

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

**NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY  
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS**

**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**

**NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY  
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS**

**Chuyên ngành    : Quản trị nhân lực**

**Mã số                : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS Trần Xuân Cầu**

**HÀ NỘI – 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “*Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings*” 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**

**Nguyễn Thị Quỳnh Trang**

## **LỜI CẢM ƠN**

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới PGS.TS Trần Xuân Cầu 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**

**Nguyễn Thị Quỳnh Trang**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT .....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	II
DANH MỤC HÌNH .....	IV
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.2. Các học thuyết tạo động lực cơ bản .....	13
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow .....	13
1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacey Adams .....	17
1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Herzberg.....	18
1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy động cơ theo kỳ vọng của Victor Vroom .....	19
1.3. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp .....	20
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	20
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính.....	21
1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính .....	27
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động .....	29
1.4.1. Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động.....	29
1.4.2 Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	30
1.4.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật .....	31
1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động .....	31
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	32
1.5.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	32

1.5.2. Nhân tố thuộc về nội dung bản chất công việc của người lao động .....	33
1.5.3. Nhân tố bên trong .....	34
1.5.4. Nhân tố bên ngoài .....	36
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH HHG Holdings .....	38
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số Công ty .....	38
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động tại công ty TNHH HHG Holdings.....	40
<b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS .....</b>	<b>41</b>
2.1. Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings .....	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings.....	41
2.1.2. Mô hình tổ chức của công ty.....	42
2.1.3. Đặc điểm về lao động.....	45
2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty .....	50
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings .....	50
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.....	50
2.2.2. Đánh giá các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính.....	53
2.2.3. Thực trạng chính sách đãi ngộ phi tài chính tại Công ty .....	65
2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings.....	72
2.3.1 Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động.....	74
2.3.2. Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc.....	76
2.3.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật .....	77
2.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động .....	78

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings .....	79
2.4.1. Nhân tố thuộc về người lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings .	79
2.4.2. Nhân tố thuộc về nội dung bản chất công việc của người lao động .....	80
2.4.3. Nhân tố bên trong .....	82
2.4.4. Nhân tố bên ngoài .....	85
2.5. Đánh giá về tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings.....	86
2.5.1. Những kết quả đạt được .....	86
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	87
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS .....</b>	<b>90</b>
3.1. Định hướng tạo động lực lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings.....	90
3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty tới năm 2025 .....	90
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động .....	91
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings.....	92
3.2.1. Nghiên cứu nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động, từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.....	92
3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ tài chính .....	94
3.2.3. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính.....	99
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>105</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>106</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>.....</b>

## **DANH MỤC VIẾT TẮT**

<b>BHXH</b>	: Bảo hiểm xã hội
<b>CBNV</b>	: Cán bộ nhân viên
<b>NLĐ</b>	: Người lao động
<b>NXB</b>	: Nhà xuất bản
<b>TNHH</b>	: Trách nhiệm hữu hạn



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Biến động nguồn nhân lực theo giai đoạn 2017- 2020.....	46
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động Công ty TNHH HHG Holdings phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2017- 2020.....	48
Bảng 2. 3: Cơ cấu lao động Công ty TNHH HHG Holdings phân theo bộ phận chức năng giai đoạn 2017-2020 .....	49
Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh Công ty TNHH HHG Holdings giai đoạn 2017-2020.....	50
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty TNHH HHG Holdings .....	51
Bảng 2.6: Tình hình tiền lương của người lao động công ty TNHH HHG Holdings .....	55
Bảng 2.7. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương.....	56
Bảng 2.8. Bảng tiền thưởng của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings giai đoạn 2017-2020.....	59
Bảng 2.9. Đánh giá của NLD về công tác khen thưởng .....	60
Bảng 2.10. Bảng quy chế phúc lợi của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings .....	64
Bảng 2.11. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về chính sách phúc lợi.....	65
Bảng 2.12. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về phân công, bố trí sử dụng lao động.....	66
Bảng 2.13. Kết quả đánh giá về môi trường, điều kiện làm việc của NLD trong Công ty TNHH HHH Holdings.....	68
Bảng 2.14. Bảng khảo sát của NLD về chính sách đào tạo .....	70

Bảng 2.15. Bảng đánh giá kết quả công tác tạo động lực tại Công ty TNHH HHG Holdings.....	73
Bảng 2.16. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2017-2020.....	75
Bảng 2.17. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2017-2020.....	77
Bảng 3.1. Tiêu chí và tỷ trọng cho từng tiêu chí như sau:.....	95
Bảng 3.2. Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí.....	95
Bảng 3.3: Xác định hệ số Hi.....	96

**DANH MỤC HÌNH**

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....	14
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty TNHH HHG Holdings .....	43
Hình 2.2. Cơ cấu theo giới tính qua các năm.....	47
Hình 2.3. Đánh giá về chính sách phát triển của NLĐ trong Công ty TNHH HHG Holdings.....	72
Hình 2.4. Mức độ hài lòng của NLĐ tại Công ty .....	74
Hình 2.5. Mức độ gắn bó của NLĐ tại Công ty.....	75
Hình 2.6. Mức độ nỗ lực của NLĐ tại Công ty .....	76
Hình 2.7. Mức độ chấp hành kỷ luật của NLĐ tại Công ty .....	77
Hình 2.8. Mức độ sáng tạo chủ động của NLĐ .....	78

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam là một quốc gia đang bước vào tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế một cách mạnh mẽ, nhất là từ khi Việt Nam chính thức gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO). Đặc biệt năm 2019, Việt Nam đã chính thức đưa vào thực hiện hiệp định CPTPP (Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương) và ký hiệp định thương mại EVFTA (Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – EU). Lúc này các doanh nghiệp nước ngoài tiến sâu hơn vào thị trường nước ta kéo theo sự cạnh tranh về mọi mặt trong nền kinh tế. Để tồn tại và phát triển bền vững các doanh nghiệp buộc phải vững mạnh mọi nguồn lực trong đó quan trọng nhất là nguồn lực con người.

Thực tế cũng chứng minh rằng, một quốc gia có thể không giàu có về tài nguyên, điều kiện thiên nhiên không mấy thuận lợi, nhưng kinh tế có thể tăng trưởng và phát triển bền vững nếu quốc gia đó biết đề ra đường lối kinh tế đúng đắn, biết tổ chức thực hiện thắng lợi đường lối đó; với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đội ngũ trí thức xứng tầm; lực lượng công nhân kỹ thuật tay nghề cao, đông đảo. Điều đó khẳng định với mỗi quốc gia con người luôn là nguồn lực cơ bản và quan trọng đối với sự tồn tại, phát triển của quốc gia đó. Đối với tổ chức cũng vậy, con người luôn là yếu tố quan tâm hàng đầu quyết định tới sự thành bại trong tổ chức.

Công ty TNHH HHG Holdings được thành lập ngày 04/11/2013. Là một doanh nghiệp trẻ nhưng Công ty đã dần khẳng định mình trong lĩnh vực thương mại cũng như lĩnh vực cơ điện (M&E) trên thị trường Việt Nam. HHG Holdings hướng tới không chỉ cung cấp dịch vụ M&E (Mechanical and Electrical), cung cấp thiết nhà tắm cao cấp mà còn hướng tới cung cấp các giải pháp mang tính nghệ thuật cao.

Hiện nay, doanh nghiệp nước ta đang đứng trước thách thức đó là NLD thường xuyên nhảy việc, họ không còn tư tưởng gắn bó làm việc lâu dài với một doanh nghiệp. Điều này gây ảnh hưởng lớn đến cơ cấu tổ chức cũng như phương hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Bên cạnh những nguyên nhân như: thông tin thị trường lao động ngày càng mở, cơ hội việc làm ngày càng tăng, ... thì phải kể đến nguyên nhân quan trọng đó là doanh nghiệp chưa đáp ứng thỏa đáng về thù lao, điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ, lộ trình thăng tiến... không kích thích tạo động lực làm việc được cho NLD.

Là doanh nghiệp có lực lượng lao động có tuổi đời, tuổi nghề còn khá trẻ nên doanh nghiệp cũng đang đối mặt với thách thức “chảy máu chất xám”. Đây cũng là trở ngại rất lớn đối với đội ngũ quản trị nhân sự của Công ty. Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings đã quan tâm và có các hoạt động tạo động lực lao động tài chính và phi tài chính cho NLD, từng bước tạo môi trường làm việc thân thiện, hợp tác nhằm phát huy tinh thần sáng tạo của NLD, ... Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần giải quyết để tạo động lực lao động phát huy tối đa năng lực của NLD. Vì lẽ đó, tác giả luận văn đã chọn đề tài: **“Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings”** làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong những năm gần đây, có khá nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động. Cho thấy nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Có thể kể đến các nghiên cứu trong và ngoài nước như:

### ***Các nghiên cứu nước ngoài:***

Business Edge (2006), *“Tạo động lực làm việc - Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?”*, NXB Trẻ. Cuốn sách đặt ra những vấn đề tạo động lực cho NLD thông qua nhiều phương thức khác nhau, không chỉ thông qua công cụ tài chính là tiền. Bởi xuất phát từ thực tiễn rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã

phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao NLD chỉ hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác. Vì vậy nhà quản trị cần phải xác định được mục tiêu của từng đối tượng cụ thể để tìm ra các hình thức tạo động lực phù hợp nhất.

Nghiên cứu của Daniel H. Pink (2013), *Động lực chèo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động lực thúc đẩy con người*, NXB lao động xã hội đổi tên từ cuốn *Động lực 3.0*. Nội dung cuốn sách nêu lên luận điểm mới về động lực làm việc của con người trong thế kỷ 21 mà tác giả cho là các tổ chức, công ty bỏ qua và quá ỷ lại vào mô hình tạo động lực cũ. Tác giả chỉ ra những khác biệt lý thuyết với thực tế - cũng như tác động tới cuộc sống của chúng ta, ông nêu ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự: Tự chủ (khao khát được làm chủ cuộc sống của mình); Thành thạo (niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về các vấn đề bất kỳ); Lý tưởng (là khao khát được cống hiến không vì bản thân mình).

Bài báo của Dave Lavinsky (2012), “Cách tạo động lực thúc đẩy NLD hiệu quả”, Fast Company, đã giới thiệu được các bước đơn giản để tạo động lực thúc đẩy NLD làm việc như: giúp NLD cảm thấy họ đang làm những việc có ý nghĩa; tin tưởng và bộc lộ sự tin tưởng; lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của người lao động; ghi nhận những NLD xứng đáng; đãi ngộ công bằng; thiết lập các chính sách công bằng hỗ trợ các mục tiêu của Công ty; khuyến khích làm việc nhóm; cho NLD cơ hội phát triển bản thân.

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

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

***Các nghiên cứu trong nước:***

Mai Quốc Bảo (2010), *Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam*, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận văn tiếp cận vấn đề nghiên cứu từ vai trò của công tác tạo động lực đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của tạo động lực. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực làm việc tác giả đã tập trung vào các hoạt động hiện hữu tại Công ty có tác động đến tạo động lực. Trong đó phải kể đến các hoạt động về hệ thống thù lao, phúc lợi, phân tích đánh giá công việc. Đối với phân giải pháp, tác giả đã đưa ra và phân tích rất chi tiết về các quan điểm của lãnh đạo Công ty về vấn đề nghiên cứu từ đó đề xuất các giải pháp.

Phan Minh Đức (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*, Luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về động lực lao động và tạo động lực trong lao động. Việc này có ý nghĩa quan trọng trong xác định nền tảng đổi mới và phát triển cho các mô hình kinh tế nhà nước đang hoạt động nói chung chứ không chỉ riêng các tập đoàn kinh tế nhà nước khi công tác quản lý nguồn nhân lực chưa được chuyên môn hóa và vẫn đang được tiến hành theo lối mòn kinh nghiệm. Luận án đã đi sâu nghiên cứu được những bài học thực chứng từ thể chế lao động của 3 quốc gia điển hình cho các Châu lục nghiên cứu là: Đức, Trung Quốc, Nam Phi. Các quốc gia này đều có lĩnh vực hoạt động kinh tế và các tập đoàn tương đối tương đồng với các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam, như: điện lực, viễn thông, khai khoáng, xăng dầu.

Báo cáo đề tài cấp nhà nước, mã số KX-05-11, Phạm Thành Nghị, “Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình CNH-HĐH đất nước” [16], có đề cập tới vấn đề: phát huy động lực của con NLD trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Đề tài có trình bày một số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng và vấn đề sử dụng đúng đắn tích cực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội.

Nguyễn Hữu Thủy (2012), “Động lực lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay”, Tạp chí Kinh tế và dự báo, (10), 34.[18] Bài viết đã chỉ ra một số vấn đề về động lực lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt nam, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động” với nhiều ý tưởng mới hay có thể kế thừa. Hầu hết các công trình nghiên cứu, đề tài trên đều nêu lên được cơ sở lý luận chung về tạo động lực, tập trung phân tích sâu về thực trạng tạo động lực làm việc trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp cụ thể thông qua các công cụ tạo động lực như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ; đánh giá thực hiện công việc, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc. Trong đó, mỗi công trình có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận riêng.

Tính đến nay, tại Công ty TNHH HHG Holdings chưa có công trình nghiên cứu nào về vấn đề tạo động lực lao động tại doanh nghiệp. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings”*** làm vấn đề nghiên cứu của bài luận văn. Nhằm đề xuất



một số giải pháp thiết thực có thể áp dụng vào thực tế để giải quyết những vấn đề bất cập mà công ty đang gặp phải.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### *3.1. Mục đích nghiên cứu của luận văn*

Mục đích của luận văn là đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.

#### *3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu*

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.
- Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings trong thời gian tới.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### *4.1. Đối tượng*

Hoạt động tạo động lực làm việc của NLD tại Doanh nghiệp.

#### *4.2. Phạm vi nghiên cứu*

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu về tạo động lực lao động cho cán bộ quản lý và NLD trong toàn bộ Công ty.
- Về không gian: Nghiên cứu thực tế được thực hiện tại Công ty TNHH HHG Holdings.
- Về thời gian: Các dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu đề tài được lấy từ năm 2018 đến năm 2020 và đưa ra giải pháp đến năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### *5.1. Nguồn thông tin*

- Thông tin, số liệu thứ cấp:
  - + Số liệu thống kê, báo cáo từ phòng Hành chính - Nhân sự, Phòng tài chính - kế toán.
  - + Tổng hợp từ các giáo trình, đề tài khoa học, luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.
- Thông tin sơ cấp:
  - + Luận văn sử dụng kết quả dữ liệu thu thập được từ điều tra bảng hỏi nhằm thu thập thông tin mang tính định lượng và định tính.

### *5.2. Phương pháp thu thập thông tin*

- Phương pháp thống kê số liệu:

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Hành chính nhân sự, phòng Tài chính kế toán của Công ty TNHH HHG Holdings. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty TNHH HHG Holdings còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.
- Phương pháp phân tích:

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại của tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.
- Phương pháp điều tra xã hội học:
  - + Thiết kế nghiên cứu:

Mẫu nghiên cứu: Dựa trên số liệu của phòng Hành chính Nhân sự, phòng Tài chính kế toán về số lượng nhân sự, các chính sách tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ cho từng đối tượng nhân sự.

Đối tượng nghiên cứu: Ban lãnh đạo Công ty, phòng Hành chính, phòng nhân sự, cán bộ NLĐ Công ty. Từ đó, xác định số lượng mẫu điều tra dự kiến phát ra là 100 phiếu.

+ Nội dung: Tập trung vào các nhóm câu hỏi về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ NLĐ.

+ Mục đích: Thu thập thông tin để nghiên cứu đánh giá tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings và đề ra giải pháp để khắc phục những hạn chế để tạo động lực làm việc cho NLĐ trong Công ty.

Quy trình thiết kế phiếu điều tra được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Dựa vào mục tiêu nghiên cứu tác giả tiến hành xác định nội dung các câu hỏi cần điều tra. Từ đó đưa ra được thiết kế bảng hỏi.

Bước 2: Tác giả cùng với học viên cùng lớp cao học K9QT1 tiến hành điều tra thử. Dựa trên kết quả điều tra thử tác giả tiến hành điều chỉnh hệ thống câu hỏi và thứ tự các câu hỏi cho phù hợp.

Bước 3: Hoàn thiện phiếu điều tra và tiến hành điều tra.

Sau đó thống kê, phân loại kết quả thu được.

### 5.3. Xử lý thông tin

Luận văn xử lý thông tin bằng việc sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp số liệu thu thập được từ 100 phiếu điều tra. Đồng thời tổng hợp và phân tích các thông tin thu thập được từ quá trình phỏng vấn vào mục đích nghiên cứu.

## 6. Những đóng góp mới của luận văn

### *Về mặt lý luận*

- Đề tài đã góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua chính sách tài chính trong doanh nghiệp. Xây dựng các tiêu chí và chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động. Kết quả của nghiên cứu của đề tài luận văn góp phần quyết định trong việc hoàn thiện cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.

*Về mặt thực tiễn*

- Đề tài đã phân tích và làm rõ được khả năng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings và đề xuất giải pháp có tính khả thi cao.

**7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các phụ lục khác thì bài luận văn này được kết cấu với 03 chương như sau:

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

Chương 2: Đánh giá thực trạng động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings;

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings.

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

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### ❖ *Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu*

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Theo định nghĩa của Bùi Thị Xuân Mai (2011) trong “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động”: Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [14]

Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được.

Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiềm chế sự thỏa mãn nhu cầu).

Nhu cầu của một cá nhân, đa dạng và vô tận. Về mặt quản lý, người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của cá nhân. Việc thỏa mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý, do đó người quản lý luôn có thể điều khiển được các cá nhân.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Với nhu cầu vật chất, việc thỏa mãn được chúng phụ thuộc vào tiền lương, tiền công, tiền thưởng, ... (hay còn được gọi là thu nhập) mà NLĐ nhận được từ người sử dụng lao động, thu nhập càng cao thì mức độ thỏa mãn về mặt vật chất là càng lớn. Tuy nhiên doanh nghiệp chỉ tăng tới một mức độ, nếu liên tục tăng lương sẽ làm tăng chi phí của doanh nghiệp (giảm lợi nhuận) đồng thời khi tiền lương tăng cao thì NLĐ có xu hướng giảm số giờ làm việc, tăng số thời gian hưởng thụ (du lịch, nghỉ dưỡng, ...), mong được tôn trọng hơn.

Với nhu cầu tinh thần, việc thỏa mãn nhu cầu này khác nhau lại khác nhau giữa những nhà quản lý, tập thể NLĐ. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về các giá trị tinh thần cũng nâng cao, con người đòi hỏi được đáp ứng những nhu cầu này để tồn tại, phát triển về mặt trí lực như nhu cầu học tập để nâng cao trình độ hiểu biết; Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội; Nhu cầu công bằng xã hội.

#### ❖ *Động cơ và động lực*

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân” [12,tr.18]. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống, có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có động cơ khác nhau, mức độ thúc đẩy của động cơ cũng khác nhau trong các tình huống khác nhau và động cơ rất trừu tượng, khó xác định.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Một cách tự nhiên thì động lực được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể. [12,tr.18]

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

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

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

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

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

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

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

### **❖ Động lực lao động**

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm có một quan điểm khác nhau nhưng đều làm rõ được bản chất của động lực lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [12,tr.128]

Động lực lao động xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của NLD. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi NLD

đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi NLD đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau để làm việc tích cực hơn. Có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực 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 bản thân NLD.

