóm đối tượng. Nên gặp khó khăn trong việc xây dựng các biện pháp TĐL phù hợp.

- Bộ phận nhân sự của công ty còn yếu kém chưa đủ kinh nghiệm và trình độ để xây dựng hệ thống bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc của NLD.

- Người lao động của Công ty chưa có nhiều cơ hội và chưa thực sự chủ động trong việc đề đạt tâm tư nguyện vọng của mình.

- Tổ chức Công đoàn cơ sở chưa phát huy được vai trò. Công đoàn chưa đi sâu vào tìm hiểu, thấu hiểu nhu cầu cũng như nguyện vọng của NLD.

- Bộ phận lãnh đạo chưa thực sự thấu hiểu tầm quan trọng và ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với tạo động lực của NLD.

• Nguyên nhân bên ngoài

- Các chính sách chế độ của Nhà nước có thể là những căn cứ áp dụng vào doanh nghiệp, nhất là các quy định liên quan đến tiền lương, BHXH... cho các đối tượng lao động khác nhau. Tuy nhiên chưa thực sự hình thành một chỉnh thể để tiếp cận bài bản với tiến trình tạo động lực lao động một cách chuyên nghiệp.

- Chính sách tạo động lực của các công ty trong cùng khu vực. Công ty có trụ sở tại Sóc Sơn, Hà Nội. Tại Sóc Sơn có khu công nghiệp Nội Bài với

rất nhiều các công ty của Nhật Bản và có mối quan hệ với nhau. Vì vậy Công ty có tham khảo các chính sách, chế độ và các hoạt động của các doanh nghiệp Nhật Bản về áp dụng tại Công ty như chính sách về tiền lương, chế độ phúc lợi...Chính về thể nhiều chính sách chưa mang tính đột phá.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA MOTOR ELECTRONICS VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu và phương hướng tăng cường tạo động lực tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

3.1.1. Mục tiêu

- Xây dựng Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam mạnh hơn, hiệu quả hơn trên cơ sở sử dụng hợp lý các nguồn lực; Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, liên kết cao hơn về tài chính, công nghệ và thị trường.

- Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có bản lĩnh và chuyên nghiệp, đồng thời xây dựng đội ngũ quản lý và chuyên gia giỏi.

- Xây dựng đội ngũ NLD giỏi chuyên môn, năng động nỗ lực trong công việc.

3.1.2. Phương hướng

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc
- + Xác định mục tiêu hoạt động và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- + Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD.
- + Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLD
- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ
- + Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc

- + Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc.
- + Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.
- Kích thích lao động
- + Sử dụng tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với NLĐ. Tiền lương phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp và công bằng.
- + Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến...

3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam

3.2.1. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu người lao động

3.2.1.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Nhu cầu chính là những thứ mà NLĐ mong muốn và nhu cầu của NLĐ thì rất đa dạng, khác nhau, luôn thay đổi. Nếu Công ty nắm bắt được các nhu cầu này mới có căn cứ, cơ sở cho các giải pháp nhằm tạo ra động lực lao động. Việc nắm bắt cụ thể các nhu cầu để tạo ĐLLĐ là rất cần thiết. Biết chính xác nhu cầu mới có thể tạo được động lực cho đúng đối tượng theo từng thời kỳ, thỏa mãn nhu cầu cấp bách trước. Nếu không nắm bắt được đúng nhu cầu dễ gây ra tạo động lực không đúng đối tượng, không phù hợp sẽ không thúc đẩy được động lực cho NLĐ trong Công ty. Hiện nay tại Công ty chưa có hoạt động đánh giá xác định nhu cầu của NLĐ vì vậy tác giả đề xuất triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu NLĐ.

3.2.1.2. Nội dung của giải pháp

Công ty nên tiến hành xác định nhu cầu của NLD hàng năm và đối tượng điều tra phải được phân theo: giới tính, trình độ chuyên môn, vị trí công việc...

Có rất nhiều phương pháp để tiến hành thu thập thông tin. Công ty nên kết hợp các phương pháp sau để thu thập được đầy đủ.

- Phương pháp điều tra khảo sát và phỏng vấn phải xây dựng các câu hỏi giống nhau để NLD nhìn nhận ý kiến, đánh giá mong muốn và nhu cầu của họ với chương trình, chính sách tạo động lực lao động tại Công ty. Sử dụng hòm thư góp ý khi NLD muốn đóng góp những ý kiến khó nói một cách khách quan và trung thực nhất.

- Thông qua tổ chức Công đoàn. Công đoàn Công ty đại diện NLD đề đạt tâm tư nguyện vọng đến Công ty.

Sau khi thu thập thông tin từ các nguồn, phải tiến hành tổng hợp kết quả. Dựa vào kết quả đó công ty sẽ xây dựng các chế độ, các hoạt động tạo động lực phù hợp theo nhóm đối tượng, theo nhu cầu ưu tiên của NLD từng giai đoạn và từng thời kỳ.

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Công ty cần có một bộ phận chuyên trách thực hiện công tác xác định nhu cầu NLD. Đây sẽ là một bộ phận thực hiện việc thiết kế các mẫu bảng câu hỏi, mẫu phiếu điều tra khảo sát cụ thể, thiết lập các căn cứ chọn mẫu, tiến hành chủ động thu thập và xử lý số liệu, từ đó xác định được nhu cầu người lao động.

- Thông tin sau khi được thu thập cần xử lý thông tin một cách chính sách và công khai. Nếu kết quả sai lệch sẽ dẫn đến việc xác định sai nhu cầu, từ đó đưa ra các chính sách sai, không phù hợp, không có tác dụng cải thiện hoạt động tạo động lực của Công ty.

3.2.1.4. Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Nhu cầu của NLD tại Công ty được tiến hành nghiên cứu thường xuyên, và theo kế hoạch. Qua đó xác định được đúng nhu cầu của từng nhóm đối tượng, từng thời kỳ, biết được nhu cầu nào là cấp bách cần ưu tiên.

3.2.2. Thực hiện phân tích công việc

3.2.2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Phân tích công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến nhiều khía cạnh động lực lao động của NLD: sự thực hiện công việc của NLD; công tác bố trí và sắp xếp công việc, sắp xếp NLD; công tác đào tạo phát triển NLD; mối quan hệ với đồng nghiệp với cấp trên và đặc biệt công tác tiền lương...Kết quả phân tích công việc giúp NLD nắm được phần công việc, nội dung công việc, yêu cầu công việc để quá trình làm việc hiệu quả và linh hoạt, nhanh chóng và mang kết quả tốt nhất; có được phối hợp và thống nhất trong quá trình làm việc với đồng nghiệp và cấp trên tạo mối quan hệ hòa hợp. Phân tích công việc cũng giúp cải thiện việc bố trí sử dụng lao động hợp lý hơn, tìm được người phù hợp với công việc bố trí NLD, giúp NLD tự phát triển nâng cao bản thân, tạo ra động lực lao động. Tuy nhiên, Công ty hiện vẫn chưa thực hiện phân tích công việc, chưa có hệ thống bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Vì vậy, Công ty cần tiến hành thực hiện phân tích công việc.

3.2.2.2. Nội dung giải pháp

Công ty cần phải xây dựng công tác phân tích công việc với quy trình thực hiện đầy đủ rõ ràng. Khi xuất hiện công việc mới; khi các công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung do các phương pháp mới, các thủ tục mới hoặc công nghệ mới cũng cần phải tiếp tục tiến hành phân tích công việc lại và phải tiến hành rà soát lại theo chu kỳ tất cả các công việc ba năm một lần.

❖ *Trình tự tiến hành thực hiện phân tích như sau:*

- Bước 1: Xác định các công việc cần phân tích

Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng.

- Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc.

Với tình hình thực tế của Công ty nên sử dụng kết hợp các phương pháp: quan sát phỏng vấn, bảng câu hỏi để thông tin có thể thu thập được một cách chính xác và đầy đủ nhất.

- Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin

- Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể: kế hoạch hóa nguồn nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo, viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc...

Để viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cần phải làm những việc như sau: Viết bản thảo lần thứ nhất => Lấy ý kiến góp ý của NLĐ và người lãnh đạo bộ phận có liên quan => Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến góp ý đó => Tổ chức hội thảo với những người quản lý cấp cao để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết). Sửa lại bản thảo theo những góp ý đó => Lấy chữ ký phê chuẩn của người lãnh đạo cao nhất trước khi ban hành để thực hiện => Gửi bản mô tả công việc tới các bộ phận có liên quan.

❖ Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

❖ Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

❖ Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Quá trình nghiên cứu có hệ thống nội dung của các công việc là một quá trình phức tạp, đòi hỏi phải sự tham gia có trách nhiệm và có tổ chức của tất cả những người lao động và người quản lý có liên quan.

- Trong quá trình tổ chức thực hiện phân tích công việc, phòng Hành chính nhân sự thường đóng vai trò chính và trực tiếp. Tuy nhiên hiện tại kinh nghiệm và năng lực của cán bộ phụ trách phòng Hành chính nhân sự chưa có thể tự thực hiện nội dung này. Công ty có thể hợp tác với công ty tư vấn nhân sự để có thể được hỗ trợ và tư vấn một cách chuyên nghiệp và hiệu quả. Hoặc tiến hành cho phòng Hành chính nhân sự tham gia các khóa đào tạo về nội dung này để hiểu rõ cách thức tiến hành.

3.2.2.4. Kết quả kỳ vọng của giải pháp

- Công ty xây dựng thành công hệ thống bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Sau khi xây dựng thành công hệ thống tài liệu, cần phải sử dụng và thực sự áp dụng vào thực tế, vào các công tác quản trị như đánh giá, bố trí công việc...