#### ❖ *Tạo động lực lao động*

Theo tác giả Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất, tinh thần, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào” [13, tr.145]

Theo Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc” [19, tr.98].

Tổng kết lại, “Động lực lao động là yếu tố bên trong xuất phát từ bản thân của mỗi NLD mà nhờ đó họ nảy sinh sự khát khao và tự nguyện lao động nhằm đạt được mục tiêu của bản thân”.

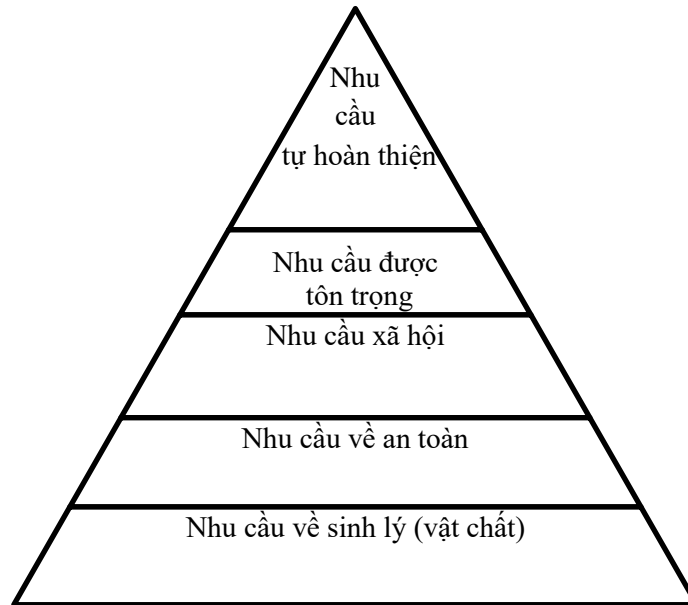
## **1.2. Các học thuyết tạo động lực cơ bản**

### ***1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow***

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Ông là người đáng chú ý nhất với sự đề xuất về Tháp nhu cầu. Lý thuyết của ông nhằm giải thích những nhu cầu nhất định của con người cần được đáp ứng như thế nào để một cá nhân hướng đến cuộc sống lành mạnh và có ích cả về



thể chất lẫn tinh thần. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao:



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**

(Nguồn: Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, [13, tr.158])

*Nhu cầu sinh lý:* Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm và thoải mái về tình dục.

Là nhu cầu cơ bản nhất, nguyên thủy nhất, lâu dài nhất, rộng rãi nhất của con người. Nếu thiếu những nhu cầu cơ bản này con người sẽ không tồn tại được. Ông quan niệm rằng, khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

*Nhu cầu về an toàn:* Ở mức nhu cầu này con người sẽ phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân. An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp, an toàn kinh tế, an toàn ở và đi lại, an toàn tâm lý, an toàn nhân sự, ...

*Nhu cầu xã hội:* Khi đã thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, được an toàn thì ngay lập tức nảy sinh cấp độ tiếp theo của nhu cầu. Các nhu cầu xã hội hay tình cảm lúc đó sẽ trở lên quan trọng, do con người là thành viên của xã hội nên họ cần nằm trong xã hội và được người khác thừa nhận.

*Nhu cầu được tôn trọng:* Nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

+ Lòng tự trọng bao gồm nguyện vọng muốn giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện.

+ Nhu cầu được người khác tôn trọng gồm khả năng giành được uy tín, được thừa nhận, được tiếp nhận, có địa vị, có danh dự, ... Khi được người khác tôn trọng cá nhân sẽ tìm mọi cách để làm tốt công việc được giao. Do đó nhu cầu được tôn trọng là điều không thể thiếu đối với mỗi con người.

*Nhu cầu tự hoàn thiện mình:* Ông cho rằng “Mặc dù tất cả các nhu cầu trên được thỏa mãn, chúng ta vẫn cảm thấy sự bất mãn mới và sự lo lắng sẽ xuất hiện, từ khi các nhu cầu cá nhân đang làm những công việc mà phù hợp với mình”. Ta thấy rằng ở từng thời điểm thì mọi người khác nhau có nhu cầu khác nhau. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn trước khi được khuyến khích được thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Maslow cho rằng nhu cầu sinh lý là mạnh nhất, còn nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu yếu nhất. Theo quan điểm về động lực, lý thuyết của Maslow có thể phát biểu rằng, mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn triệt để nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì vậy, để tạo ra động lực làm việc cho NLD, người quản lý phải hiểu NLD đó đang ở đâu trong thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc đó. Đồng thời cố gắng thỏa mãn các nhu cầu bậc cao hơn khi các nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn.

Áp dụng lý thuyết nhu cầu Maslow trong quản trị nhân lực và tạo động lực:

- *Đối với nhu cầu sinh lý*: Trả lương tốt và công bằng, cung cấp bữa ăn trưa, ăn giữa giờ, giữa ca miễn phí; đảm bảo các phúc lợi...

- *Đối với nhu cầu về an toàn*: Bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khỏe tốt NLD.

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

- *Đối với nhu cầu được tôn trọng*: NLD được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. NLD cảm thấy được tôn trọng từ đồng nghiệp, từ cấp trên sẽ tạo động lực để làm việc hăng hái hơn, cảm nhận muốn gắn bó lâu dài cùng tập thể công ty. Do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLD cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: Nhà lãnh đạo và quản lý cần cung cấp các cơ hội để NLD phát triển khả năng và vận dụng sáng tạo vào công việc, khuyến khích họ tham gia vào quá trình cải tiến của doanh nghiệp và tổ chức. NLD nào cũng có kế hoạch phát triển sự nghiệp và thực hiện lý tưởng cá nhân; và họ cần được tạo điều kiện để làm vậy thông qua những cơ chế: lương thưởng cao, ổn định, khả năng ra quyết định chủ chốt, mạnh dạn áp dụng những sáng kiến mới trong công việc.

Như vậy, thông qua học thuyết này các nhà quản lý cần biết được NLD của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào để từ đó biết cách tác động cho phù hợp để nhằm tạo ra động lực cao nhất.

### ***1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacey Adams***

Học thuyết cân bằng của Adams được đặt theo tên của nhà tâm lý học hành vi John Stacey Adams, người đã phát triển lý thuyết này từ năm 1963.

Học thuyết cân bằng của Adams thừa nhận rằng có những yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá và nhận thức về mối quan hệ của NLD đối với công việc của họ và việc sử dụng lao động trong tổ chức.

John Stacey Adams cho rằng NLD có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỉ lệ đó của họ với tỉ lệ của những đồng nghiệp trong công ty.

Việc so sánh dựa trên tỉ lệ:

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

Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. NLD sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho NLD làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của NLD. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực thành tích ngang nhau.

Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những NLD trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, chủng tộc hay tôn giáo...

### ***1.2.3. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Herzberg***

Học thuyết của hệ thống hai yếu tố (Two Factors Theory) còn được gọi là học thuyết tạo động lực – môi trường tổ chức Herzberg. Ông đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực và chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

- Nhóm yếu tố thúc đẩy: Các yếu tố thúc đẩy là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đó là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự công nhận thành tích, bản thân công việc của NLD, trách nhiệm và chức năng lao động, cơ hội phát triển. Đây chính là 5 nhu cầu cơ bản của NLD khi tham gia làm việc. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- Nhóm yếu tố duy trì: Đó là các yếu tố thuộc về điều kiện, môi trường làm việc của NLD, các chính sách chế độ quản trị của Doanh nghiệp, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của NLD.

Học thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa với các nhà quản trị:

- Những nhân tố làm thỏa mãn cho NLD khác với các nhân tố tạo ra những sự bất mãn. Cho nên bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn bằng cách đơn giản là sự xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.
- Việc động viên các NLD phải được giải quyết một cách thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố được duy trì và động viên, không thể chú trọng một nhóm nào riêng biệt cả.

#### ***1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy động cơ theo kỳ vọng của Victor Vroom***

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai.

Vì lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của NLD, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau.

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

**Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên**

- Tính hấp dẫn (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó.
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của NLD rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành.
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của NLD rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ.

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một NLD muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp dẫn cao đối với NLD đó. Nếu một NLD tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là NLD này có mức mong đợi cao.

Từ đó nhà quản lý sẽ biết cách kích thích tinh thần làm việc cho NLD của mình thông qua việc đưa ra các mục tiêu thực hiện và phần thưởng dành riêng cho từng đối tượng NLD cụ thể nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động như sau:

**Thứ nhất**, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra phải có mối liên quan đến những gì các NLD muốn chứ không phải cái tổ chức muốn. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi phải có sự hiểu biết và có kiến thức về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân bằng những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực.

**Thứ hai**, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho NLD biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao.

**Cuối cùng**, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những kỳ vọng của bản thân NLD về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu của họ.

Trong phạm vi nghiên cứu luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để xác định nhu cầu của NLD tại Công ty TNHH HHG Holdings mà họ được thỏa mãn từ cấp thấp đến cấp cao. Trên cơ sở phân loại nhóm nhu cầu và tầm quan trọng của sự hài lòng, thỏa mãn đối với đội ngũ này để tạo động lực. Học thuyết công bằng của Stacy Adams, học thuyết hai yếu tố được tác giả vận dụng vào làm tiền đề để đưa ra các giải pháp về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi... Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom tác giả vận dụng để phân tích thực trạng tạo động lực hiện tại cho NLD tại Công ty TNHH HHG Holdings thông qua các hình thức tạo động lực.

### **1.3. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động**

Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp như: nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội thì cần được thực hiện một cách nhanh chóng và nếu như được

thỏa mãn thì chúng sẽ chi phối và thúc đẩy nhanh hơn toàn bộ mục tiêu của con người. Nhu cầu của con người là luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc NLD hành động. và hành vi làm việc của NLD cũng nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân của họ như: nhu cầu lương thưởng đãi ngộ hấp dẫn, có cơ hội thăng tiến hay nhu cầu được người khác tôn trọng, ...

Trong một tổ chức, mỗi NLD lại có giai đoạn nghề nghiệp khác nhau, đặc điểm về giới tính, tuổi tác, trình độ chuyên môn khác nhau nên sẽ có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ xem nhu cầu nào của NLD là cấp thiết, là số đông để từ đó phân loại nhu cầu theo từng đối tượng cụ thể. Trên cơ sở đó, nhà quản lý có thể xây dựng được kế hoạch tạo động lực cho NLD một cách cụ thể, hợp lý, thỏa mãn được nhu cầu cấp bách trước đồng thời sắp xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên một cách hợp lý.

Có rất nhiều phương pháp để xác định nhu cầu của NLD, trong đó có phương pháp điều tra thông qua bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với NLD. Sau khi có kết quả thu được nhà quản lý sẽ tiến hành phân loại nhu cầu của NLD theo các nhóm đối tượng cụ thể.

### ***1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính***

Kích thích về vật chất (kích thích tài chính): là những kích thích về mặt tài chính nhằm thỏa mãn những nhu cầu về vật chất của NLD những nhu cầu về vật chất của NLD. Suy cho cùng nhu cầu thiết yếu và đầu tiên nhất của con



người là thỏa mãn nhu cầu về tài chính. Tạo động lực làm việc bằng biện pháp tài chính bao gồm: Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ.

#### *1.3.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương*

Theo giáo trình quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm)” [12, tr.170]. Như vậy ta có thể hiểu tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho NLD dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ, thâm niên của NLD.

Tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng:

Đối với NLD nó là một phần không thể thiếu trong công việc duy trì cuộc sống đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người. Maslow cũng chỉ rõ ai cũng có nhu cầu này, tiền lương phải đảm bảo giúp họ tái sản xuất sức lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay tuy tiền lương đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực làm việc cho NLD.

Đối với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một biện pháp hữu hiệu giúp họ giữ chân NLD và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể.

Do vậy, để đảm bảo có thể tạo động lực kích thích NLD thì tiền lương phải đảm bảo các vấn đề cơ bản sau:

*Thứ nhất*, tiền lương phải hợp pháp: đảm bảo tuân thủ theo những quy định của nhà nước về tiền lương, NLD phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo quy định của nhà nước.

*Thứ hai*, trả lương ngang nhau cho lao động như nhau: học thuyết Adams cho thấy nhu cầu cần đòi hỏi sự công bằng. Do vậy yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Nguyên tắc này dùng thước đo lao động để đánh giá, so sánh và thực hiện trả lương. Những lao động khác nhau về tuổi tác, giới tính, trình độ, ... nhưng có mức hao phí sức lao động như nhau thì được trả lương như nhau. Đây là một nguyên tắc quan trọng vì nó đảm bảo được sự công bằng, bình đẳng trong trả lương. Ngoài ra trả lương ngang nhau cho những công việc ngang nhau không chỉ trong doanh nghiệp mà còn cần phải tính cả mức lương trên thị trường, căn cứ theo quy luật cung – cầu trong nền kinh tế quốc dân.

*Thứ ba*, tiền lương phải đảm bảo khả năng tái sản xuất và nâng cao sức lao động và đời sống vật chất tinh thần cho NLĐ. Tức là tiền lương phải đảm bảo đời sống tối thiểu cho NLĐ và gia đình họ.

*Thứ tư*, tiền lương phải được xây dựng dựa trên vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc đó.

*Thứ năm*, tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân: điều này cần thiết để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*Thứ sáu*, tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, dễ hiểu, dễ tính. Tiền lương cần phải rõ ràng, dễ hiểu để NLĐ nhận thấy được sự công bằng, khách quan trong trả lương, góp phần hoàn thiện động cơ và thái độ làm việc của NLĐ.

*Các hình thức trả lương hiện nay:*

Trả lương theo thời gian: là hình thức trả lương cho NLĐ căn cứ vào thời gian làm việc thực tế.

Trả lương theo sản phẩm: là hình thức trả lương cho NLĐ căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm họ làm ra.

Trả lương khoán: là hình thức trả lương cho NLĐ theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Tùy theo thực tế hoạt động tại mỗi doanh nghiệp cũng như tính chất của các công việc mà doanh nghiệp sẽ xây dựng các hình thức trả lương khác nhau tuy nhiên phải đảm bảo các nguyên tắc nêu trên để có tính kích thích và khuyến khích NLĐ làm việc.

#### *1.3.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Tiền thưởng nó cũng thể hiện nhu cầu khẳng định bản thân (Thuyết Maslow), sự đánh giá công bằng (thuyết Adams).

Theo giáo trình quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng là một khoản thu nhập bổ sung cho người lao động, biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật”. [12, tr.223].

Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng đột xuất và thưởng định kỳ. Thưởng định kỳ vào cuối năm, cuối quý; còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả NLĐ trong doanh nghiệp hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể. Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực làm việc cho NLĐ.

Tuy nhiên để tiền thưởng thực sự phát huy được tác dụng kích thích NLĐ làm việc thì nhà quản lý cần chú trọng và các vấn đề:

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

### 1.3.2.3. Tạo động lực thông qua các hình thức khác

- *Phúc lợi*

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, phúc lợi là một dạng thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; các phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc các thành viên trong tổ chức [12, tr. 171].

Có hai loại phụ cấp cơ bản đó là:

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

Phúc lợi tự nguyện: là phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mình và sự quan tâm của người lãnh đạo nhằm khuyến khích NLD làm việc, an tâm công tác và gắn bó với tổ chức nhiều hơn: có thể là chương trình bảo hiểm y tế, trợ cấp sức khỏe, các câu lạc bộ....

Thông qua những phúc lợi nói trên, doanh nghiệp đã phần nào giảm bớt những khó khăn trong đời sống của NLD đồng thời tạo sự thỏa mãn trong công việc, kích thích NLD làm việc và tăng năng suất lao động.

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

- Xây dựng và triển khai thực hiện các chương trình phúc lợi mới phù hợp với đặc điểm, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó tạo mối quan hệ tốt giữa lao động trong doanh nghiệp.

- Xây dựng và hình thành nguồn quỹ nhất định đối với công tác phúc lợi.

- *Phụ cấp, trợ cấp lương*

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho NLD do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện ít an toàn, khó khăn hay không ổn định.

Trợ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho các lao động có hoàn cảnh khó khăn, cần sự giúp đỡ.

Tuy phụ cấp, trợ cấp lương chiếm một phần tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu lương của NLD nhưng nó cũng một phần nào hao phí lao động mà trong lương cơ bản chưa tính tới. Phần phụ cấp, trợ cấp này cũng thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới NLD một cách toàn diện hơn từ đó NLD sẽ có động lực làm việc, cống hiến sức lao động cho tổ chức.

Có các loại phụ cấp, trợ cấp cơ bản như sau: Phụ cấp thâm niên vượt khung; Phụ cấp giữ chức vụ; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thâm niên nghề; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp lưu động; Phụ cấp độc hại, nguy hiểm; Các khoản phụ cấp khác như: hỗ trợ điện thoại, xăng xe, tiền ăn trưa, công tác phí; Trợ cấp nuôi con nhỏ, trợ cấp thai sản, ...

### ***1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính***

NLĐ ở thời đại mới mong muốn nhiều hơn từ công việc chứ không chỉ là những lợi ích tài chính. Họ yêu cầu công việc phải có ý nghĩa cụ thể và mang lại các giá trị nhất định. Từ những yêu cầu này, việc tạo động lực cho NLĐ của doanh nghiệp trở nên khó khăn hơn vì nhu cầu của con người luôn biến đổi theo thời gian.

#### ***1.3.3.1. Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động.***

Việc bố trí, sử dụng lao động hợp lý, phù hợp với khả năng, trình độ và mong muốn của NLĐ là vô cùng quan trọng. Nếu bố trí, sử dụng lao động đúng sẽ phát huy được khả năng của NLĐ để từ đó mang lại hiệu quả công việc.

Để bố trí và sử dụng đúng lao động nhà quản lý cần phân tích công việc cụ thể, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân chia được các loại công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc, chỉ rõ được NLĐ cần những kiến thức, kỹ năng gì để hoàn thành được công việc đó. Ngoài ra phân tích công việc còn chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm của NLĐ tại vị trí cụ thể từ đó làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng như công tác khen thưởng được chính xác.

#### ***1.3.3.2. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc***

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà NLĐ tiếp xúc hàng ngày có ảnh hưởng trực tiếp tới tinh thần, thái độ, sức khỏe, hiệu quả làm việc của NLĐ. Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, NLĐ sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần giảm căng thẳng, mệt mỏi, có khả năng phục hồi khả năng làm việc cao ... Từ đó động lực lao động sẽ tăng lên.

Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của NLĐ. Môi trường vật chất phù

hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để NLD tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để NLD làm việc có hiệu quả nhất.

#### *1.3.3.3. Tạo động lực thông qua đào tạo*

Đào tạo là tổng hợp các hoạt động học tập có tổ chức nhằm cung cấp cho NLD những kỹ năng cụ thể để hoàn thành công việc hiện tại đồng thời chuẩn bị cho NLD những kiến thức cần có để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

Quá trình học tập giúp NLD nắm vững hơn về công việc, nâng cao trình độ, kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Việc lựa chọn NLD nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho NLD đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người khác. Nếu tổ chức chọn đúng người xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ sẽ mang lại lợi ích lớn cho tổ chức, đồng thời còn tạo cho NLD đó một động lực làm việc rất lớn. Chính sách đào tạo càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được NLD làm việc hiệu quả. Vậy nên, tổ chức cần phải tạo điều kiện cho NLD có cơ hội được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như có vị trí công việc xứng đáng với năng lực và sự phấn đấu của họ, có như vậy mới tạo được động lực cho họ.