3.2.3. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc

3.2.3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Kết quả đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề trả lương, thưởng, nâng lương và thăng tiến đề bạt. Vì vậy nếu việc đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và khách quan sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo động lực và tăng cường sự hợp tác của NLD. Nhưng công tác đánh giá thực hiện của Công ty hiện vẫn còn nhiều hạn chế như chỉ đánh

giá một lần vào cuối năm, tỷ lệ xếp loại đánh giá bị quy định, các chỉ tiêu đánh giá còn định tính chưa rõ ràng... Vì vậy tác giả đề xuất Công ty cần làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc.

3.2.3.2. Nội dung của giải pháp

Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc bằng những việc sau:

- Đầu tư xây dựng và triển khai các phần mềm đánh giá thực hiện công việc bằng việc lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá một cách rõ ràng, công khai. Phần mềm đánh giá nhân viên giúp thiết lập các tiêu chí đánh giá minh bạch; ghi nhận dữ liệu liên tục và theo thời gian thực suốt quá trình thực hiện công việc. Nhờ đó tránh việc đánh giá nhân viên một cách chung chung, một chiều, đưa ra kết quả phản hồi thiếu chính xác, không công bằng, không bao quát. Phần mềm giúp tiết kiệm thời gian và hỗ trợ nhà quản lý, bộ phận nhân sự đánh giá một cách chính xác hơn.

- Tạo điều kiện để NLD được tham gia và quá trình đánh giá thực hiện công việc: Công ty cần tạo điều kiện để NLD tham gia vào việc xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn và quy trình đánh giá đặc biệt là đối với nhóm Công nhân của công ty. Bằng việc được tham gia vào quá trình này, NLD sẽ hiểu và cảm thấy việc thực hiện công việc không phải là điều bắt buộc và họ thực hiện trên tinh thần tự nguyện.

- Phải xác định tỷ trọng giữa các chỉ tiêu đánh giá. Đối với nhóm công nhân phải xây dựng các tiêu chí liên quan trực tiếp đến quá trình và kết quả thực hiện công việc, không tập trung vào các tiêu chí khác như hiện nay.

- Không cố định tỷ lệ xếp loại đánh giá:

Hiện nay Công ty có cố định tỷ lệ xếp loại tỷ lệ đánh giá theo phòng ban và toàn Công ty. Tỷ lệ này không nên cố định mà chỉ xem như một tỷ lệ tham khảo trong việc phân loại đánh giá, không nhất thiết phải theo tỷ lệ này

100%. Đối với những trường hợp làm tốt hoặc yếu kém vẫn phải được đánh giá theo thực tế.

- Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Người lãnh đạo trực tiếp sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Nếu có sự chênh lệch kết quả đánh giá, người quản lý trực tiếp phải tìm hiểu và trao đổi, thông tin và phản hồi nhằm thu được kết quả đánh giá chính xác nhất.

- Nhân viên hiện nay chỉ được đánh giá duy nhất vào cuối năm, việc này dẫn đến nhiều vấn đề. Vì vậy thực hiện việc đánh giá nhân viên theo tháng hoặc quý để có thể đánh giá một cách công bằng và dễ dàng theo sát quá trình hoàn thành mục tiêu.

- Tăng cường đào tạo tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự, cán bộ phụ trách trong công tác đánh giá thực hiện công việc. Nhằm loại bỏ những lỗi lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của NLD, cần đào tạo huấn luyện cán bộ nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc của NLD.

3.2.3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Bản mô tả công việc, yêu cầu, tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách rõ ràng cụ thể.

- Các mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đưa ra phải được lượng tính, rõ ràng

- Việc đánh giá phải được thực hiện một cách thực sự khách quan, tránh đánh giá thiên kiến, hoặc định kiến

- Có nguồn tài chính để cài đặt phần mềm đánh giá

3.2.3.4. *Kết quả kỳ vọng của giải pháp*

- Việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác, công bằng, khách quan và rõ ràng. Đánh giá đúng với năng lực và kết quả công việc của NLD.

- NLD thật sự hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc từ đó làm tăng động lực phấn đấu và làm việc.

3.2.4. *Hoàn thiện chính sách tiền lương*

3.2.4.1. *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Việc xây dựng chính sách tiền lương hợp lý, công bằng đáp ứng được nhu cầu của NLD là một trong những hoạt động tạo lực lao động hiệu quả nhất. Mọi NLD đều mong muốn có được mức lương đúng với vị trí, năng lực và thành quả mà họ cống hiến, từ đó tạo động lực rất lớn để làm việc. Vì vậy việc xây dựng một chính sách trả lương hợp lý, công bằng là điều cần thiết. Theo như kết quả nghiên cứu nhu cầu của NLD ở cả hai nhóm nhân viên và công nhân đều cho rằng lương thưởng và phúc lợi là nhu cầu được ưu tiên và quan trọng nhất. Mặc dù vậy trong kết quả phân tích ở phần thực trạng, chính sách tiền lương của Công ty chưa khuyến khích NLD làm việc hiệu quả và hăng say. Công ty trả lương thời gian theo hình thức cào bằng, chưa tính đến năng lực và kết quả công việc. Vì vậy, Công ty cần hoàn thiện chính sách tiền lương.

3.2.4.2. *Nội dung của giải pháp*

Trả lương thời gian gắn với kết quả thực hiện công việc theo cách tính sau:

$$L_{tt} = \frac{M_{cb} \times N_{tt}}{N_c} \times H_i + \sum PC$$

Trong đó: **H_i**: là hệ số tham gia lao động.

❖ Xây dựng các tiêu chí H_i

Bảng 3.1: Tiêu chí Hi trong tính lương

Tiêu chí		Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	Hi quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa				
Hoàn thành đúng tiến độ công việc và chất lượng công việc được giao	50	T	$T \geq 90đ$	S	1.05
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến đề xuất được áp dụng hiệu quả	20		$80 \leq Y \leq 89đ$	A	1.02
Chấp hành đúng nội quy kỷ luật của công ty	20		$60 \leq Y \leq 79đ$	B	1
Tinh thần đồng đội	5		$49 \leq Y \leq 59đ$	C	0.9
Nhận thêm nhiệm vụ	5		< 49	D	0.8

Nguồn: Tác giả đề xuất

❖ Cách xác định điểm cho từng tiêu chí

- Tiêu chí hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao

Bảng 3.2: Cách xác định điểm cho các tiêu chí

Tiêu chí hoàn thành công việc	
Hoàn thành 100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng được giao	40 điểm
Hoàn thành 90% - 100% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng được giao	30 điểm
Hoàn thành 70% - 90% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng được giao	20 điểm
Hoàn thành 50% - 70% số đầu việc được giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng được giao	10 điểm
Hoàn thành dưới 50% số đầu việc được giao đúng	0 điểm

tiền độ và đảm bảo chất lượng được giao	
Tiêu chí sáng kiến đề xuất	
Có > 3 sáng kiến đề xuất đem lại hiệu quả/ tháng	20 điểm
Có 1- 3 sáng kiến đề xuất đem lại hiệu quả/ tháng	10 điểm
Không có sáng kiến	0 điểm
Tiêu chí chấp hành đúng nội quy kỷ luật của công ty	
Không vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật/ tháng	20 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 1-2 lần/ tháng	10 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 2 lần/ tháng	0 điểm
Tiêu chí tinh thần đồng đội	
Thường xuyên giúp đỡ, chia sẻ thông tin, kinh nghiệm cho đồng nghiệp trong và ngoài bộ phận	5 điểm
Tiêu chí nhận thêm việc	
Nhận thêm và làm đạt các nhiệm vụ phát sinh, không ngại khó; làm kiêm các nhiệm vụ của nhân viên khác khi họ vắng mặt...	5 điểm

Nguồn: Tác giả đề xuất

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của NLĐ đã gắn với kết quả hoàn thành và chất lượng của công việc, tinh thần trách nhiệm và các tiêu chí khác liên quan đến việc đóng góp cũng như thái độ của NLĐ. Trả lương đã tuân theo nguyên tắc ai đóng góp nhiều, hoàn thành tốt sẽ nhận được tiền lương xứng đáng. Qua đó, khuyến khích được NLĐ tham gia làm việc để nâng cao mức tiền lương của mình.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Việc thay đổi chính sách trả lương mới sẽ đảo lộn hệ thống cũ, gây ra nhiều ý kiến đặc biệt là những NLĐ có năng lực yếu kém, đội ngũ nhân sự yếu kém nên vận hành không đúng cách... Vì vậy, Công ty cần phải đưa ra các biện pháp đối phó với những vấn đề trên trước khi đưa vào áp dụng.

3.2.4.4. Kết quả kỳ vọng của giải pháp

NLĐ hài lòng với việc lương, lương được trả công bằng xứng đáng với đóng góp của NLĐ theo đúng phương châm ai làm tốt thì được lương cao hơn, không còn tình trạng cào bằng. Từ đó Chính sách tiền lương thực sự là đòn bẩy kích thích NLĐ làm việc.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.5.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Theo kết quả khảo sát nhu cầu của NLĐ tại Công ty thì nhóm nhân viên đã chọn nhu cầu cơ hội đào tạo, thăng tiến là nhu cầu ưu tiên thứ hai sau nhu cầu về lương thưởng phúc lợi. Đào tạo và phát triển là hoạt động đáp ứng nhu cầu phát triển của NLĐ. Tuy nhiên thực tế công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty vẫn chưa được tốt: chưa phân tích nhu cầu đào tạo, ít các chương trình đào tạo, chỉ đào tạo theo yêu cầu của ban lãnh đạo... Vì vậy, tác giả đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển tại công ty.