#### *1.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến*

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được khẳng định bản thân là 2 nhu cầu cao nhất của người lao động. NLD luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến và phát triển trong con đường nghề nghiệp của mình vì thăng tiến chính là cách để họ tự khẳng định vị thế của mình và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Trong quá trình làm việc, NLD luôn cố gắng cống hiến khả năng của mình cho doanh nghiệp và nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì họ sẽ càng cố gắng làm việc hơn nữa để nâng

cao hiệu quả. Nếu đáp ứng được nhu cầu này của NLD thì đây chính là một biện pháp tạo động lực rất có hiệu quả.

Để hoạt động này có hiệu quả nhà quản lý phải xây dựng được lộ trình thăng tiến cho NLD một cách rõ ràng, cụ thể để NLD có thể đề ra mục tiêu để phấn đấu trong công việc.

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động**

Đánh giá kết quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Để có thể đánh giá kết quả tạo động lực chúng ta có thể đánh giá thông qua các chỉ tiêu sau:

##### **1.4.1. Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động**

###### *❖ Mức độ hài lòng của người lao động*

Sự hài lòng của NLD trong công việc có thể được định nghĩa là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc thái độ mà họ có đối với công việc.

Phần lớn các doanh nghiệp, tổ chức đều xem sự hài lòng của NLD trong công việc phụ thuộc vào tiền lương và các hoạt động giải trí. Nhưng cho NLD có được thỏa mãn những điều này, người quản lý vẫn không thể tạo ra sự gắn kết giữa công ty với họ. Vấn đề là nhà quản lý cần hiểu được nhu cầu cụ thể của NLD và cần phải làm gì để khiến nhu cầu đó phù hợp với mục tiêu của công ty. Chỉ khi làm được điều này thì doanh nghiệp mới tạo ra sự hài lòng và NLD sẽ sẵn sàng làm việc tối đa để hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

###### *❖ Sự gắn bó của người lao động*

Theo Meyer và Allen (1990) thì sự gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức.

Theo Michael Armstrong (2009) thì sự gắn bó của NLD là tình trạng sẵn sàng của nhân viên với công việc, với tổ chức và được thúc đẩy để đạt



thành tích cao. Nó thể hiện khi NLD cảm thấy thích thú, tích cực, hăng hái trong công việc và sẵn sàng đổ thêm công sức để làm việc hết khả năng.

Sự gắn bó của NLD với tổ chức càng cao thì càng thể hiện được sự thỏa mãn của NLD về bản thân công việc của họ; tiền lương, phúc lợi; môi trường làm việc; lộ trình thăng tiến; mối quan hệ đồng nghiệp; hay hoạt động đào tạo phát triển, ... càng phù hợp. Từ mối quan hệ mật thiết này nhà quản lý cần phải xây dựng được chính sách rõ ràng, phù hợp để từ đó tạo được động lực lao động nhằm tạo sự ổn định nhân lực trong tổ chức

#### ***1.4.2 Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc***

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân NLD và khuyến khích, tạo động lực làm việc. NLD được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của NLD có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của NLD. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao...Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian NLD hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu NLD hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến NLD và làm tăng năng suất lao động.

### ***1.4.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật***

Tinh thần trách nhiệm là thái độ đối với công việc được giao, luôn coi trọng vấn đề hoàn thành đúng những gì mà cấp trên yêu cầu, khắc phục mọi khó khăn và nỗ lực bằng mọi cách để thực hiện. Để NLD có ý thức trách nhiệm trong công việc nhà quản lý cần phải tạo cho họ có cảm giác được làm chủ công việc, đề cao tinh thần dám nói, dám làm, dám chịu, có trách nhiệm trong công việc.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của NLD mà tổ chức xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội. Mục tiêu của kỷ luật lao động là giúp duy trì trật tự, làm cho NLD tuân thủ theo những yêu cầu mà tổ chức, doanh nghiệp đề ra. Khi có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, làm việc nghiêm túc, chịu khó học hỏi, rèn luyện tay nghề... NLD sẽ nâng cao năng suất, tạo uy tín và nâng cao thu nhập cho mình. Vì vậy nhà quản lý cần thực hiện nhiều biện pháp xây dựng cho họ tinh thần, tác phong công nghiệp. Điều này phải được thực hiện ngay từ khâu tuyển dụng lao động. Ngoài thông tin cần thiết như: Yêu cầu công việc, mức lương..., doanh nghiệp cần thông tin rõ ràng cho NLD những nội quy, quy chế, hình thức xử phạt khi NLD vi phạm kỷ luật, hợp đồng lao động. Trong quá trình hoạt động, nhà quản lý cũng cần thường xuyên tổ chức tuyên truyền, đề ra các chế độ, chính sách đãi ngộ thỏa đáng... giúp họ nâng cao ý thức kỷ luật, tác phong công nghiệp, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

### ***1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động***

Tính tích cực của NLD là ý thức tự giác của NLD 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 được giao.

NLD chủ động sáng tạo trong công việc thường có các biểu hiện sau: tự giác làm việc mà không cần có sự giám sát chặt chẽ từ phía nhà quản lý; có

nhu cầu công hiến, chủ động giải quyết và có trách nhiệm trong công việc; có phương pháp làm việc đa dạng; thường đề xuất ra những sáng kiến góp phần nhằm làm tăng hiệu quả lao động, tiết kiệm nguyên liệu... giúp cho tổ chức phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do NLD tự đánh giá, do đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp đánh giá. Vì vậy, để phát huy được tính tích cực chủ động sáng tạo của NLD nhà quản lý cần tìm các biện pháp kích thích về mọi mặt tình cảm, ý chí, phát huy triệt để lòng nhiệt tình và hăng say làm việc của NLD.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

### ***1.5.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động***

Trong thực tế con người hoạt động đều nhằm thoả mãn những nhu cầu của bản thân vì vậy khi nhà quản lý tạo động lực cần phải quan tâm tới những điểm sau:

#### ***1.5.1.1. Hệ thống nhu cầu***

Nhu cầu được coi là những đòi hỏi mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau, tâm sinh lý xã hội nhằm đạt một mục đích nào đó. Mặt khác, con người có một hệ thống nhu cầu khác nhau từ những nhu cầu từ bậc thấp đến nhu cầu bậc cao để nắm bắt được động lực lao động của NLD nhà quản lý cần phải hiểu được hệ thống nhu cầu này.

#### ***1.5.1.2. Các giá trị cá nhân***

Chính là những thứ mà bản thân NLD thấy quan trọng, có ý nghĩa đối với mình. Khi những quan niệm về giá trị giữa cá nhân và tổ chức được đồng nhất thì sẽ tạo ra động lực lao động.

#### ***1.5.1.3. Quan điểm và thái độ của con người trong công việc và đối với tổ chức***

Đây là sự nhìn nhận của mỗi cá nhân đối với các hiện tượng sự vật theo các chiều hướng tích cực hoặc tiêu cực. Nếu NLD có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi sẽ theo chiều hướng tích cực do đó dẫn đến năng suất lao động

được nâng cao và chất lượng công việc được đảm bảo. Ngược lại nếu NLD có quan điểm, thái độ không đúng đắn thì hành vi sẽ theo chiều hướng tiêu cực và dẫn đến năng suất lao động, hiệu quả công việc không được nâng cao.

#### *1.5.1.4. Đặc điểm tính cách của từng cá nhân*

Mỗi cá nhân NLD đều có những đặc điểm tâm sinh lý khác nhau, vì vậy động cơ ở mỗi người là khác nhau. Vì vậy đòi hỏi các nhà quản lý phải nắm bắt được những tâm lý, đặc tính đó để có những biện pháp tạo động lực phù hợp.

#### *1.5.1.5. Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động:*

Đó là khả năng làm việc, khả năng NLD có thể đảm nhận một công việc và hoàn thành tốt nó. Khả năng và năng lực của mỗi NLD khác nhau cũng khác nhau. Mặc khác, không phải cá nhân NLD nào cũng có thể nhận thấy được khả năng cũng như năng lực của bản thân. Điều này đòi hỏi nhà quản lý làm sao phải biết khơi dậy những khả năng trong mỗi NLD và giúp họ hiểu và nắm được năng lực của mình để từ đó họ có thấy sự an tâm tin tưởng vào bản thân có thể hoàn thành tốt công việc.

### **1.5.2. Nhân tố thuộc về nội dung bản chất công việc của người lao động**

Bản chất công việc là công việc thể hiện các đặc trưng như sự đa dạng, sáng tạo, thách thức và tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân của NLD.

#### *1.5.2.1. Mức độ đa dạng của các kỹ năng*

Là mức độ mà theo đó, một công việc đòi hỏi nhiều hoạt động, nhiều nhiệm vụ khác nhau để một nhân viên có thể sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau của mình nhằm hoàn thành công việc. Mức độ đa dạng của các kỹ năng hình thành do NLD thực hiện nhiều nhiệm vụ, mỗi nhiệm vụ đòi hỏi NLD phải có những kỹ năng khác nhau. Khi thực hiện công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng, đặc biệt những kỹ năng đó phù hợp với trình độ và hiểu biết của NLD

thì họ cũng sẽ nhận thấy công việc của mình có ý nghĩa, làm cho họ hài lòng hơn trong công việc

#### *1.5.2.2. Mức độ tự chủ trong công việc*

Tính tự chủ trong công việc: Là khả năng định đoạt kết quả công việc của NLD. Tính tự chủ trong công việc đo lường mức độ nhân viên được trao quyền, được tự do xây dựng kế hoạch công việc, được thực hiện công việc theo cách mà họ cho là hiệu quả nhất. Đối với công việc có mức độ tự chủ cao, kết quả công việc phụ thuộc vào nỗ lực, sáng kiến và quyết định của NLD. Trong trường hợp đó, nhân viên sẽ thấy mình có trách nhiệm cá nhân cao hơn đối với công việc. Dựa vào các kỹ năng, năng lực và kinh nghiệm của bản thân và những người trong nhóm thực hiện công việc; nhân viên có khả năng quyết định sự thành công hay thất bại khi thực hiện công việc đó.

#### *1.5.2.3. Sự hấp dẫn và thích thú trong công việc*

Rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng sự thú vị, hấp dẫn của công việc sẽ càng kích thích NLD tìm tòi, sáng tạo, nâng cao kỹ năng kiến thức của mình để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Công việc thú vị hấp dẫn sẽ giúp NLD có cơ hội sử dụng, phát huy năng lực cá nhân của mình.

#### *1.5.2.4. Phản hồi trong công việc*

Là mức độ nhân viên biết được đánh giá của lãnh đạo về kết quả công việc của mình. Nhân viên luôn kỳ vọng có được những thông tin phản hồi từ lãnh đạo và những phản hồi này cần cụ thể, rõ ràng, và chi tiết về tính hiệu quả của công việc. Khi có được phản hồi công bằng, nhân viên sẽ hiểu được họ cần phải làm gì để nâng cao hiệu suất trong tương lai.

### **1.5.3. Nhân tố bên trong**

#### *1.5.3.1 Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp*

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình, những mục tiêu, chiến lược phát triển.

Chính sách tạo động lực đưa ra phải nằm trong mục tiêu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhân lực là nhân tố tạo nên thành công hay thất bại của tổ chức vì thế khi một mục tiêu chiến lược của tổ chức thay đổi sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách hoạt động của tổ chức, trong đó có tạo động lực cho NLĐ.

#### *1.5.3.2. Tình hình tài chính*

Mọi kế hoạch, mọi hoạt động của doanh nghiệp đều cần phải có tài chính để có thể thực thi. Nếu công ty có kế hoạch tài chính rõ ràng cho từng phân hành công việc thì sẽ tạo thuận lợi cho các công việc đó. Hoạt động tạo động lực lao động cũng cần phải có tài chính để thực hiện những kế hoạch đã đề ra.

Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, khám sức khỏe, thể dục thể thao, ...

#### *1.5.3.3. Văn hoá doanh nghiệp*

Ngày nay cụm từ văn hoá doanh nghiệp ngày càng được nhắc đến nhiều hơn. Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp không phải đơn giản và dễ thực hiện. Vì vậy để thực hiện được doanh nghiệp cần:

- Định hướng phát triển văn hóa một cách rõ ràng.
- Sắp xếp, quản lý văn hóa đó.
- Đưa ra các kế hoạch dự án phát triển nền văn hóa để có thể đạt được những kết quả mong muốn.

- Tạo ra những bước đệm văn hóa trong thời kỳ chuyển đổi.

#### *1.5.3.4. Quan điểm lãnh đạo*

Lãnh đạo là người đứng đầu của tổ chức nên mọi quan điểm, quyết định của lãnh đạo đều ảnh hưởng tới mọi hoạt động của tổ chức trong đó có hoạt động tạo động lực lao động. Đây là yếu tố tác động trực tiếp đến động lực tinh thần cho CBNV.

Phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác. Nó có tác động sâu rộng tới mục tiêu của tổ chức. Vì vậy các nhà lãnh đạo phải tạo ra cho mình một phong cách làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, văn minh và phải là tấm gương sáng cho cấp dưới, tuân thủ các quy định của cơ quan, công bằng trong công việc, ....

#### *1.5.3.5. Chính sách liên quan tới người lao động*

Các chính sách liên quan tới NLD bao gồm: các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động.

Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của nhân lực từ đó ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân lực.

### **1.5.4. Nhân tố bên ngoài**

#### *1.5.4.1 Quy định, chính sách của nhà nước về lao động*

Quy định, chính sách của nhà nước là cơ sở pháp lý để đảm bảo quyền và nghĩa vụ của quan hệ lao động.

Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều phải trong khuôn khổ quy định của pháp luật. Hoạt động tạo động lực lao động cũng nằm trong phạm vi của

Luật lao động 2019 và các chính sách về lao động của nhà nước. Khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động cho NLD nhà quản lý phải nắm rõ các quy định Pháp luật, các chính sách của nhà nước về lao động để không làm trái các quy định mà nhà nước đã đề ra về lao động.

#### *1.5.4.2. Vị thế của ngành*

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế và đặc điểm khác nhau, do đó cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLD khác nhau. Thông thường trong lĩnh vực công NLD mong đợi sự thành đạt và sự ổn định trong công việc, trong khi đó trong lĩnh vực tư NLD lại đánh giá cao sự thành đạt, thu nhập, sự năng động, linh hoạt trong công việc.

Do đó khi tạo động lực lao động nhà quản lý cần chú ý đến các biện pháp làm an tâm NLD, tạo ra sự tự hào về ngành nghề lĩnh vực họ đang làm việc. Đồng thời tìm ra biện pháp nâng cao vị thế của ngành nghề mà doanh nghiệp đang hoạt động.

#### *1.5.4.3. Các chính sách liên quan tới người lao động của doanh nghiệp cùng ngành nghề*

Trong thời đại bùng nổ thông tin thị trường hiện nay không khó để chúng ta có thể có được thông tin về chính sách liên quan tới NLD của các tổ chức cùng ngành nghề với mình. Điều này vừa thuận lợi và khó khăn cho công tác tạo động lực cho NLD. Thuận lợi là thông tin thị trường giúp nhà quản lý có thể tham khảo, chọn lọc chính sách liên quan tới NLD để phù hợp với thị trường cũng như doanh nghiệp của mình. Khó khăn đó là NLD có thông tin thị trường của các doanh nghiệp khác, họ dễ dàng so sánh và tiếp cận thị trường lao động hơn. Từ đó dễ dàng rời bỏ doanh nghiệp để làm việc tại nơi mà họ cảm thấy nhiều lợi ích hơn.



Vì vậy khi xây dựng hoạt động tạo động lực cho NLĐ nhà quản lý cần phải tận dụng thông tin thị trường để có được cái nhìn bao quát nhất về chính sách liên quan tới NLĐ của các doanh nghiệp cùng ngành nghề, lĩnh vực đồng thời bổ sung thêm các chính sách mới ưu việt hơn nhằm giữ chân và thu hút được NLĐ.

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH HHG Holdings**

### **1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số Công ty**

#### **1.6.1.1. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy**

Công ty TNHH Hùng Túy đã khẳng định được vị trí trong thị trường trong lĩnh vực nội thất tại Việt Nam. Luôn tự hào mang đến cho người tiêu dùng giải pháp tối ưu cho không gian phòng tắm, phòng bếp đến từ những thương hiệu nổi tiếng hàng đầu trên thế giới. Để làm được điều đó là sự đóng góp không nhỏ của toàn thể đội ngũ nhân sự trong suốt hơn 20 năm qua. Công ty TNHH Hoàng Tử - Showroom Hùng Túy đã có những chính sách cụ thể để tạo động lực lao động cho NLĐ cụ thể như sau:

- Công tác trả lương: công ty áp dụng trả lương theo đúng quy định pháp luật, hàng tháng trả lương đúng quy định, chế độ tiền lương công khai minh bạch.

- Thưởng, phúc lợi: công ty có hệ thống thưởng và phúc lợi rõ ràng. Thưởng lương tháng 13, thưởng hiệu quả kinh doanh cho cán bộ, tập thể có thành tích tốt. Quỹ khen thưởng được cập nhật thường xuyên. Tại các buổi sơ kết, tổng kết cuối năm Công ty xét bình bầu cho các nhân sự có thành tích xuất sắc trong kinh doanh cũng như nhân sự có những đóng góp lớn cho công ty, các mức thưởng từ 10.000.000 đồng đến 50.000.000 đồng.

- Công tác đào tạo, phát triển: Công ty thường xuyên tổ chức đào tạo sản phẩm mới, đào tạo nghiệp vụ cho NLĐ. Đặc biệt đội ngũ thiết kế nội thất

thường xuyên được tham gia các chuyến tập huấn trong và ngoài nước về xu thế thiết kế nội thất thông minh

- Môi trường làm việc: thoải mái để NLD có thể sáng tạo trong công việc.

#### *1.6.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của công ty Cổ phần kỹ thuật Sigma*

Thành lập năm 2005, Công ty cổ phần kỹ thuật SIGMA hiện là một trong những nhà thầu Cơ Điện hàng đầu tại Việt Nam. Công ty Cổ phần Kỹ thuật Sigma đã và đang thực hiện một loạt các hoạt động đấu thầu, quản lý dự án, cung cấp, lắp đặt, chạy thử các hạng mục Cơ Điện và triển khai các dự án năng lượng tái tạo một cách tin cậy và hiệu quả nhất, không chỉ bắt kịp mà còn đón đầu những xu hướng mới trong tương lai. Những đóng góp đó phải kể đến công sức của tập thể NLD trong công ty suốt 15 năm qua. Để đạt được hiệu quả kinh doanh, công ty đã có những biện pháp tạo động lực cụ thể như sau:

- Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Đồng thời khuyến khích công NLD quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của NLD về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên khích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

- Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các NLD tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

- Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi NLD phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

### ***1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra về tạo động lực lao động tại công ty TNHH HHG Holdings***

Để tạo động lực lao động cho NLD đạt được hiệu quả cao, công ty cần sử dụng linh hoạt và đồng bộ công cụ kích thích tài chính kết hợp với phi tài chính:

- Cần có sự quan tâm sâu sắc từ phía Ban lãnh đạo đưa ra chủ trương, đường lối, chính sách đúng đắn, cơ chế khen thưởng, kỷ luật rõ ràng để tạo động lực lao động cho CBNV công ty. Đồng thời duy trì được văn hoá doanh nghiệp tạo thương hiệu riêng của công ty trên thị trường.

- Chính sách phúc lợi: ngoài tiền lương thì công ty cũng cần quan tâm tới chính sách phúc lợi tự nguyện, chăm lo đời sống CBNV, tổ chức các buổi dã ngoại, tăng cường tinh thần tập thể.

- Môi trường và điều kiện làm việc: tạo môi trường và điều kiện làm việc hiện đại, thân thiện, an toàn, cung cấp đầy đủ trang thiết bị công nghệ để NLD phát huy được hết khả năng của mình trong công việc.

- Công tác đào tạo, phát triển đội ngũ lao động cần được thường xuyên thực hiện. Việc bố trí và sử dụng lao động sau đào tạo cũng cần phải chú trọng.

## **CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS**

### **2.1. Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

Tên cơ quan: Công ty TNHH HHG Holdings

Tên tiếng anh: HHG Holdings Company Limited

Địa chỉ: Số 10 BT3 đường Nguyễn Duy Trinh – Bán đảo Linh Đàm, Phường Hoàng Liệt, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.

Văn phòng giao dịch: Ô số 5-6-7, Lô E2/D21 khu đô thị mới Cầu Giấy -Đường Tôn Thất Thuyết - Quận Cầu Giấy - Thành phố Hà Nội - Việt Nam.

Web: [www.hhg.vn](http://www.hhg.vn)

Điện thoại: 0243.821.6666

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings***

Xuất phát từ nhu cầu thực tế, ngày 04/11/2013 Công ty TNHH HHG Holdings chính thức đi vào hoạt động với tên gọi Công ty TNHH Thương mại và Xây lắp quốc tế HHG. Là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn một thành viên ngoài nhà nước hoạt động trên lĩnh vực chính là nhập khẩu, phân phối, đưa ra giải pháp về không gian sống; thi công lắp đặt hệ thống cơ điện.

Năm 2017, Công ty thực hiện tái cơ cấu và quy chuẩn hóa vận hành, củng cố hàng loạt đội ngũ nhân lực chất lượng cao, tăng cả về quy mô và chất lượng.

Năm 2019, bên cạnh các công trình thi công hệ thống cơ điện trong và ngoài nước Công ty đã trở thành nhà phân phối hạng Platinum cho hãng thiết bị phòng tắm danh tiếng là Hansgrohe – Đức, độc quyền phân phối thương hiệu thiết bị phòng tắm thông minh Axent – Thụy Sĩ.

Tháng 05/2019, Công ty khai trương chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh với đội ngũ nhân lực chất lượng cao.

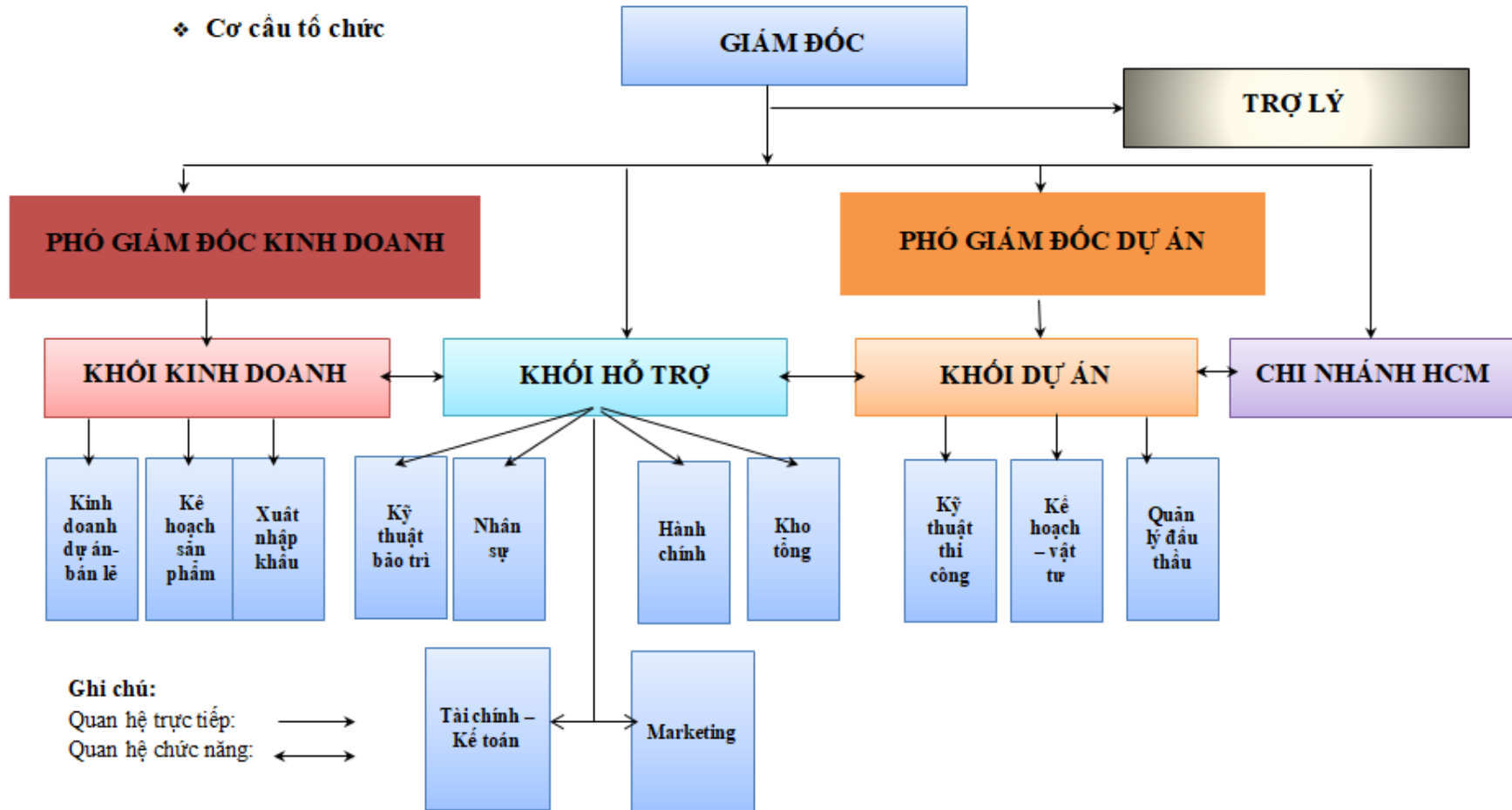
Ngày 04/10/2019, Công ty chính thức đổi tên thành Công ty TNHH HHG Holdings.

Công ty TNHH HHG Holdings là đơn vị ngoài nhà nước. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty gồm có 195 cán bộ NLD với các phòng ban được thiết kế hợp lý, khoa học.

Tháng 04/2021, Công ty khai trương Showroom trưng bày sản phẩm và giới thiệu sản phẩm tại Hà Nội.

### ***2.1.2. Mô hình tổ chức của công ty***

Công ty TNHH HHG Holdings là đơn vị ngoài nhà nước. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty gồm có 195 cán bộ NLD với các phòng ban được thiết kế hợp lý, khoa học.



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty TNHH HHG Holdings

Nguồn: Phòng Nhân sự

Hiện tại Công ty có 3 khối và 13 phòng ban.

#### ❖ Chức năng của các phòng ban

- **Trợ lý Giám đốc:** là cầu nối giữa Giám đốc với các thành viên trong Ban Giám đốc cũng như Quản lý các cấp. Theo dõi việc thực hiện các chỉ đạo của Giám đốc tới các cấp Quản lý trong Công ty. Chuẩn bị và tổng hợp tất cả các báo cáo liên quan đến việc sản xuất kinh doanh của công ty.

- **Phòng Tài chính – kế toán:** Quản lý các nguồn kinh phí, tài chính, tài sản, tổ chức hạch toán, kế toán, báo cáo và quyết toán các nguồn kinh phí được giao theo quy định của pháp luật.

- **Phòng Kinh doanh dự án – bán lẻ:** Thực hiện tham mưu cho ban Giám đốc trong công tác phân phối thị trường cho sản phẩm mà Công ty đang cung cấp. Xây dựng và phát triển mạng lưới khách hàng tiềm năng.

- **Phòng kế hoạch sản phẩm:** Lên kế hoạch và dự đoán mặt hàng mà khách hàng muốn, với số lượng và thời gian cụ thể.

- **Phòng xuất nhập khẩu:** chịu trách nhiệm các vấn đề về điều phối và giám sát hoạt động của chuỗi cung ứng. Đảm bảo tài sản của công ty được sử dụng hiệu quả và sử dụng công nghệ logistics để tối ưu quy trình vận chuyển hàng hóa...

- **Phòng kỹ thuật bảo trì:** Chịu trách nhiệm đảm bảo các sản phẩm đã lắp đặt cho khách hàng được bảo trì, sửa chữa nhanh chóng, hiệu quả cao, giảm thiểu chi phí sửa chữa.

- **Phòng Marketing:** là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường, giữa sản phẩm và khách hàng, giữa đặc tính của sản phẩm và nhu cầu sử dụng. Thông qua các hoạt động hoạch định, sản xuất, định giá, tiếp thị, phòng Marketing đáp ứng cả nhu cầu của thị trường người tiêu dùng và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Phòng nhân sự: Đảm bảo cho các bộ phận, cá nhân trong Công ty thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, đạt được hiệu quả cao trong công việc thông qua các hoạt động: tuyển dụng, đào tạo, duy trì và quản lý nguồn lực.
- Phòng hành chính tổng hợp: Tham mưu giúp Lãnh đạo tổng hợp, xây dựng kế hoạch công tác; tham mưu công tác tổ chức, thực hiện công tác văn thư, lưu trữ và đối ngoại; Quản lý cơ sở vật chất, tài sản, trang thiết bị; Phục vụ đời sống và đảm bảo vệ sinh môi trường cho CBNV.
- Chi nhánh Hồ Chí Minh: Tham mưu ban lãnh đạo mở rộng thị trường khu vực Miền Nam về tất cả các mảng kinh doanh của Công ty.
- Kho tổng: Tham mưu cho ban lãnh đạo công tác quản lý hàng hóa, thực hiện bảo đảm, cấp phát hàng hóa phục vụ hoạt động kinh doanh của Công ty một cách chính xác và kịp thời.
- Phòng kỹ thuật thi công: Quản lý, thực hiện và kiểm tra công tác kỹ thuật, thi công nhằm đảm bảo tiến độ, an toàn, chất lượng, khối lượng và hiệu quả kinh tế trong toàn Công ty;
- Phòng kế hoạch - vật tư: Tham mưu cho lãnh đạo, chủ trì thực hiện công tác kế hoạch, quản trị chi phí; quản lý giá; hợp đồng kinh tế; quản lý, sử dụng vật tư; phát triển kinh doanh. Tham gia xây dựng quy chế, quy định, chính sách phát triển.
- Phòng quản lý đấu thầu: Tham mưu, giúp Ban giám đốc thực hiện công tác quản lý trong lĩnh vực kỹ thuật và đấu thầu; dự toán chi phí của các dự án do Công ty thực hiện; chủ trì công tác kiểm tra, giám sát an toàn lao động vệ sinh môi trường tại công trường.

### **2.1.3. Đặc điểm về lao động**

Nguồn lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings chủ yếu là nhân lực trẻ, nhiệt tình, năng động và có trách nhiệm với công việc được giao.



\* Cơ cấu lao động phân theo giới tính và độ tuổi

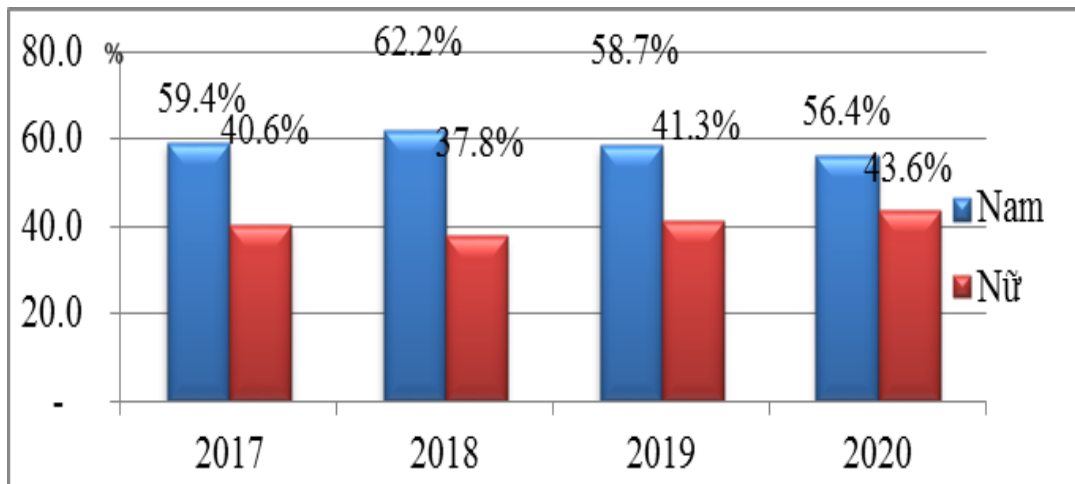
**Bảng 2.1. Biến động nguồn nhân lực theo giai đoạn 2017- 2020**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>
<b>Phân theo giới tính</b>								
Nam	82	59.4	102	62.2	115	58.7	110	56.4
Nữ	56	40.6	62	37.8	81	41.3	85	43.6
<b>Phân theo độ tuổi</b>								
≤ 30	78	56.5	85	51.8	108	55.1	107	54.9
30-40	50	36.2	67	40.9	72	36.7	70	35.9
>40	10	7.2	12	7.3	16	8.2	18	9.2

(Nguồn: Theo Báo cáo nhân sự năm 2017-2020 \_Phòng Nhân sự)

Số liệu ở bảng 2.1 cho thấy số lượng nhân sự tăng liên tục trong các năm do Công ty tăng mạnh quy mô về số lượng cũng như chất lượng. Mặc dù năm 2020, Công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp từ dịch bệnh Covid-19 nhưng số lượng nhân sự nhìn chung không biến động nhiều so với năm 2019. Do Công ty đã có những chính sách đi trước đón đầu, dự báo nhu cầu khách hàng hợp lý nên vẫn đảm bảo được việc làm cho NLĐ.

Xét theo giới tính ta thấy lao động nam tại Công ty chiếm nhiều hơn lao động nữ và tỷ lệ giữa hai giới hầu như không có sự chênh lệch quá lớn.



**Hình 2.2. Cơ cấu theo giới tính qua các năm**

*(Nguồn: Báo cáo nhân sự năm 2017-2020\_Phòng Nhân sự)*

Theo bảng số liệu 2.1 thì độ tuổi trung bình NLD trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Nhóm lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. với độ tuổi trẻ, NLD sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, có nhiều cơ hội để học tập và phát triển nghề nghiệp để nắm bắt được khoa học ứng dụng vào công việc thực tế. Đối với lao động có tuổi đời 30-40 tuổi, là giai đoạn quan trọng của sự nghiệp, lúc này họ có nhu cầu thăng tiến trong sự nghiệp. Vì vậy khi đưa ra các chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm trên của NLD để nhằm đáp ứng được nhu cầu của từng đối tượng cụ thể.

## ❖ Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động Công ty TNHH HHG Holdings phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2017- 2020**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>
Trên đại học	3	2.2	5	3.0	7	3.6	8	4.1
Đại học	70	50.7	93	56.7	96	49.0	100	51.3
Cao đẳng	40	29.0	45	27.4	65	33.2	66	33.8
Trung cấp, công nhân kỹ thuật	15	10.9	10	6.1	15	7.7	10	5.1
Trình độ khác	10	7.2	11	6.7	13	6.6	11	5.6

(Nguồn: Theo Báo cáo Nhân sự năm 2017-2020 phòng Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho thấy trình độ lao động tại Công ty là khá cao. Nhân lực có trình độ chuyên môn từ cao đẳng trở lên chiếm tỷ lệ > 80% và tăng đều qua các năm. Công ty hoạt động trên lĩnh vực thương mại và cơ điện, đội ngũ nhân sự bộ phận cơ điện chủ yếu là kỹ sư và tổ đội công nhân thuê ngoài nên nhìn chung trình độ nhân sự tại công ty là khá đồng đều. Điều này là một lợi thế cho của cơ cấu lao động tại công ty.

## ❖ Cơ cấu lao động phân theo bộ phận chức năng

**Bảng 2. 3: Cơ cấu lao động Công ty TNHH HHG Holdings phân theo bộ phận chức năng giai đoạn 2017-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐBQ (người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>
Ban giám đốc	3	2.2	3	1.8	4	2.0	4	2.1
Phòng kinh doanh dự án- bán lẻ	10	7.2	13	7.9	15	7.7	19	9.7
Phòng kế hoạch sản phẩm	2	1.4	5	3.0	6	3.1	6	3.1
Phòng xuất nhập khẩu	2	1.4	5	3.0	6	3.1	6	3.1
Phòng Tài chính - Kế toán	10	7.2	13	7.9	15	7.7	15	7.7
Phòng Marketing	0	-	0	-	2	1.0	3	1.5
Phòng nhân sự	5	3.6	5	3.0	6	3.1	6	3.1
Phòng Hành chính	4	2.9	7	4.3	8	4.1	8	4.1
Phòng kho	3	2.2	4	2.4	5	2.6	5	2.6
Phòng kỹ thuật bảo hành	3	2.2	5	3.0	7	3.6	6	3.1
Kỹ thuật thi công	87	63.0	92	56.1	104	53.1	95	48.7
Kế hoạch - vật tư	6	4.3	8	4.9	10	5.1	11	5.6
Quản lý đấu thầu	3	2.2	4	2.4	5	2.6	5	2.6
Chi nhánh Hồ Chí Minh	0	-	0	-	3	1.5	6	3.1

(Nguồn: Theo Báo cáo Nhân sự năm 2017-2020 phòng Nhân sự)

Về cơ cấu bộ phận phòng ban trong công ty có một số phòng ban mới được thành lập do nhu cầu mở rộng công ty như phòng Marketing, Chi nhánh Hồ Chí Minh. Điều này giúp công ty chuyên môn hóa các bộ phận chức năng nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc được giao.

#### **2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty**

Mặc dù chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng nặng nề tới hoạt động kinh doanh của công ty, tuy nhiên với nỗ lực của toàn thể CBNV Công ty, doanh thu của công ty vẫn duy trì ổn định:

**Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh Công ty TNHH HHG Holdings giai đoạn 2017-2020**

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
1	Doanh thu (tr.đồng)	310.280	340.520	350.897	310.287
2	Lợi nhuận (tr.đồng)	9.210	14.587	12.479	10.298
3	Nộp ngân sách (tr.đồng)	8.241	9.357	11.279	10.879
4	Lao động (người)	138	164	196	195

(Nguồn: Theo Báo cáo tài chính năm 2017-2020\_Phòng Tài chính kế toán)

## **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

### **2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings**

Trong thời gian vừa qua, Ban lãnh đạo công ty cũng đã xác định mục tiêu tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công việc, giúp cho NLD yên tâm công tác, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao.

Hiện nay công ty đã tiến hành xác định nhu cầu của NLD thông qua các cuộc họp CBNV hàng năm công ty đều lấy ý kiến của CBNV về nhu cầu

của NLD, thông qua các tổ chức Công đoàn. Tuy nhiên, các biện pháp tạo động lực chủ yếu của công ty thực hiện còn dàn trải do hiện nay công ty chưa có biện pháp nào cụ thể nhằm xác định, hiểu rõ được nhu cầu của từng đối tượng lao động trong công ty.