3.2.5.2. Nội dung của giải pháp

❖ Xây dựng quy trình đào tạo với 5 bước:

- Bước 1: Đánh giá nhu cầu
- Bước 2: Đặt mục tiêu đào tạo
- Bước 3: Thiết kế chương trình đào tạo
- Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo
- Bước 5: Đánh giá

Trong đó xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên để đào tạo hiệu quả. Để việc xác định này thật hiệu quả cần phải tiến hành đánh giá nhu cầu từ cả phía Công ty và phía NLĐ. Nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu thực tế của công việc. Vì vậy nhu cầu đào tạo dựa kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của NLĐ.

- Xác định mục tiêu chiến lược của Công ty
- Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc theo mục tiêu phát triển của Công ty hoặc theo yêu cầu công việc.
- Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo thêm ý kiến của người quản lý.
- Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó.
- Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của NLD theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng.
- Xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra NLD còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

Công ty cũng nên xác định nhu cầu đào tạo của NLD thông qua bảng hỏi. Phòng hành chính nhân sự sẽ tiến hành xây dựng bảng hỏi và phát mẫu tới NLD. NLD điền vào phiếu và đánh thứ tự các thứ tự nhu cầu đào tạo quan trọng với họ. Những nhu cầu đào tạo này phải được thể hiện chi tiết. Sau đó xác định những nhu cầu đào tạo này theo thứ tự những nhu cầu ưu tiên của NLD.

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo của cả hai phía Công ty và NLD, phòng hành chính nhân sự nên tiến hành so sánh đối chiếu hiệu được nhu cầu phù hợp nhất. Căn cứ vào đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp.

Công tác đào tạo cần được tiến hành có hệ thống, đào tạo đúng người, đúng chuyên môn để đem lại hiệu quả đào tạo tốt nhất, đồng thời tránh lãng phí. Xây dựng hệ thống đào tạo cho doanh nghiệp đến từng vị trí công việc. Điều này có nghĩa là bất cứ vị trí nào cũng có thể biết mình đang ở vị trí nào, được đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì hướng đến những vị trí cao hơn khi đào tạo những gì. Điều này có tác dụng khuyến khích NLD nâng cao trình độ.

3.2.5.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Công ty phải có hệ thống bản yêu cầu thực hiện công việc, và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc
- Phải có bộ phận chuyên trách về đào tạo phát triển, thực hiện các bước từ xác định nhu cầu, đặt mục tiêu đào tạo...
- Công ty phải có nguồn kinh phí cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

3.2.5.4. Kỳ vọng của giải pháp

- Xác định được đúng và chính sách nhu cầu đào tạo phát triển của NLĐ tại Công ty.
- Xây dựng thành công chương trình và kế hoạch đào tạo theo từng quý, từng năm.
- Công tác đào tạo thực sự hiệu quả, tránh việc lãng phí.

3.2.6. Hoàn thiện chính sách khen thưởng

3.2.6.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Ngoài công tác tạo động lực lao động bằng chính sách tiền lương và trả lương thì chính sách trả thưởng cũng là một công cụ rất hữu hiệu. Nếu việc trả thưởng không công bằng, chỉ tiêu trả thưởng không hợp lý cũng không thể tạo được động lực cho NLĐ. Tuy nhiên chính sách tiền thưởng của Công ty hiện còn nghèo nàn, chưa thực sự tạo động lực cho NLĐ.

3.2.6.2. Nội dung của giải pháp

❖ Đa dạng thêm các chế độ thưởng

- Trả thưởng dựa trên đánh giá thực hiện công việc của NLĐ, của phòng ban. Không những tạo động lực lao động cho cá nhân NLĐ mà còn tạo tinh thần thi đua cố gắng của các bộ phận.

Quy định hệ số thưởng theo tháng, quý và năm. Hệ số thưởng được quy định căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc. Tùy vào kết quả kinh doanh, Công ty xác định mức thưởng

phù hợp. Với cá nhân, bộ phận nào làm tốt sẽ nhận được trả thưởng xứng đáng.

- **Thưởng chất lượng:** Chất lượng sản phẩm là một trong yếu tố quan trọng nhất trong nhà máy sản xuất, chất lượng sản phẩm là bộ mặt của nhà máy. Nên để khuyến khích NLĐ Công ty nên có thêm hình thức thưởng cho những dây chuyền không phát sinh lỗi trong sản xuất, hoặc những công nhân phát hiện ra những lỗi nghiêm trọng.

- **Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu**

Nguyên vật liệu là yếu tố đầu vào tốn kém rất nhiều chi phí của Công ty vì vậy để có thể tăng lợi nhuận, một loại hình thưởng nên được áp dụng là thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu.

- **Thưởng thâm niên:** là khoản trả bổ sung cho NLĐ hàng tháng hoặc trả vào cuối năm cho những NLĐ có thời gian làm việc liên tục và lâu dài tại Công ty. Đây sẽ cách thúc đẩy, khích lệ mối quan hệ lao động và tạo động lực để NLĐ công hiến làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài.