Để có cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty và làm cơ sở đề xuất giải pháp tạo động lực lao động, tác giả đã sử dụng 100 phiếu khảo sát NLD trong công ty, trong đó 50 người là lao động gián tiếp, 50 người là khối kỹ sư để xác định nhu cầu của CBNV về các hoạt động tạo động lực tại công ty. Khi khảo sát nhu cầu của từng CBNV theo mức độ xếp hạng từ 1 đến 7 (cao nhất đến thấp nhất), phân theo độ tuổi và giới tính ta có kết quả như sau:

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu và các mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty TNHH HHG Holdings**

STT	Tiêu chí	Chung	Độ tuổi			Giới tính	
			≤30	30 -40	>40	Nam	Nữ
1	Thu nhập tốt	1	1	1	2	1	2
2	Công việc hấp dẫn và phù hợp	3	3	3	1	3	3
3	Công việc ổn định	2	2	2	3	2	1
4	Cơ hội được đào tạo, phát triển	4	4	4	5	4	5
5	Được đánh giá một cách công bằng	5	5	5	4	5	6
6	Điều kiện làm việc tốt	6	6	6	6	6	5
7	Văn hóa công ty	7	7	7	7	7	7

*Nguồn: Tổng hợp từ số liệu khảo sát của tác giả*

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu “Thu nhập tốt và ổn định” được NLD đánh giá là nhu cầu quan trọng nhất. Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng phúc lợi vẫn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của NLD đang làm việc tại công ty. Điều này cũng dễ hiểu bởi thu nhập tốt, ổn định luôn là

mối quan tâm hàng đầu của NLD. NLD mong muốn có thu nhập tốt và ổn định để đảm bảo cuộc sống cho bản thân và gia đình của họ.

Đứng thứ 2 là nhu cầu “Công việc ổn định”, Điều này chứng tỏ NLD vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình.

Nhu cầu có mức độ thứ 3 là “công việc hấp dẫn, phù hợp”. NLD luôn mong muốn được làm công việc có tính hấp dẫn và phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Được làm đúng chuyên môn là một nhu cầu quan trọng bởi NLD thường phát huy tốt nhất khả năng của mình đối với các công việc thuộc chuyên môn của họ. Công việc không hấp dẫn, NLD làm trái với chuyên môn của họ sẽ hạn chế động lực làm việc.

Đứng ở mức quan trọng thứ 4 là nhu cầu “Cơ hội đào tạo, phát triển”. Xếp thứ 5 là nhu cầu “được đánh giá một cách công bằng”, vị trí thứ 6 là nhu cầu “điều kiện làm việc”, cuối cùng là “văn hóa doanh nghiệp”

Kết quả khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu NLD theo giới tính: Các mức độ thỏa mãn NLD giữa nam và nữ có những đặc điểm giống và khác nhau cụ thể như sau: Các nhu cầu giống nhau là: “Công việc hấp dẫn và phù hợp” xếp vị trí thứ 3, tiếp đến là “Văn hóa công ty” xếp vị trí thứ 7. Điều này cũng dễ dàng lý giải bởi dù là nam hay nữ thì NLD đều có mong muốn được làm công việc phù hợp với khả năng và trình độ của mình. Tuy nhiên vẫn có sự khác biệt về một số nhu cầu đó là: “Thu nhập tốt” (nam ở vị trí 1, nữ ở vị trí 2), nhu cầu “công việc ổn định” (nam ở vị trí 2, nữ ở vị trí 1), nhu cầu “Cơ hội được đào tạo, phát triển” (nam ở vị trí 4, nữ ở vị trí 5), nhu cầu “Được đánh giá một cách công bằng” (nam ở vị trí 5, nữ ở vị trí 6). Có sự khác nhau là bởi vì trong cơ cấu công ty nữ giới chủ yếu làm việc ở khối văn hỗ trợ, vị trí lãnh đạo chủ yếu là nam giới. Do đó các nhu cầu “công việc ổn định”, “Cơ

hội được đào tạo, phát triển”, “Được đánh giá một cách công bằng” có sự khác biệt giữa nam và nữ trong công ty.

Nếu xét về cơ cấu độ tuổi ta nhận thấy rằng “thu nhập tốt và ổn định” đứng vị trí đầu tiên trong nhóm độ tuổi  $\leq 30$  tuổi và 30 - 40 tuổi bởi NLD đang trong độ tuổi mong muốn tạo ra thu nhập là quan trọng nhất. Còn với độ tuổi  $>40$  tuổi họ sẽ quan tâm tới công việc hấp dẫn và phù hợp quan trọng hơn bởi lúc này họ đã tích lũy đủ kinh nghiệm họ mong muốn được làm công việc phù hợp để có thể phát huy được khả năng của mình tạo tiền đề cho sự thăng tiến trong công việc. Dựa vào bảng kết quả và phân tích trên có thể giúp nhà quản trị đưa ra quyết định và mức độ thỏa mãn nhu cầu của CBNV theo nhóm độ tuổi, hay theo giới tính để đạt được hiệu quả cao trong công tác tạo động lực lao động tại công ty.

### **2.2.2. Đánh giá các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính**

#### **2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương**

Trong các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính trước hết phải kể đến chính sách về tiền lương. Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích NLD là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp NLD làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ để NLD có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp với những đóng góp của NLD cho doanh nghiệp. Công ty TNHH HHG Holdings xây dựng và thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho CBNV do phòng nhân sự phối hợp với phòng Tài chính – kế toán chi trả. Tiền lương của CBNV được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc.

- Căn cứ trả lương: Công ty TNHH HHG căn cứ trả lương đảm bảo tuân thủ theo luật lao động năm 2019 ban hành ngày 20/11/2019, Nghị định 90/2019/NĐ-CP.



- Nguyên tắc trả lương: Công ty TNHH HHG Holdings thanh toán lương tháng trước cho toàn thể CBNV vào ngày mùng 10 hàng tháng. Cách thức nhận lương thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank.

- Hình thức trả lương: Công ty đang áp dụng hình thức trả lương cho CBNV như sau:

$$TL_{TGi} = \frac{MLi}{NCđ} \times N_{Tti} + L_{OTi} + PC_i (\text{nếu có}) + TT_i (\text{nếu có})$$

Trong đó:

+  $TL_{TGi}$ : Tiền lương thời gian của NLD  $i$

+  $MLi$ : Mức lương của NLD  $i$

+  $NCđ$ : Ngày công chuẩn của tháng

+  $N_{Tti}$ : Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLD  $i$

+  $L_{OTi}$ : Lương làm thêm giờ của NLD  $i$

+  $PC_i$ : Phụ cấp của NLD  $i$  (nếu có)

+  $TT_i$ : Tiền thưởng của NLD  $i$  (nếu có)

Mức lương của lao động được xác định dựa trên giá trị công việc của vị trí đó và kinh nghiệm của người đảm nhận. Mức lương này được xác định sau khi phỏng vấn đầu vào của CBNV và được điều chỉnh theo đề xuất của CBNV hoặc trưởng phòng của CBNV đó.

Qua trao đổi thực tế cho thấy Công ty nhận thức rõ được tầm quan trọng của tiền lương đối với NLD nên không ngừng cải tiến các biện pháp nhằm nâng cao thu nhập cho CBNV công ty.

Tuy nhiên công thức tính lương của công ty đang áp dụng còn tương đối đơn giản, chưa đánh giá được hết hiệu quả công việc của NLD, dẫn đến chưa đảm bảo công bằng và không kích thích động lực lao động của CBNV.

**Bảng 2.6: Tình hình tiền lương của người lao động công ty TNHH HHG Holdings**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Tổng quỹ lương năm của NLD	Triệu đồng	12.420	15.744	22.344	22.464
2	Tổng lao động	Người	<b>138</b>	<b>164</b>	<b>196</b>	<b>195</b>
3	Tiền lương bình quân/người/năm	Triệu đồng/ năm	90	96	114	115.2
4	Tiền lương bình quân /người/tháng	Triệu đồng/ tháng	7.5	8	9.5	9.6

(Nguồn: Theo Báo cáo Tài chính năm 2017-2020 Phòng Tài chính - Kế toán)

Qua bảng trên ta thấy tiền lương bình quân mà lao động công ty nhận được trong giai đoạn 2017-2020 cơ bản là tăng theo từng năm. Đáng chú ý là năm 2019 tỷ lệ tăng tiền lương bình quân tháng của NLD lên 1,5 triệu đồng/tháng. Do giai đoạn này là giai đoạn công ty đạt hiệu quả kinh doanh cao, phần lương của NLD cũng được tăng theo. Duy chỉ có năm 2020 tăng không đáng kể (0.1 triệu/tháng) do tình hình dịch bệnh covid-19 ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty như: hàng hoá nhập khẩu không thể thông quan, tiến độ các dự án khu nghỉ dưỡng, khách sạn đình trệ, hoạt động bán lẻ gần như phải đóng cửa. Nguồn thu trong năm chủ yếu tới từ tất toán các dự án, công trình, đơn hàng cũ. Đây là một nhân tố quan trọng dẫn đến mức lương năm 2020 của CBNV hầu như không tăng. Ban lãnh đạo công ty đã cố gắng duy trì hoạt động kinh doanh và khi thị trường hoạt động trở lại sẽ có những chính sách tăng lương hợp lý đối với NLD.

Để đánh giá chính sách tiền lương của công ty có thực sự làm hài lòng NLD hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát 100 lao động tại công ty, kết quả như sau:

**Bảng 2.7. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương**

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền lương được trả xứng đáng với kết quả làm việc	2,00	43,00	30,00	20,00	5,00
2	Chính sách trả lương công bằng	3,00	20,00	38,00	28,00	11,00
3	Căn cứ xét tăng lương hợp lý	1,00	25,00	35,00	14,00	25,00
4	Chính sách lương dễ hiểu, dễ tính toán	2,00	20,00	42,00	26,00	10,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát của NLD về quy chế lương được thể hiện tại bảng trên cho thấy mức độ gia tăng nỗ lực của NLD về quy chế lương chưa cao. Cụ thể, về căn cứ để xét tăng lương có 26% không gia tăng nỗ lực, về hiểu biết về quy chế lương có 22% NLD không nắm vững. Về nhân tố tiền lương xứng đáng với kết quả làm việc có tới 45 % chưa gia tăng nỗ lực, vì vậy ta có thể thấy được tiền lương chưa thực sự đánh giá được công sức của NLD đóng góp cho công ty. Ta có thể thấy được rằng, NLD chưa thực sự gia tăng nỗ lực về chính sách trả lương của công ty, thể hiện ở 23% NLD được khảo sát đưa ra câu trả lời về chính sách trả lương công bằng còn chưa thỏa đáng.

Tính công bằng trong trả lương được thể hiện ở công bằng nội bộ và công bằng với thị trường bên ngoài. Công bằng nội bộ là công bằng giữa các phòng ban, giữa những NLD với nhau và dựa trên công sức NLD bỏ ra. NLD thường có xu hướng so sánh mức lương của mình với người khác. Theo học thuyết của J. Stacy, tính công bằng trong lao động là rất quan trọng để tạo động lực cho NLD, không có nhân tố này, NLD có thể sẽ thay đổi đầu vào, đầu ra của họ (hiệu quả, nỗ lực, khả năng) để đem lại sự công bằng. Theo học thuyết Maslow thì lương là một nhu cầu vật chất, do đó nhu cầu này cần phải được thỏa mãn trước khi thỏa mãn nhu cầu ở mức cao hơn. Do vậy nhà quản lý cần xem xét lại quy chế trả lương của Công ty, xây dựng trên nhu cầu, nguyện vọng và năng lực của từng CBNV công ty. Để từ đó tiền lương là một trong những nhân tố tạo được động lực lao động.

#### *2.2.2.2. Chính sách tiền thưởng cho người lao động của Công ty TNHH HHG Holdings*

Tiền thưởng là một khoản thu nhập có ý nghĩa đối với NLD. nó thể hiện sự ghi nhận của Công ty với những đóng góp của NLD bằng hiện vật. Công ty TNHH HHG Holdings đang áp dụng những chính sách thưởng như sau:

❖ *Quỹ tiền thưởng*: được hình thành từ: trích từ lợi nhuận theo quy định, một phần từ số còn lại của quỹ tiền lương (dành thưởng năng suất lao động).

❖ *Mục đích*:

- Thưởng cuối năm: sau khi tổng kết dựa trên mức đóng góp của mỗi lao động

- Thưởng đột xuất: cho cá nhân, tập thể có thành tích tốt, thưởng cho những sáng kiến cải tiến hiệu quả kinh doanh.

❖ *Hình thức thưởng:*

- Thưởng định kỳ: Hàng năm, căn cứ vào kết quả kinh doanh của Công ty, Giám đốc quyết định thưởng cho NLĐ. (Lương tháng 13). Bằng trung bình mức lương của năm chia cho 12 tháng và nhân với số tháng làm việc thực tế tại công ty trong năm.

- Thưởng đột xuất: Do Giám đốc quyết định.

- Thưởng hiệu quả kinh doanh: Dựa trên hiệu quả kinh doanh trong một năm, Phòng Nhân sự, trưởng bộ phận các phòng ban và Giám đốc sẽ trao đổi và quyết định mức khen thưởng cho NLĐ theo nguyên tắc:

+ Đối tượng: Toàn bộ CBNV Công ty đã ký HĐLĐ chính thức và còn đang làm việc tại công ty.

+ Kỳ chia thưởng: Cuối năm vào dịp Tết Nguyên Đán.

+ Công thức chia thưởng:  $TT_i = TT_1 \times \frac{mi \times hi \times ti}{\sum mi \times hi \times ti}$

Trong đó:

+  $TT_i$ : Thu nhập tăng thêm của từng cá nhân

+  $TT_1$ : Số kinh phí chi thu nhập tăng thêm (cuối năm căn cứ vào Quỹ thu nhập tăng thêm, Giám đốc trao đổi với Chủ tịch Công đoàn để thống nhất phân bổ)

+  $ti$ : Số tháng được hưởng TNTT của cá nhân

+  $hi$ : Hệ số lương bình quân năm của từng cá nhân

+  $mi$ : Hệ số thi đua theo kết quả bình xét của Hội đồng thi đua khen thưởng trong năm, cụ thể:

Lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ:  $m = 1,5$

Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ:  $m = 1,2$

Lao động hoàn thành nhiệm vụ:  $m = 1,0$

Tiền thưởng định kỳ hàng năm được chi trả 1 lần trong năm nên dẫn đến việc giảm thiểu khả năng khích lệ cho CBNV. Nguyên nhân là do quy chế khen thưởng của công ty đã được xây dựng từ lâu mà chưa có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay của công ty. Tiền thưởng của NLD bị ràng buộc bởi các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xét thưởng nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá hệ số làm cho nhiều NLD cảm thấy không công bằng.

**Bảng 2.8. Bảng tiền thưởng của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings giai đoạn 2017-2020**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
Tiền thưởng bình quân toàn công ty	9.1	10.2	11.2	8.4

*(Nguồn: Theo báo cáo Quỹ lương năm 2017-2020 Phòng Nhân sự)*

Qua bảng trên ta thấy tiền thưởng bình quân của NLD ở mức khá so với mặt bằng chung. Mặc dù năm 2020, Công ty gặp khó khăn trong việc kinh doanh nhưng Ban lãnh đạo vẫn trích một phần quỹ phòng ngừa rủi ro để chi vào tiền thưởng cho CBNV. Đây cũng là nỗ lực cố gắng của Ban lãnh đạo công ty trong tình hình dịch bệnh Covid-19 vẫn đang diễn ra phức tạp.

Để đánh giá hoạt động khen thưởng có tạo động lực lao động đối với CBNV trong công ty hay không, tác giả đã khảo sát về tiền thưởng như sau:

**Bảng 2.9. Đánh giá của NLD về công tác khen thưởng**

ST T	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	0,00	25,00	55,00	20,00	0,00
2	Tiêu chí xét thưởng công khai minh bạch	2,00	19,00	40,00	39,00	0,00
3	Hài lòng với mức thưởng được nhận	4,00	10,00	38,00	37,00	11,00
4	Chính sách thưởng tạo được động lực lao động	0,00	12,00	35,00	33,00	15,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Ban lãnh đạo công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả làm việc của NLD. Có sự kết hợp khá chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần. Đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng; có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để NLD hiểu rõ.

Qua kết quả khảo sát cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 48,00% số người cảm thấy hài lòng với tiền thưởng được nhận từ công ty và 14% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với NLD đã có phần nào phát huy tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết NLD Công ty. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 12,00% số người

được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 21,00% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của NLD Công ty.

### 2.2.2.3. Tạo động lực thông qua các hình thức khác

- **Phụ cấp, trợ cấp**

- Phụ cấp: Là các khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động... chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương. Là các khoản bổ sung thường xuyên hoặc không thường xuyên hàng tháng mà Công ty trả cho NLD.

Công thức tính phụ cấp:  $\Sigma PC = PC_{KN} + PC_{XX} + PC_{TC} + PC \text{ khác}$

Trong đó:

$PC_{KN}$  là: *Phụ cấp kiêm nhiệm công việc*

$PC_{XX}$  là: *Phụ cấp xăng xe*

$PC_{TC}$  là: *Phụ cấp tiền cơm*

$PC \text{ khác}$  là các loại phụ cấp khác được áp dụng (*phụ cấp điện thoại, ...*)

Phụ cấp kiêm nhiệm công việc: là khi CBNV thực hiện kiêm nhiệm thêm một hay nhiều công việc khác nằm ngoài bản mô tả công việc có hạn mức từ 30-40 % mức lương của vị trí kiêm nhiệm.

Phụ cấp tiền ăn: Trong khoảng thời gian làm việc 8h/ngày, tất cả CBNV công ty để được hưởng 01 suất ăn giữa ca. Số ngày công hưởng cơm ca là số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng. Số tiền này được chi trả cùng kỳ lương của CBNV trong tháng. Mức phụ cấp như sau: Khối văn phòng: 25.000 đ/suất, Khối dự án (làm việc tại công trường): 30.000 đ/suất.



Phụ cấp xăng xe: là khoản tiền mà Công ty phụ cấp cho tất cả CBNV trong Công ty. Mức phụ cấp được Giám đốc phê duyệt theo từng thời kỳ kinh doanh của doanh nghiệp. Hạn mức cụ thể như sau:

- + CBNV văn phòng: 200.000 đ/tháng
- + CBNV khối dự án: 300.000 đ/tháng.
- + Cấp quản lý: 500.000 đ/tháng.

Phụ cấp tiền điện thoại: Đối với CBNV thường xuyên đi công tác, liên hệ với khách hàng sẽ được hưởng phụ cấp điện thoại. Mức xét duyệt theo từng CBNV và thời điểm cụ thể do Giám đốc xét duyệt.

Các loại phụ cấp khác phát sinh theo tình hình thực tế sẽ được Giám đốc xét duyệt.

- ***Phúc lợi***

- ✓ ***Phúc lợi bắt buộc:***

Công ty tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm mà nhà nước quy định cho NLD. CBNV sau khi hết thời gian thử việc sẽ được vào làm chính thức tại công ty và được tham gia đóng BHXH, BHYT. Tỷ lệ nộp BHXH và BHYT tại công ty hiện nay là 32%, trong đó NLD đóng 10.5% được tính trừ vào lương cơ bản hàng tháng, công ty đóng 21.5% trích từ quỹ lương.

- ✓ ***Phúc lợi tự nguyện***

Tổ chức cho CBNV nghỉ mát vào dịp hè hàng năm; các hoạt động sinh hoạt tập thể, vui chơi nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty; các hoạt động cho chị em phụ nữ trong công ty nhân ngày 8/3, 20/10; tổ chức liên hoan cho con em CBNV vào dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi (1/6).

Đối với mỗi CBNV, Công ty có áp dụng các chế độ đãi ngộ riêng như:

- Hỗ trợ các sinh hoạt cá nhân trong thời gian làm việc tại Công ty: Hỗ trợ tiền ăn cơm trưa, cấp tiền gửi xe hàng tháng (tại các dự án) ...
- Hỗ trợ tiền xăng xe đi lại.

- Thăm hỏi nếu bản thân CBNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con ốm đau.
- Trợ cấp ốm đau nếu CBNV ốm dài ngày (từ 7 ngày trở lên không kể ngày nghỉ).
- Thăm hỏi phúng viếng nếu bản thân CBNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con qua đời.
- Thăm hỏi nếu CBNV trong công ty sinh con (áp dụng cho cả NLD nam và NLD nữ).
- Khám sức khỏe: Hàng năm, Công ty tổ chức khám sức khỏe cho NLD 1 lần/năm.

Với những CBNV tham gia tổ chức công đoàn, còn được hưởng thêm một số quyền lợi khác như ngoài chế độ tử tuất theo quy định của nhà nước, đối với lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 1.000.000 đồng/người. Còn đối với người thân (bố, mẹ, vợ, chồng, con) thì được công đoàn công ty hỗ trợ 500.000 đồng/người.

Công ty đã rất quan tâm tới đời sống của NLD thông qua các hoạt động phúc lợi. Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi này mức hưởng là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, thâm niên... mà chỉ phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm đó.

**Bảng 2.10. Bảng quy chế phúc lợi của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings**

<b>STT</b>	<b>Nội dung các phúc lợi</b>	<b>Mức hưởng (đồng)</b>
1	Ngày Tết dương lịch	500.000
2	Ngày 30/4&1/5	500.000
3	Ngày 2/9	300.000
4	Ngày thành lập Công ty	200.000
5	Ngày 8/3 & 20/10	300.000
6	Thiếu nhi 1/6	200.000/bé
7	NLD ốm đau	500.000
8	Cha mẹ ốm đau	300.000
9	Con cái ốm đau	200.000
11	NLD cưới	500.000
12	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000
13	Nghỉ mát (1 lần/năm)	Theo tình hình hoạt động kinh doanh
14	Bảo hiểm tai nạn lao động	280.000

*(Nguồn: Quy chế Phúc lợi ban hành ngày 10/08/2018)*

Đối với Công ty TNHH HHG Holdings nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...càng trở lên quan trọng, nên hàng năm công ty thường có kế hoạch về các phong trào thi đấu thể dục thể thao, các phong trào văn hóa văn nghệ và tham quan nghỉ mát cho đội ngũ NLD của Công ty.

Để đánh giá về chính sách phúc lợi tại Công ty TNHH HHG Holdings, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của NLD, kết quả như sau:

**Bảng 2.11. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về chính sách phúc lợi**

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty	1,00	13,00	34,00	36,00	16,00
2	NLD hài lòng về các chính sách phúc lợi	2,00	11,00	28,00	41,00	18,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Theo khảo sát có 59% NLD đánh giá hài lòng về chính sách phúc lợi của công ty. Điều đó chứng tỏ rằng Công ty đã có chính sách phúc lợi xã hội tốt, thỏa mãn được hầu hết NLD. Bên cạnh đó còn 13% NLD cảm thấy không hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty. Để làm hài lòng NLD một cách tối đa, Công ty có thể cải thiện, bổ sung thêm các chế độ phúc lợi về nhà ở, hoạt động giải trí, ...

### **2.2.3. Thực trạng chính sách đãi ngộ phi tài chính tại Công ty**

#### **2.2.3.1. Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động**

Để NLD có thể phát huy được khả năng của bản thân thì nhà quản lý cần phải chú trọng tới công tác phân công, bố trí NLD phù hợp với khả năng, sở trường của từng cá nhân.

Tình hình thực tế công tác bố trí, sử dụng lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings là phù hợp hay không ta xét bảng khảo sát sau:

**Bảng 2.12. Đánh giá của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings về phân công, bố trí sử dụng lao động**

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Được bố trí công việc phù hợp với khả năng và sở trường, đúng ngành mà mình đã học hoặc có kinh nghiệm	0,00	11,00	50,00	17,00	22,00
2	Được chủ động trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm	0,00	12,00	51,00	22,00	15,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng trên có thể nhận thấy hiện tại Công ty thực hiện việc bố trí sử dụng NLD của mình ở mức trên trung bình, cụ thể như sau:

- Có 50,00% NLD cho rằng việc “Được bố trí công việc phù hợp với khả năng và sở trường, đúng ngành mà mình đã học hoặc có kinh nghiệm” ở mức bình thường, 17,00% đồng ý, 22% rất đồng ý, bên cạnh đó còn 11,00% không đồng ý.

- Với nhận định “Được chủ động trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm” có đến 51,00% ý kiến ở mức bình thường, 22,00% ở mức đồng ý, 15,00% ở mức rất đồng ý, và 12,00% không đồng ý.

Để khắc phục tình trạng này, Ban giám đốc nên tìm ra biện pháp sắp xếp lao động sao cho đúng người, đúng việc tránh lãng phí nguồn lao động hiện tại.

#### *2.2.3.2. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc*

Hiện nay Công ty cung cấp khá đầy đủ trang thiết bị máy móc phục vụ cho NLD, các phòng đều được trang bị máy tính, mạng internet, điện thoại bàn, máy in, máy Scan, máy điều hòa, hệ thống thông gió, khu vực bàn nhỏ tiếp khách nội bộ của phòng. Công ty bố trí 1 phần tầng 5 cho khu vực nhà ăn, khu vực giải trí, khu vực đọc sách, tạo không gian lịch sự, thoải mái cho NLD mỗi khi tới Công ty làm việc.

Ngoài điều kiện cơ sở vật chất, Công ty TNHH HHG Holdings luôn tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp cởi mở; cấp trên luôn lắng nghe nguyện vọng của NLD và giúp đỡ NLD trong khả năng.

Để đánh giá một cách khách quan nhất về môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty TNHH HHG Holdings, tác giả đã tiến hành khảo sát NLD và kết quả thu được qua bảng sau:

**Bảng 2.13. Kết quả đánh giá về môi trường, điều kiện làm việc của NLD trong Công ty TNHH HHH Holdings**

TT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Cơ sở vật chất đầy đủ, vệ sinh sạch sẽ	0,00	3,00	52,00	35,00	10,00
2	Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp	0,00	1,00	51,00	33,00	15,00
3	Được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ, dụng cụ ở nơi làm việc	0,00	5,00	51,00	24,00	20,00
4	Không khí làm việc vui vẻ, văn hóa giao tiếp tốt	0,00	8,00	47,00	28,00	17,00
5	Tinh thần đoàn kết tập thể	0,00	7,00	22,00	53,00	18,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Theo bảng trên, tiêu chí “Cơ sở vật chất đầy đủ, vệ sinh sạch sẽ” được đánh giá khá cao 97,00% là đánh giá mức trung bình trở lên, còn lại 3,00% là không đồng ý. Do đặc thù của ngành, một số bộ phận dự án phải làm việc tại công trường nên Công ty đã cố gắng hết sức tạo điều kiện tốt nhất nhưng phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động như: phòng làm việc, tiếng ồn thi công, ... nên chưa thể tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho NLD.

Tiêu chí “Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp” cũng được NLD đánh giá khá cao, chỉ có 1,00% đánh giá không đồng ý.

Tương tự việc trang bị đầy đủ thiết bị, công cụ, dụng cụ tại nơi làm việc được đánh giá cao, chỉ có 5,00% NLĐ là chưa hài lòng.

Không khí tại nơi làm việc cũng được đánh giá là khá vui vẻ, hòa đồng, môi trường làm việc thoải mái, văn hóa giao tiếp tại Công ty tương đối tốt, tinh thần tập thể cao, tuy còn một số nhỏ NLĐ chưa thực sự hài lòng.

Vì vậy để tạo điều kiện tốt nhất cho NLĐ làm việc, Ban giám đốc nên cân nhắc xem xét điều kiện làm việc cho NLĐ thoải mái nhất để nâng cao năng suất làm việc.

### *2.2.3.3. Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho NLĐ luôn được Công ty chú trọng. Đây là công tác quan trọng trong việc duy trì và phát triển nguồn lực cho Công ty.

Hàng năm Công ty đều mở các lớp đào tạo huấn luyện nghiệp vụ chuyên môn nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp cho NLĐ. Ngoài ra Công ty còn cử CBNV tham gia các khóa học ngắn hạn trong và ngoài nước. Cụ thể về hoạt động đào tạo của công ty như sau:

- Chính sách đào tạo: Công ty có cán bộ đào tạo nhân sự nên các khóa đào tạo kỹ năng và nghiệp vụ sẽ được mở ra định kỳ hàng năm cho các nhóm đối tượng cụ thể.

- Chương trình đào tạo:

- + Đào tạo hội nhập: Tất cả NLĐ mới gia nhập Công ty đều được tham gia lớp đào tạo hội nhập, với mục tiêu tìm hiểu tổng quan về quá trình hình thành, phát triển và định hướng của Công ty, các chính sách, nội quy, quy định cần tuân thủ. Ngoài ra chương trình đào tạo NLĐ mới giúp cho nhân sự mới có thể hòa nhập nhanh với môi trường mới để đạt hiệu quả cao trong công việc.



+ Chương trình đào tạo cho NLD: Các chương trình đào tạo cho NLD được xây dựng dựa theo năng lực yêu cầu cho từng khối, phòng ban hay vị trí. Đối với vị trí kinh doanh thường xuyên được đào tạo về sản phẩm, kỹ năng giao tiếp, tìm kiếm khách hàng, xử lý tình huống.

+ Ngoài ra còn có chương trình đào tạo cho CBNV nguồn với chi phí 100% Công ty chi trả.

- Hình thức đào tạo: Đào tạo nội bộ, thuê giảng viên, tham gia khóa học đào tạo bên ngoài.

**Bảng 2.14. Bảng khảo sát của NLD về chính sách đào tạo**

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Chính sách đào tạo của Công ty rõ ràng, hợp lý	2,00	2,00	51,00	35,00	10,00
2	Nội dung chương trình đào tạo đa dạng, dễ hiểu, phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	4,00	6,00	47,00	28,00	15,00
3	Hình thức đào tạo phù hợp với công việc	5,00	7,00	43,00	35,00	10,00
4	Công ty luôn tạo cơ hội cho NLD thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	5,00	35,00	28,00	20,00	12,00

(Nguồn: Qua khảo sát của tác giả)

Qua bảng trên cho thấy phần lớn CBNV đều trả lời từ mức bình thường trở lên chiếm 96,00 %, trong đó 10,00% hoàn toàn đồng ý với công tác đào tạo của Công ty. Đây là một tỷ lệ khá cao, chứng tỏ công tác đào tạo tại Công ty đang phát huy được khả năng.

Về nội dung chương trình đào tạo cũng được NLD đánh giá cao 90,00%. Còn 10,00% NLD chưa đánh giá cao nội dung chương trình đào tạo.

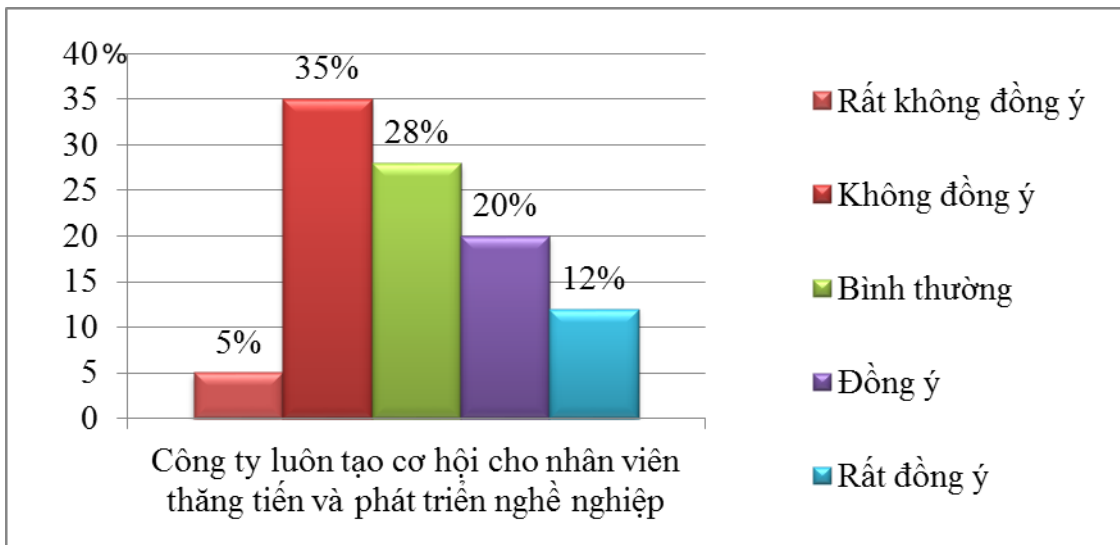
Hình thức đào tạo cũng được CBNV đánh giá khá đa dạng và phù hợp (88,00%).

Như vậy, xét một cách tổng thể có thể nhận thấy rằng, công tác đào tạo tại Công ty đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên Công ty hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa, những số liệu trên cho thấy rằng công tác đào tạo tại Công ty hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến.

#### *2.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến*

Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà CBNV có năng lực tốt sẽ được Công ty TNHH HHG Holdings xem xét, quy hoạch nhằm chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí tương xứng với năng lực trình độ của họ như: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp.

Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và Ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, CBNV chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cho CBNV, kích thích họ phấn đấu, cống hiến cho công việc. Qua khảo sát CBNV đánh giá về cơ hội thăng tiến, tác giả thu được kết quả như hình sau:



**Hình 2.3. Đánh giá về chính sách phát triển của NLD trong Công ty TNHH HHG Holdings**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát có đến 40,00% CBNV “Không đồng ý” và “Rất không đồng ý” về cơ hội thăng tiến tại Công ty. Trên thực tế Công ty chưa có ban hành bộ quy chế quy định nào về lộ trình thăng tiến cho CBNV. Hơn thế, việc đề bạt là do cấp trên quyết định, không có sự tham gia ý kiến hay bình bầu của tập thể. CBNV cảm nhận thấy không công bằng trong chính sách phát triển. Điều này làm giảm động lực phấn đấu của CBNV, khiến cho họ không có phương hướng cụ thể cho lộ trình thăng tiến của bản thân, từ đó triệt tiêu một phần động lực làm việc phấn đấu của CBNV.

### **2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

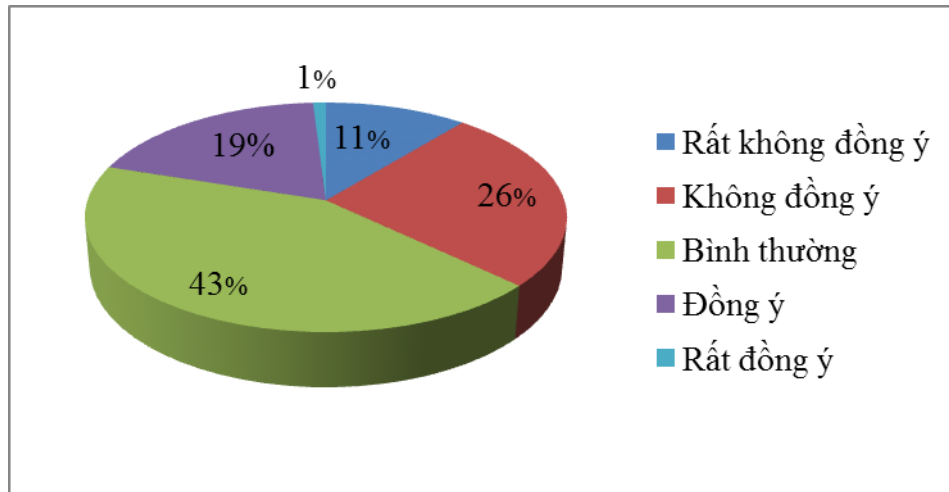
NLD hiện tại đang làm việc tại Công ty TNHH HHG Holding phần lớn là lao động trẻ, có sức khỏe, sự nhiệt huyết, khả năng sáng tạo trong công việc cao, mong muốn thể hiện mình, tuy nhiên họ dễ thất vọng, không kiên trì, còn thiếu kỹ năng trong công việc. Vì vậy khi tạo động lực lao động cho nhóm đối tượng trẻ nhà quản lý cần phải lưu ý các đặc điểm trên.

**Bảng 2.15. Bảng đánh giá kết quả công tác tạo động lực tại Công ty TNHH  
HHG Holdings**

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
<b>I.</b>	<b>Sự hài lòng và gắn bó của NLĐ</b>					
1	Hài lòng với công việc hiện tại	11,00	26,00	43,00	19,00	1,00
2	Mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty	2,00	20,00	49,00	20,00	9,00
3	Tự tin khi giới thiệu về Công ty của mình	0,00	5,00	55,00	32,00	8,00
<b>II.</b>	<b>Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc</b>					
1	Luôn hết mình để hoàn thành công việc, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ	0,00	10,00	45,00	35,00	10,00
<b>III.</b>	<b>Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật</b>					
2	Luôn chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc, quy định làm việc của công ty, có trách nhiệm cao trong công việc	0,00	10,00	50,00	40,00	0,00
<b>IV.</b>	<b>Tích cực chủ động sáng tạo</b>					
3	Luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc, tích cực tham gia vào công tác chuyên môn và các hoạt động tập thể	0,00	15,00	45,00	25,00	10,00

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

### 2.3.1 Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động

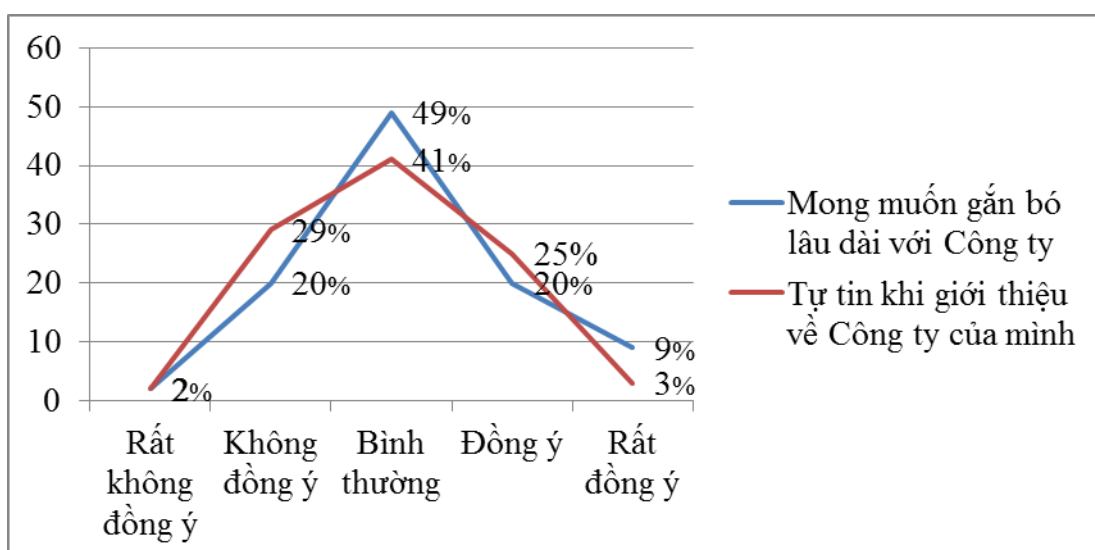


**Hình 2.4. Mức độ hài lòng của NLD tại Công ty**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Mức độ hài lòng của NLD được thể hiện theo kết quả ở hình 2.3 với chỉ tiêu “Hài lòng với công việc hiện tại”. Số người không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tổng cộng 36,00% đây là con số thể hiện những người hiện đang sẵn sàng chuyển công việc ngay khi tìm được một nơi mới có đãi ngộ cao và phù hợp với bản thân hơn là làm lâu dài tại Công ty; Chỉ có 20,00% số người cảm thấy hài lòng về công việc hiện tại ở Công ty.