❖ Đa dạng hơn các hình thức thưởng.

Ngoài thưởng bằng tiền mặt, công ty nên có hình thức thưởng bằng khích lệ tinh thần như kỷ niệm chương, huy hiệu, bằng khen và giấy khen, hoặc các chuyến du lịch, các loại thẻ tập Yoga, trao học bổng cho con em NLĐ... Đây là những phần thưởng có giá trị về mặt tinh thần, nhằm cho thấy sự được công nhận. Không cần những phần quà có giá trị nhưng thiết thực với NLĐ.

3.2.6.3. Điều kiện của giải pháp

- Tiêu chí trả thưởng phải cụ thể, rõ ràng và minh bạch
- Xây dựng quỹ tiền thưởng hợp lý

3.2.6.4. Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Chính sách khen thưởng thêm đa dạng với nhiều nội dung mới, không chỉ tập trung vào các hoạt động được tổ chức trong công ty. Đảm bảo đúng vai trò của khen thưởng là khuyến khích, khích lệ NLĐ trong quá trình làm việc để phấn đấu hoàn thành công việc tốt hơn.

3.2.7. Phát huy vai trò của tổ chức đại diện người lao động

3.2.7.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Tổ chức đại diện NLĐ tại Công ty là Công đoàn cơ sở. Công đoàn cơ sở có vị trí, vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp và với người lao động. Một tổ chức công đoàn cơ sở hoạt động hiệu quả có thể giúp cân đối lợi ích của người sử dụng lao động và người lao động, qua đó góp phần vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu tổ chức công đoàn cơ sở thực sự phát huy được tối đa vai trò và năng lực của mình thì những lợi ích mà công đoàn mang lại thật sự rất lớn cho cả doanh nghiệp cũng như người lao động. Từ đó góp phần tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, bền vững cho NLĐ, làm tăng động lực lao động. Vì vậy Công đoàn cơ sở của Công ty nên phát huy sức mạnh vai trò của mình đối với NLĐ và Công ty.

3.2.7.2. Nội dung của giải pháp

❖ Đối với NLĐ:

- Công đoàn cơ sở phải tăng cường giám sát ký kết Hợp đồng lao động; chủ động phối hợp cùng doanh nghiệp xây dựng thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, đơn đốc Công ty mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLĐ.

- Phải nắm được những khúc mắc của người lao động với Công ty. Từ đó đề đạt tâm tư nguyện vọng và tham gia ý kiến với doanh nghiệp trong việc đảm bảo các lợi ích chính đáng của người lao động.

- Bên cạnh đó, Công đoàn phải có ý kiến với Công ty về môi trường làm việc, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi của người lao động, đề nghị

doanh nghiệp kiểm tra, thực hiện đảm bảo các yêu cầu về an toàn vệ sinh lao động cho từng vị trí việc làm trong quá trình hoạt động sản xuất.

❖ Đối với lợi ích cho doanh nghiệp,

Công đoàn cơ sở tham gia hỗ trợ người sử dụng lao động xây dựng nội quy lao động, bảng lương, thỏa ước lao động tập thể; khi doanh nghiệp phải thay đổi cơ cấu hoặc cải tiến công nghệ, công đoàn có thể giúp doanh nghiệp sắp xếp lao động một cách hợp lý để phát huy tối đa hiệu quả của nguồn lực lao động, cũng như chấm dứt hợp đồng lao động đối với những trường hợp không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp, đã có rất nhiều trường hợp do thiếu tổ chức công đoàn hoặc có nhưng bị xem nhẹ nên nhiều doanh nghiệp đã miễn cưỡng trong giải quyết tranh chấp phải nhận người lao động trở lại làm việc, nghiêm trọng hơn là những vụ đình công lôi kéo thêm nhiều người khác tham gia đã gây thiệt hại không nhỏ cho doanh nghiệp. Trong trường hợp xảy ra tranh chấp như đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, kỷ luật lao động, đình công thì công đoàn cơ sở sẽ tổ chức đối thoại nhằm dung hòa lợi ích của người lao động với người sử dụng lao động trên tư cách là một chủ thể độc lập, trung gian giải quyết tranh chấp lao động. Ngoài ra, tổ chức công đoàn sẽ giúp doanh nghiệp giám sát thực hiện các quy định của pháp luật về chế độ của người lao động, từ đó sẽ hạn chế mạnh tai nạn lao động, bỏ việc, làm việc không hết trách nhiệm, không tôn trọng cam kết, thỏa ước lao động...

3.2.7.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Công ty phải thành lập tổ chức Công đoàn
- Tạo mọi điều kiện về nơi làm việc và điều kiện về thời gian hoạt động công đoàn được trả lương đối với cán bộ công đoàn. Công đoàn cơ sở được người sử dụng lao động bố trí nơi làm việc và được cung cấp thông tin, bảo đảm các điều kiện cần thiết cho hoạt động công đoàn.