Sự gắn bó là một trong các tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của NLD. Khi một người quyết định gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc họ rất hài lòng với công việc hiện tại và muốn được phát triển cùng với tổ chức. Để tìm hiểu thêm về sự gắn bó của NLD tại Công ty, tác giả đã khảo sát và thu được kết quả như sau:



**Hình 2.5. Mức độ gắn bó của NLD tại Công ty**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Các con số kể trên chứng tỏ sự hài lòng và trung thành của NLD đối với tổ chức là không cao, họ luôn sẵn sàng bỏ đi khi tìm được một công việc mới phù hợp, có mức đãi ngộ cao hơn hiện nay. Thực tế đa số những người lựa chọn ở lại, gắn bó lâu dài đều là nhân sự lâu năm của Công ty hoặc là những người đã vững vàng về mặt kinh tế và giờ chỉ muốn tập trung phấn đấu để có quyền lực.

Ngoài ra để đánh giá khách quan hơn về mức độ gắn bó của NLD còn thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

**Bảng 2.16. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2017-2020**

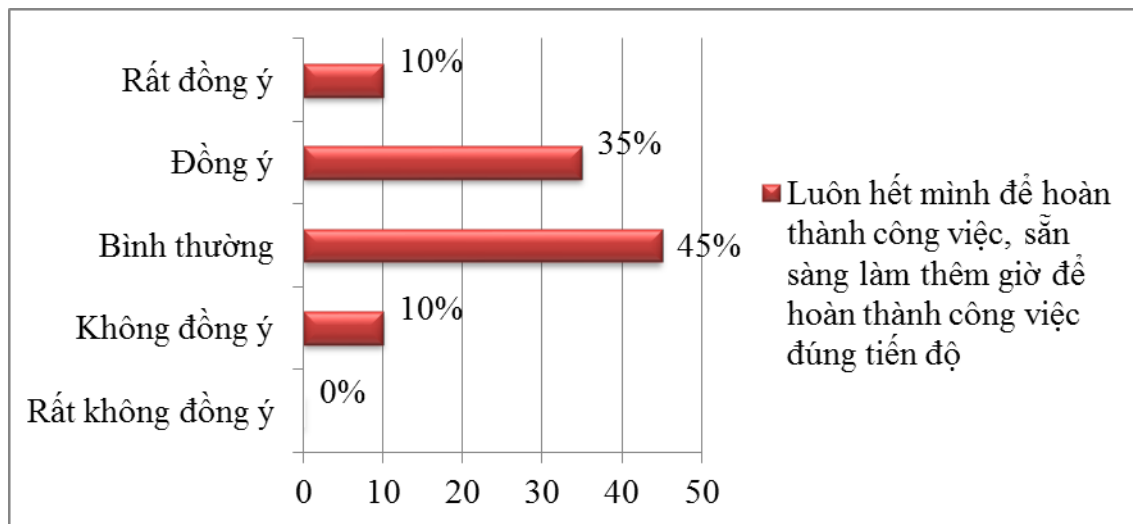
STT	Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Số CBNV rời bỏ Công ty	2	2	5	9
2	Tổng số CBNV	138	164	196	195
3	Tỷ lệ (%) CBNV rời bỏ Công ty	<b>1,45</b>	<b>1,22</b>	<b>2,55</b>	<b>4,62</b>

(Nguồn: Trích từ Báo cáo Nhân sự năm 2017-2020 \_Phòng Nhân sự)

Tỷ lệ CBNV tự ý rời bỏ Công ty có xu hướng tăng lên qua các năm. Cụ thể năm 2017 là 1,45%, năm 2018 là 1,22% giảm 0,23% so với năm 2017. Nhưng đáng chú ý năm 2020 tỷ lệ này tăng lên 4,62% tương đương với 9 trường hợp tự ý nghỉ việc. Vậy Công ty cần phải tìm rõ nguyên nhân chính xác của việc tăng số CBNV tự ý nghỉ việc.

### 2.3.2. Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc

Qua khảo sát về mức độ nỗ lực hoàn thành công việc của NLD tại công ty TNHH HHg Holdings được thể hiện qua biểu đồ sau:



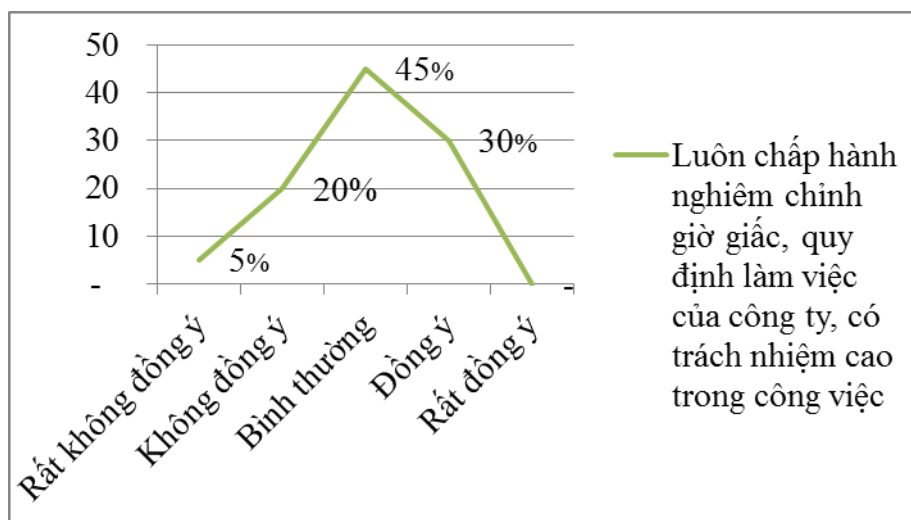
**Hình 2.6. Mức độ nỗ lực của NLD tại Công ty**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Qua bảng trên ta nhận thấy có tới 45,00% NLD được khảo sát đưa ra nỗ lực ở mức bình thường, 10,00 % chưa nỗ lực. Đây là một con số đáng báo động về sự nỗ lực của NLD. Vì vậy nhà quản lý cần lưu ý và đưa ra các chính sách tạo động lực phù hợp với cơ cấu lao động của Công ty đặc biệt là lao động trẻ. Nếu muốn giữ chân được các lao động trẻ có tri thức ở lại làm việc lâu dài thì Công ty cần phải xem xét lại và cải thiện công tác tạo động lực hơn nữa để có thể thỏa mãn nhu cầu của những lao động này.

### 2.3.3. Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực cho NLD ở Công ty.



**Hình 2.7. Mức độ chấp hành kỷ luật của NLD tại Công ty**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Qua hình 2.6 ta thấy tình trạng NLD vi phạm kỷ luật giờ giấc của Công ty còn cao, có 30,00% NLD có trách nhiệm chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc làm việc, thực hiện tốt nội quy, quy định.

Ngoài ra tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật còn thể hiện qua số lượt vi phạm kỷ luật lao động trong Công ty. Cụ thể như sau:

**Bảng 2.17. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2017-2020**

Đơn vị tính: lượt

Mức độ	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Khiển trách	59	68	77	82
Thuyên chuyển bộ phận	12	10	8	9
Sa thải	1	0	0	0

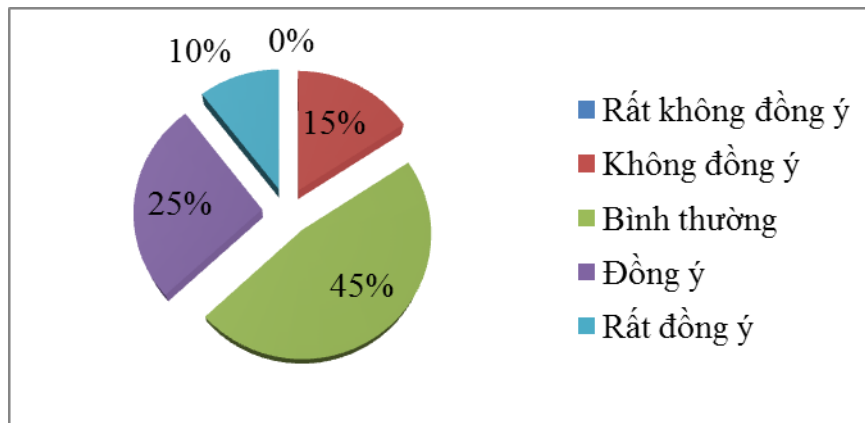
(Nguồn: Trích từ Báo cáo Nhân sự năm 2017-2020 \_ Phòng Nhân sự)



Số CBNV vi phạm kỷ luật trong giai đoạn 2017-2020 của Công ty TNHH HHG Holdings vẫn còn cao qua các năm, tập chung chủ yếu ở mức độ khiển trách. Qua đó có thể nhận thấy tình hình chấp hành kỷ luật tại Công ty chưa thực sự tốt, số lượt vi phạm chủ yếu ở nhân sự trẻ. Điều này cũng phản ánh tới công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật của Công ty chưa đem lại hiệu quả cao.

#### 2.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Đặc thù Công việc của Công ty là mang tính sáng tạo nên yêu cầu NLĐ luôn chủ động sáng tạo, đổi mới, tiếp cận công việc theo góc độ mới mẻ.



**Hình 2.8. Mức độ sáng tạo chủ động của NLĐ**

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát tác giả thu được kết quả: có 40,00% NLĐ được hỏi đồng ý rằng bản thân luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm tòi các cải tiến mới phục vụ công việc. Số lao động thấy bình thường chiếm 45,00% và số lao động không đồng ý chiếm 15,00%. Để khắc phục tình trạng này Công ty cần tìm ra các biện pháp để kích thích NLĐ sáng tạo hơn nữa trong công việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

## **2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings**

### **2.4.1. Nhân tố thuộc về người lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings**

#### *1.4.1.1. Hệ thống nhu cầu*

Nhu cầu của NLD trong Công ty là phong phú, đa dạng và có các mức độ khác nhau. Các nhu cầu chủ yếu có tác dụng tạo động lực lao động lớn đó là thu nhập tốt, công việc ổn định, công việc hấp dẫn và phù hợp. Các nhu cầu này chủ yếu được đáp ứng thông qua các chính sách đãi ngộ tài chính như: chính sách tiền lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp.

Trong năm 2020, do tình hình dịch bệnh Covid-19 nên Công ty không tổ chức đi tham quan du lịch xa, nhưng Công ty cũng tổ chức được các buổi liên hoan, dã ngoại ngắn ngày nhằm tạo gắn kết cho NLD vào những ngày tình hình dịch bệnh được khống chế. Đây là nỗ lực cố gắng của Ban lãnh đạo nhằm đáp ứng được nhu cầu của NLD trong tình nên kinh tế khó khăn do dịch bệnh vẫn đang diễn ra.

#### *1.4.1.2. Các giá trị cá nhân*

Hầu hết CBNV Công ty có tuổi đời còn trẻ nên họ thường đề cao giá trị được ghi nhận, được khẳng định mình trong công việc. Ban lãnh đạo Công ty cũng tạo điều kiện cho NLD được phấn đấu lên các vị trí cao hơn. Nhưng hiện nay Công ty vẫn chưa có lộ trình thăng tiến cụ thể cho CBNV cụ thể hóa mà chỉ thông qua đề xuất của trưởng bộ phận và xét duyệt của Giám đốc. Vì vậy, trong thời gian tới Ban lãnh đạo Công ty nên xem xét xây dựng lộ trình thăng tiến cho CBNV cụ thể và công bằng.

#### *1.4.1.3. Quan điểm và thái độ của con người trong công việc và đối với tổ chức*

Hầu hết CBNV Công ty đều có quan điểm và thái độ làm việc tích cực, coi trọng công việc và kết quả đạt được.

#### *1.4.1.4. Đặc điểm tính cách của từng cá nhân*

Các đặc điểm cá nhân của NLD trong công ty bao gồm: giới tính, độ tuổi, tính cách, tâm lý, ... đều có ảnh hưởng tới hình vi thực hiện công việc của họ. Mỗi NLD là một cá thể riêng biệt và có đặc điểm cá nhân khác nhau.

Với độ tuổi NLD tại Công ty chủ yếu là dưới 40 tuổi, là độ tuổi khá trẻ đang trong quá trình phấn đấu rèn luyện trong công việc và có thể ứng dụng khoa học kỹ thuật vào công việc một cách nhanh chóng. Công ty đã áp dụng các phần mềm hỗ trợ công việc như Base, 3DS Max, ... giúp cho công việc được hoàn thiện một cách nhanh chóng.

#### *1.4.1.5. Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động*

Khả năng, năng lực của NLD có thể gia tăng theo trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và thông qua đào tạo. NLD trong công ty hầu hết có trình độ chuyên môn, nhưng có kinh nghiệm thực tế còn tương đối ít. Họ thường mong muốn được tạo điều kiện học tập, đào tạo và làm việc thực tế. Nên chính vì điều này nhà quản trị có thể bố trí lao động trẻ vào các vị trí có thể học tập, cọ sát với thực tế để họ có hứng thú với công việc được giao.

Tuy nhiên theo khảo sát thì có 11,00% lao động được khảo sát cảm thấy không đồng ý với việc bố trí lao động tại Công ty. Vì vậy Ban lãnh đạo Công ty cũng nên có những cơ chế phù hợp sao cho người có năng lực được làm việc ở vị trí phù hợp.

### ***2.4.2. Nhân tố thuộc về nội dung bản chất công việc của người lao động***

Bản chất công việc là công việc thể hiện các đặc trưng như sự đa dạng, sáng tạo, thách thức và tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân của NLD.

#### *2.4.2.1. Mức độ đa dạng của các kỹ năng*

Với đặc thù doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cơ điện, nội thất nên yêu cầu cao đối với các kỹ năng: kỹ năng sáng tạo, kỹ năng làm việc

nhóm, kỹ năng đàm phán, ... chính vì vậy mà NLD trong Công ty cảm thấy công việc của mình không nhàm chán, có ý nghĩa. Từ đó CBNV càng thêm gắn bó với công việc tại Công ty.

#### *2.4.2.2. Mức độ tự chủ trong công việc*

Mỗi cá nhân NLD tại Công ty đều được trao quyền tự chủ về việc lập kế hoạch, đưa ra các quyết định trong công việc theo nhiệm vụ và quyền hạn của mình. NLD được tự do thể hiện năng lực, ý kiến của bản thân khi thực hiện công việc được giao vì phương châm của công ty là: “sáng tạo là không giới hạn”. Một số vị trí đặc thù như thiết kế, kiến trúc sư Công ty có quy định vị trí này có thể được phép làm việc ngoài chỗ làm việc (có thể tự do sáng tạo) để tạo ra hiệu quả công việc một cách cao nhất.

#### *2.4.2.3. Sự hấp dẫn và thích thú trong công việc*

Ngoài các chính sách lương, thưởng, đãi ngộ, môi trường làm việc thì tính hấp dẫn của công việc góp phần không nhỏ trong việc tạo động lực cho NLD tại Công ty. Với đặc thù ngành nghề thiên về sáng tạo nên công việc tại Công ty khá thú vị, mang tính linh hoạt. Ban lãnh đạo Công ty luôn đề cao cá nhân NLD, mỗi công việc trong Công ty đều là một mắt xích quan trọng tạo nên thành công của Công ty.

#### *2.4.2.4. Phản hồi trong công việc*

Khi CBNV được giao nhiệm vụ cụ thể đều được cung cấp các thông tin một cách rõ ràng về mức độ hiệu quả khi thực hiện công việc được giao. Khi CBNV phản hồi quá trình thực hiện công việc cũng như kết quả công việc đều được lãnh đạo, đồng nghiệp phản hồi một cách tích cực. Từ đó CBNV sẽ nhận ra được khoảng cách giữa sự kỳ vọng của doanh nghiệp và năng lực thực tế của mình, từ đó giúp CBNV cố gắng hơn trong tương lai.

### **2.4.3. Nhân tố bên trong**

#### **2.4.3.1 Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp**

##### **❖ Mục tiêu tổng quát của Công ty**

- 05 năm tới sẽ đưa Công ty lên sàn giao dịch chứng khoán.
- 10 năm tới “Trở thành tập đoàn tiên phong trong lĩnh vực thương mại mang đến giải pháp nội thất hoàn hảo bằng các sản phẩm tinh hoa trên thế giới.”.

##### **❖ Mục tiêu cụ thể**


- Xây dựng tổ chức thực hiện có hiệu quả kế hoạch của Công ty.
- Đầu tư nâng cấp các thiết bị công nghệ, phục vụ hoạt động kinh doanh,
- Chấp hành đầy đủ các quy định, chính sách của nhà nước,
- Kiện toàn bộ máy nhân sự, nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng thu nhập cho NLD.
- Thực hiện tốt công tác an toàn lao động, bảo vệ môi trường.

#### **2.4.3.2. Tình hình tài chính**

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ bởi bất cứ hoạt động nào cũng cần có chi phí tài chính.

Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban giám đốc. Các chính sách tạo động lực cho NLD cũng được đổi mới, tuy nhiên theo thời gian cũng đi theo chiều hướng không còn có nhiều lợi thế cho NLD. Việc cắt giảm một số chế độ thưởng cho phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh hiện nay cũng khiến NLD có những băn khoăn về Công ty. Tuy nhiên, tại Công ty vẫn luôn có những chế độ phúc lợi phần lớn làm hài lòng NLD khác, nên việc thu hút NLD gắn bó với hệ thống không gặp quá nhiều khó khăn.

#### 2.4.3.3. Văn hoá doanh nghiệp

Mỗi thành viên của Công ty luôn chủ động, nỗ lực học hỏi, phấn đấu không ngừng để hoàn thiện bản thân, luôn lấy Văn hóa Công ty và 3 giá trị cốt lõi của Công ty làm kim chỉ nam để điều chỉnh mọi hành vi của mình, hướng tới mục tiêu: Tâm - Trí- Tín. “Lấy chữ “Tâm” làm nền tảng hoạt động, coi sự hài lòng là thước đo thành công. Trí - Đề cao yếu tố con người, đào tạo và phát triển những tài năng chủ chốt cho sự vững mạnh của công ty. Tín - Đạt đến sự tín nhiệm tuyệt đối bằng những giải pháp hữu ích từ đội ngũ NLĐ tinh nhuệ, hiểu biết cao”. Văn hóa làm việc hiệu quả và sáng tạo đã thấm nhuần trong mọi hành động của CBNV, tạo nên sức mạnh tổng hợp với tầm nhìn “Trở thành tập đoàn tiên phong trong lĩnh vực thương mại mang đến giải pháp nội thất hoàn hảo bằng các sản phẩm tinh hoa trên thế giới”. Biểu tượng logo  HHG hình vô cực cũng thể hiện cho sự sáng tạo là không giới hạn.

Trong các hoạt động, HHG luôn gắn kết hoạt động xã hội với văn hóa doanh nghiệp. HHG thường xuyên tổ chức các hoạt động xã hội như: tài trợ các giải thi đấu thể thao, tài trợ các hoạt động của hiệp hội kiến trúc Việt Nam, ...

Tại văn phòng làm việc, chi nhánh, showroom của HHG đều có nội thất, màu sơn hai màu cam và xanh. Nó thể hiện sự đồng nhất trong logo, nhãn hiệu và đồng phục của NLĐ. NLĐ nhận thức tác phong làm việc nghiêm túc từ các quy định tới phong cách, đồng phục làm việc gọn gàng và sạch sẽ.