- Cán bộ Công đoàn chuyên trách phải có tinh thần trách nhiệm, làm việc vì lợi ích chung.

- NLĐ và Công ty tin tưởng vào tổ chức Công đoàn.

3.2.7.4. Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Công đoàn cơ sở phát huy được tối đa vai trò của mình đối với cả NLĐ và lợi ích của doanh nghiệp, làm ra thế cân bằng trong cơ chế ba bên. Cùng với Công ty xây dựng được một môi trường làm việc lành mạnh thực sự tạo được động lực lao động, tăng sự gắn bó của NLĐ.

KẾT LUẬN

Động lực của người lao động là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Đó là mức độ cam kết, động lực và năng lượng mà người lao động mang lại cho doanh nghiệp. Nếu không có nó, các doanh nghiệp sẽ bị giảm năng suất, mức sản lượng thấp hơn và có khả năng công ty sẽ không đạt được các mục tiêu quan trọng. Nhưng động lực lao động của người lao động không phải lúc nào cũng đến dễ dàng- đó là điều mà các nhà lãnh đạo cần nuôi dưỡng và thúc đẩy. Nhận thức được tầm quan trọng đó công ty Yamaha Motor Electronics Việt Nam đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động và đã gặt hái những thành tựu đáng kể, bên cạnh đó vẫn tồn tại những hạn chế.

Tác giả đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam với những nội dung chính được thể hiện tại 3 chương của luận văn.

Tác giả đã trình bày cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp tại chương I của luận văn. Trong đó trình bày cụ thể các nội dung về khái niệm động lực lao động, tạo động lực lao động, một số học thuyết liên quan đến tạo động lực, tiếp đến nêu rõ nội dung của tạo động lực lao động bằng biện pháp tài chính và phi tài chính. Tác giả cũng trình bày các tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động. Qua kinh nghiệm tạo động lực của hai doanh nghiệp tiêu biểu, bài học kinh nghiệm cũng được rút ra cho công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam.

Chương 2 của luận văn tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam. Tác giả đã đưa ra được những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực tại Công ty.

Từ những mặt hạn chế tồn tại, tác giả đã đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam như giải pháp hoàn thiện cơ chế trả lương, thực hiện công tác phân tích công việc, đổi mới đánh giá thực hiện công việc, hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty... góp phần duy trì và phát triển được nguồn nhân lực ổn định, khai thác và sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả hơn.

Trong khuôn khổ của một luận văn thạc sĩ với những hạn chế về thời gian, phạm vi nghiên cứu và tầm nhìn hạn chế của tác giả nên không thể tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, sửa đổi bổ sung của các thầy cô giáo cùng các bạn học viên để tôi hoàn thiện luận văn hơn.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn và giúp đỡ nhiệt tình của TS. Lê Xuân Sinh, cùng các thầy cô giáo trong bộ môn Quản trị nhân lực, Khoa đào tạo Sau đại học, trường Đại học Lao Động Xã hội.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Phương Anh (2019), *Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại công ty cổ phần Eurowindow*, Trường Đại học Lao động- Xã hội.
2. Chính phủ (2020), Nghị định 145/2020/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động.
3. Chính phủ (2013), Nghị định 49/2013/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về tiền lương.
4. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Tài chính, Hà Nội.
5. Nguyễn Thùy Dung (2015), *Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội*, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), *Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softech*, Trường Đại học Lao động- Xã hội.
9. Phạm Thị Hương (2021), *Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
10. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*, Học viện Hành chính Quốc gia.

11. Vũ Thị Mai, Phạm Thúy Hương (2011), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Quốc hội (2019), Bộ Luật Lao động số 45/2019/QH14
13. Quốc hội (2014), Luật bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13
14. Đinh Văn Quý (2020), *Tạo động lực lao động tại nhà máy hoa sen Phú Mỹ*, Trường Đại học Bà Rịa- Vũng Tàu.
15. Lê Thắm (2020), *Công đoàn Công ty Canon Việt Nam: Người lao động là ưu tiên hàng đầu*, Truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://laodongthudo.vn/cong-doan-cong-ty-canon-viet-nam-nguoi-lao-dong-la-uu-tien-hang-dau-114366.html>
16. Lường Thị Thúy và Nguyễn Anh Sơn (2020), “Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần môi trường và dịch vụ đô thị Việt Trì, tỉnh Phú Thọ”, *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, số 13.
17. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương – tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
18. Topica, *Bài 5: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*, Truy xuất từ trang web trực tuyến: http://eldata11.topica.edu.vn/HocLieu/MAN305/Giao%20trinh/08_MA_N305_Bai5_v2.0014101210.pdf
19. Bùi Văn Trịnh, Nguyễn Kim Dung (2020), “Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng”, *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*, số 14.
20. Nguyễn Đặng Phương Truyền (2020), *Bài 1: Nghiên cứu về động lực làm việc và chính sách tạo động lực cho công chức hiện nay*, Truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/02/17/nghien-cuu-ve-dong-luc-lam-viec-va-chinh-sach-tao-dong-luc-cho-cong-chuc-hien-nay/>

21. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
22. Lương Văn Úc (2011), *Giáo Trình Tâm lý học lao động*, NXB Kinh Tế Quốc Dân.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH YAMAHA MOTOR ELECTRONICS VN

Xin chào anh, chị

Tôi là Hoàng Thị Vân Hằng, học viên cao học của Trường Đại học Lao Động Xã hội, thực hiện đề tài nghiên cứu: *Tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam*. Phiếu khảo sát này thu thập thông tin phục vụ mục đích nghiên cứu đề tài. Sự giúp đỡ của anh, chị có ý nghĩa rất lớn đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Rất mong anh, chị quan tâm, dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành các câu hỏi dưới đây:

I/ Thông tin cá nhân:

1. Vị trí công việc

A. Công nhân

B. Nhân viên

2. Độ tuổi:

A. ≤ 30 tuổi

B. 30- 40 tuổi

C. Từ 40 tuổi

3. Giới tính:

A. Nam

B. Nữ

II/ Các đánh giá về công tác tạo động lực:

1. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp thứ tự từ 1 đến 10 những mong muốn của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam (Xếp thứ 1 là đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 10)

Nhu cầu	Xếp loại
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Công việc phù hợp khả năng của bản thân	
Công việc thú vị, hấp dẫn	
Được tự chủ trong công việc	
Được công nhận bản thân	
Môi trường làm việc đảm bảo	
Quan hệ đồng nghiệp tốt	
Được đào tạo học tập nâng cao trình độ	
Có cơ hội thăng tiến	

2. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp thứ tự từ 1 đến 10 những mong muốn của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam (Xếp thứ 1 là đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 10).

1	Chính sách tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	Chính sách tiền lương công bằng	☐	☐	☐	☐	☐
	Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
3	Phân công bố trí, sử dụng lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

	NLĐ được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình	☐	☐	☐	☐	☐
	Công việc phù hợp với năng lực của mình	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
5	Môi trường và điều kiện làm việc tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
6	Có cơ hội thăng tiến	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
7	Công tác đào tạo tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
8	Chăm lo sức khỏe thể chất tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		☐	☐	☐	☐	☐
9	Đánh giá sự nỗ lực của NLĐ	Không nỗ lực	Ít nỗ lực	Bình thường	Nỗ lực	Rất nỗ lực
		☐	☐	☐	☐	☐
10	Kết quả và hiệu quả công việc của NLĐ	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém
		☐	☐	☐	☐	☐

PHỤ LỤC 02: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

3. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp thứ tự từ 1 đến 10 những mong muốn của Anh/Chị khi làm việc tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam (Xếp thứ 1 là đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 10)

Mức độ ưu tiên các nhu cầu

STT	Nhu cầu	Giới tính		Độ tuổi		
		Nam	Nữ	≤ 30	30-40	>40
1	Thu nhập cao	1	1	1	1	1
2	Công việc ổn định	8	2	8	3	2
3	Công việc phù hợp khả năng của bản thân	3	3	3	2	7
4	Công việc thú vị, hấp dẫn	7	4	2	5	10
5	Được tự chủ trong công việc	4	7	6	8	6
6	Được công nhận bản thân	5	10	4	7	5
7	Môi trường làm việc đảm bảo	9	8	10	6	3
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	10	5	9	9	8
9	Được đào tạo học tập nâng cao trình độ	6	9	5	10	9
10	Có cơ hội thăng tiến	2	6	7	4	4

I. Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (X) vào ô thích hợp (từ mức “Rất không đồng ý” đến mức “Rất đồng ý”).

1	Chính sách tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
	Chính sách tiền lương công bằng	10	42	48	21	13	134
	Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh	11	39	47	19	18	134
2	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		3	7	40	52	32	134
3	Phân công bố trí, sử dụng lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
	NLĐ được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình	12	35	54	17	16	134
	Công việc phù hợp với năng lực của mình	10	36	51	20	17	134
4	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		22	47	32	22	11	134

5	Môi trường và điều kiện làm việc tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		14	23	35	43	19	134
6	Có cơ hội thăng tiến	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		16	26	58	15	19	134
7	Công tác đào tạo tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		14	37	44	26	13	134
8	Chăm lo sức khỏe thể chất tốt	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
		8	7	43	44	32	134
9	Đánh giá sự nỗ lực	Không đồng ý	Ít nỗ lực	Bình thường	Nỗ lực	Rất nỗ lực	
		20	33	35	27	19	134
10	Kết quả và hiệu quả công việc của NLD	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém	
		4	10	11	3	1	29