Với chính sách giữ chân nhân tài, Công ty thường niên tổ chức các đợt liên hoan, tuyên dương các thành tích NLĐ và rút kinh nghiệm cho NLĐ. Để gắn kết NLĐ.

Với gần 10 năm hình thành và phát triển Công ty đã và đang xây dựng được văn hóa khá thành công, tạo động lực cho toàn thể CBNV và mang lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

#### 2.4.3.4. Quan điểm lãnh đạo

Thành công của một doanh nghiệp không chỉ dựa vào tiềm lực tài chính, tiềm lực con người mà còn được ảnh hưởng rất nhiều bởi quan điểm, phong cách lãnh đạo, quản lý.

Với đội ngũ quản lý của Công ty đều có trình độ Từ đại học trở lên và được tu nghiệp ở nước ngoài, được tiếp xúc với nền giáo dục hiện đại nên phong cách của Ban lãnh đạo Công ty là khá hiện đại, coi con người là trung tâm. Điển hình là Ban lãnh đạo chú trọng vào đào tạo NLD, sẵn sàng cử NLD đi học tập kinh nghiệm từ các đơn vị đối tác ở nước ngoài, luôn quan tâm tới đời sống tinh thần của NLD.

#### 2.4.3.5. Chính sách liên quan tới người lao động

Với đặc thù là doanh nghiệp tư nhân, quan điểm của lãnh đạo của Công ty về tạo động lực, luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi...các hoạt động này luôn được Công ty chú trọng tổ chức. Bên cạnh đó, các hoạt động như: du lịch, tổ chức giao lưu văn nghệ, cuộc thi góc làm việc sáng tạo, ... cũng được tổ chức thường xuyên. Ban Lãnh đạo có những chỉ đạo quan tâm sát sao đến NLD chính là cách động lực cho NLD.

Ban lãnh đạo đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của Công ty cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập tốt nhất để cho NLD yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng. Luôn có những chính sách củng cố niềm tin tạo động lực phù hợp cho NLD tin tưởng vào định hướng, tầm nhìn chiến lược của của Công ty. Cụ thể trong năm 2020, Công ty chịu sự ảnh hưởng nặng nề do dịch bệnh Covid-19 nhưng Ban lãnh đạo Công ty vẫn duy trì các chính sách phúc lợi liên quan tới NLD đều không bị cắt giảm. Nhằm tạo niềm tin, sự an tâm làm việc cho NLD Công ty.

#### **2.4.4. Nhân tố bên ngoài**

##### *2.4.4.1 Quy định, chính sách của nhà nước về lao động*

Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của Công ty. Là một doanh nghiệp ngoài nhà nước hoạt động trong lĩnh vực cơ điện và thương mại cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế, Luật lao động 2019 có ảnh hưởng lớn đến Công ty. NLD tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của công ty có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

##### *2.4.4.2. Vị thế của ngành*

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của NLD. Công ty TNHH HHG thuộc lĩnh vực cơ điện, nội thất, trong bối cảnh nước ta cơ sở hạ tầng xây dựng ngày càng nhiều, nhu cầu thi công, thiết bị nội thất ngày càng lớn vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động. Do đó, đây là thế mạnh rất lớn cho công ty, trong bối cảnh kinh tế phát triển, giao thương ngày càng được đẩy mạnh thì đây là cơ hội rất lớn để công ty vươn lên trở thành doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực cơ điện và nội thất.

##### *2.4.4.3. Các chính sách liên quan tới người lao động của doanh nghiệp cùng ngành nghề*

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động phát triển như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty



khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn để có thể duy trì và giữ chân được nhân tài.

## **2.5. Đánh giá về tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

Qua việc phân tích thực trạng tạo động lực cho NLD tại Công ty TNHH HHG Holdings cho thấy Lãnh đạo Công ty đã thực sự quan tâm đến hoạt động này và đã có những biện pháp tạo động lực mang lại kết quả nhất định. Những kết quả mà Công ty TNHH HHG Holdings đạt được trong thời gian qua là nhờ có sự chủ động, sáng tạo trong điều hành kinh doanh, sự đoàn kết nhất trí và nỗ lực không mệt mỏi của tập thể lãnh đạo và toàn thể NLD.

### **2.5.1. Những kết quả đạt được**

Công tác tạo động lực lao động cho NLD của Công ty TNHH HHG Holdings trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, cụ thể như:

- Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Công ty thực hiện đúng quy định pháp luật. Mức lương bình quân của NLD cao hơn mặt bằng chung. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu, đảm bảo tính minh bạch. Công ty luôn đảm bảo được sự ổn định về công việc và thu nhập cho NLD nên đã tạo được tâm lý yên tâm công tác cho NLD. Công ty thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi bắt buộc, ngoài ra còn thực hiện đa dạng các loại phúc lợi tự nguyện khác để khuyến khích khả năng làm việc của NLD.

- Về môi trường, điều kiện làm việc: Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLD. Tạo cảm giác yên tâm cho NLD mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả. Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng

bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp NLD, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLD cống hiến hết mình cho công việc.

- Về đào tạo nhân sự: Công ty TNHH HHG Holdings đã tạo điều kiện cho NLD học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho NLD, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

- Về bố trí, sử dụng lao động: việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings vẫn còn những hạn chế cần khắc phục, cụ thể như sau:

- *Thứ nhất, Công tác tiền lương chưa gắn với hiệu quả công việc, do vậy chưa tạo được động lực lao động.*

Hình thức trả lương hiện nay còn mang tính bình quân, tiền lương của NLD phụ thuộc vào số ngày công làm việc thực tế mà chưa gắn được vào hiệu quả công việc. NLD chỉ quan tâm tới ngày công làm việc thực tế, chưa quan tâm tới hiệu quả của ngày làm việc đó. Vì dù có làm việc hiệu quả hay không thì mỗi tháng họ vẫn nhận được mức lương đó. Do vậy không khuyến khích được NLD làm việc, cống hiến hết mình cho công việc.

*- Thứ hai, Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, thời gian xét thưởng dài dẫn đến không tạo được động lực cho người lao động phấn đấu trong công việc.*

Hình thức thưởng hiện nay chỉ dừng lại ở thưởng vật chất. Việc kéo dài thời gian thưởng là 1 năm/lần đã triệt tiêu một phần động lực của NLD.

Mức thưởng do phụ thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh nên chưa đưa ra được mức thưởng tối thiểu cho mỗi hình thức thưởng nên dẫn đến tình trạng NLD không nắm được mức thưởng cụ thể của mình cho đến khi được thông báo.

*- Thứ ba, Hoạt động đào tạo còn bất cập, Công ty vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo.*

Công ty chưa có tiêu chí để lựa chọn đối tượng đi đào tạo, phần lớn chỉ dựa vào tiến cử của trưởng bộ phận hoặc nhân sự tự đề xuất. Công ty mở các lớp đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng theo định kỳ mà chưa quan tâm tới nhu cầu thực sự của từng đối tượng đào tạo.

*- Thứ tư, Môi trường làm việc của bộ phận dự án làm việc trực tiếp ngoài công trường còn thiếu thốn.*

Đặc thù khối Dự án làm việc trực tiếp tại công trường xây dựng nên trang thiết bị, cơ sở vật chất phụ thuộc khá lớn vào môi trường bên phía chủ đầu tư. Phòng làm việc thường được phía chủ đầu tư cấp là những phòng xây dựng tạm của các tòa nhà. Điều này gây khó khăn rất lớn đến môi trường và điều kiện làm việc của đội ngũ kỹ sư tại Dự án. Bên cạnh đó, trang thiết bị, máy móc tại Dự án chưa được đầu tư đầy đủ vì lý do thường xuyên di chuyển và khó bảo quản nên Công ty chưa thực sự quan tâm đầu tư.

*- Thứ năm, Công tác đề bạt nội bộ còn nhiều bất cập, chưa tạo được sự khuyến khích CBNV gắn bó, cống hiến để có khả năng thăng tiến trong công ty.*

Hiện nay Công ty chưa có quy định, lộ trình thăng tiến cá nhân cho NLĐ. Việc đề bạt NLĐ chủ yếu dựa vào tiến cử của Trưởng phòng ban và quyết định của Giám đốc. Điều này làm cho NLĐ không biết mình cần phải học tập, bồi dưỡng gì để đạt được vị trí cao hơn trong công việc. Từ đó dẫn đến giảm mức gắn bó của NLĐ với doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HHG HOLDINGS**

### **3.1. Định hướng tạo động lực lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

#### **3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty tới năm 2025**

Xây dựng Công ty TNHH HHg Holdings mạnh hơn, hiệu quả hơn trên cơ sở thực hiện tái cơ cấu, 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, kinh doanh giỏi.

*Chiến lược phát triển:* Công ty tập trung trí tuệ và sức lực đẩy lùi khó khăn, nắm bắt thời cơ, đổi mới nhận thức, chấn chỉnh tổ chức, khai thác tối đa các nguồn vốn, mạnh dạn đầu tư thiết bị, con người, ứng dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất kinh doanh; xây dựng Công ty trở thành một doanh nghiệp phát triển mạnh toàn diện trong lĩnh vực nội thất cũng như cơ điện.

*Về sản phẩm:* Cung cấp đa dạng hóa sản phẩm. Ưu tiên cho các sản phẩm phân phối độc quyền, mở rộng phân phối các sản phẩm, nhãn hàng mới. Nâng cao chất lượng mảng cơ điện trên thị trường xây dựng.

*Về thị trường:* Đẩy mạnh các hoạt động về tiếp thị nhằm quảng bá thương hiệu và các sản phẩm, dịch vụ của Công ty trên thị trường. Thực hiện tốt chính sách chất lượng đối với khách hàng để duy trì và phát triển thị phần. Phát huy mọi nguồn lực, đẩy mạnh hoạt động đối ngoại, liên doanh, liên kết với các đối tác nước ngoài để tiếp cận thị trường quốc tế trong tương lai.

*Về đầu tư:* Tiếp tục đầu tư các thiết bị chuyên ngành hiện đại, mang tính đổi mới công nghệ. Thông qua việc đầu tư để tiếp cận được những phương tiện, thiết bị hiện đại theo hướng phát triển của khoa học kỹ thuật tiên

tiên trên thế giới, đồng thời cũng đào tạo được đội ngũ cán bộ kỹ sư đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty.

*Về tài chính:* Quản lý chặt chẽ chi phí, đảm bảo sử dụng nguồn vốn có hiệu quả; nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo phát triển liên tục, ổn định, vững chắc.

### **3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động**

Vì với đặc thù của ngành cơ điện và cung cấp nội thất, việc đảm bảo chất lượng và uy tín thị trường là vô cùng quan trọng. Chính vì vậy, để công ty phát triển vững mạnh và đạt được kết quả như kỳ vọng, công ty phải có những giải pháp cụ thể để tăng cường tạo động lực cho NLD cụ thể như sau:

- Áp dụng công nghệ kỹ thuật, trang bị, đầu tư máy móc hiện đại vào hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Tính toán có cấu bộ máy nhân sự hợp lý nhằm nâng cao chất lượng công việc.

- Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ lao động đến năm 2025, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, các định hướng phát triển chủ yếu, xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

- Xây dựng kế hoạch tạo động lực, giữ chân nhân tài cụ thể theo từng ngành nghề kinh doanh để huy động tối đa các nguồn lực vào quá trình đào tạo NLD. Ban lãnh đạo cũng nhận thức rõ vai trò của việc tạo động lực cho NLD là một trong những nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Trong đó công ty tập trung vào thực hiện tốt một số mặt chính là: tạo cơ hội phát triển cho NLD, đào tạo nhân viên để đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng hợp lý lao động, xây dựng các chính sách lương thưởng, đãi ngộ xứng đáng. Công ty quan tâm tới tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện năng lực và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên. Công ty lập kế hoạch

nguồn nhân lực phải thể hiện được các chỉ tiêu cụ thể về số lượng, chất lượng từng loại lao động (sau đại học, đại học, cao đẳng); chuyên ngành đào tạo, giới tính, độ tuổi; số lao động gia tăng; số lao động bổ sung thay thế; các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên trong và ngoài nước... trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của Công ty. Trong quá trình phân công, bố trí công việc nhân viên được chia sẻ những nguyện vọng của cá nhân, những mặt mạnh, yếu của từng lao động trên cơ sở đó để bố trí công việc cho phù hợp. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của NLD như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí 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...

- Duy trì công tác tuyển chọn thường xuyên để có cơ hội tìm ra được nguồn lao động giỏi.

- Tăng cường đảm bảo an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe, chế độ làm việc cho NLD.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn HHG Holdings**

Căn cứ vào những hạn chế tồn tại và nguyên nhân tồn tại, tác giả đề xuất hai nhóm giải pháp nhằm tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty TNHH HHG Holdings là nhóm giải pháp thông qua công cụ tài chính và nhóm giải pháp thông qua công cụ phi tài chính.

#### ***3.2.1. Nghiên cứu nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động, từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp***

Cho đến hiện tại, Công ty TNHH HHG Holdings vẫn chưa tiến hành bất kỳ công tác thu thập thông tin về nhu cầu của CBNV Công ty một cách chính thức, thường xuyên, chính vì vậy nên các công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty chưa đạt hiệu quả cao. Mỗi người khác nhau sẽ có nhiều nhu cầu khác

nhau ở những giai đoạn khác nhau, vì vậy nên tiến hành xác định hệ thống nhu cầu của từng nhóm đối tượng trong Công ty để biết được họ cần gì. Công ty cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và phương pháp cụ thể để tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của NLD. Để đảm bảo kết quả của công tác nghiên cứu nhu cầu của CBNV có giá trị thì cần phải đảm bảo một số vấn đề sau:

- Quy định rõ bộ phận/phòng/ban thực hiện.
- Gán trách nhiệm cụ thể với từng bộ phận/phòng/ban được giao nhiệm vụ. Trách nhiệm được thể hiện rõ trong bảng phân công công việc. Hướng dẫn, quy định rõ về phương thức thực hiện, quyền lợi, trách nhiệm của người được giao nhiệm vụ.

Để phương pháp xác định nhu cầu của NLD có hiệu quả, tác giả đề xuất nên thực hiện một số công việc sau:

Bước 1: Xây dựng, thiết kế mẫu phiếu khảo sát để biết được tâm tư, nguyện vọng của NLD đối với Công ty. (các nội dung liên quan đến việc xác định nhu cầu của NLD như ăn, uống, nhà ở, an toàn, công việc...).

Bước 2: Thiết lập những câu hỏi liên quan đến nhu cầu cần thiết của NLD, có thể sắp xếp theo thứ bậc 5 nhu cầu của Maslow. Đặt ra các câu hỏi tương ứng cho mỗi loại nhu cầu. Ví dụ: nhu cầu về sinh lý thì thiết kế câu hỏi có nội dung về ăn, ở, phương tiện đi lại, học hành; nhu cầu về an toàn thì hỏi các nội dung về trang thiết bị hoạt động, môi trường làm việc an toàn.... Câu hỏi thiết kế đơn giản, dễ hiểu và bám sát với thực tế, mỗi 1 câu hỏi có thể đưa ra 3 mức độ đánh giá theo cấp bậc là: hài lòng, không có ý kiến và không hài lòng.

Bước 3: Đưa phiếu khảo sát vào quy chế thực hiện và phổ biến đối với toàn thể NLD đang làm việc tại Công ty.

Bước 4: Thực hiện khảo sát định kỳ (6 tháng hoặc 1 năm/lần) theo từng phòng ban để nắm rõ nhu cầu của NLD để có cơ sở xây dựng các biện pháp tạo động lực phù hợp với nhu cầu của người lao động.



Bước 5: Tổng hợp phiếu điều tra, tiến hành phân tích xử lý phiếu điều tra để xác định kết quả theo 3 mức độ hài lòng của NLĐ.

Từ đó phát hiện ra nhu cầu nào là cấp thiết cần phải đáp ứng ngay NLĐ và nhu cầu nào là quan trọng nhưng chưa cấp thiết thì sẽ đề xuất biện pháp hoàn thiện sau.

### **3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ tài chính**

#### **3.2.2.1. Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua hệ thống tiền lương**

Xây dựng một phương án lương trả công xứng đáng với sức lao động NLĐ bỏ ra sẽ thúc đẩy được CBNV có động lực lao động và đạt được hiệu quả cao hơn.

- Xây dựng tiêu chí cho hệ số lao động để đảm bảo tính công bằng cũng như là một tiêu chí thúc đẩy lao động

Cách tính lương như sau:

$$TL_{TGi} = \frac{MLi}{NCđ} \times N_{tti} \times H_i + L_{OTi} + PC_i (\text{nếu có}) + TL_i (\text{nếu có})$$

Trong đó:

+  $TL_{TGi}$ : Tiền lương thời gian của NLĐ  $i$

+  $MLi$ : Mức lương của NLĐ  $i$

+  $NCđ$ : Ngày công chuẩn của tháng

+  $N_{tti}$ : Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLĐ  $i$

+  $L_{OTi}$ : Lương làm thêm giờ của NLĐ  $i$

+  $PC_i$ : Phụ cấp của NLĐ  $i$  (nếu có)

+  $TT_i$ : Tiền thưởng của NLĐ  $i$  (nếu có)

+  $H_i$ : Hệ số tham gia lao động

**Bảng 3.1. Tiêu chí và tỷ trọng cho từng tiêu chí như sau:**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Điểm</b>
TC1	Mức độ hoàn thành công việc	40
TC2	Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động	25
TC3	Khả năng tổ chức thực hiện công việc	20
TC4	Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp	10
TC5	Thâm niên công tác	5

*(Nguồn: Tác giả đề xuất)***Bảng 3.2. Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí**

<b>TC</b>	<b>Mức độ</b>	<b>Điểm</b>
TC1	100%	40
	90% -> dưới 100%	30
	80% -> dưới 90%	20
	70% -> 80%	10
	Dưới 70%	10
TC2	Không vi phạm nội quy, quy chế	25
	Vi phạm từ 1-2 lần	15
	Vi phạm trên 2 lần	0
TC3	Từ 90 % -> 100 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	20
	Từ 70 % -> dưới 90 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	10
	Từ 50 % -> dưới 70 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	5
	Từ dưới 50% đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	0

TC4	Nhiệt tình, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp	10
	Có tinh thần trách nhiệm	5
	không có tinh thần trách nhiệm	0
TC5	≥7 năm	5
	3-6 năm	4
	<3 năm	2

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

### *Xác định hệ số Hi*

**Bảng 3.3: Xác định hệ số Hi**

Điểm	Hi
90 đến 100 điểm	1,3
80 đến 89 điểm	1,2
60 đến 79 điểm	1,0
Dưới 60 điểm	0,8

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của NLD đã công bằng hơn, gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người lao động. Do vậy, đánh giá chính xác mức độ đóng góp của NLD qua đó khuyến khích được NLD làm việc nhiệt tình để nâng cao hệ số Hi nhằm nâng cao mức tiền lương của mình.

#### *3.2.2.3. Cải tiến các hình thức tiền thưởng*

Các loại thưởng còn chưa phong phú và mức thưởng còn chưa thực sự tạo được động lực cho NLD.

Công ty nên mở rộng các hình thức thưởng. Ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như hiện vật, thưởng chuyến đi du lịch cho cả gia đình người lao động, thưởng nóng cho các sáng kiến của NLD, ...

Đề tiên thưởng phát huy được vai trò tạo động lực cho NLD, doanh nghiệp cần:

*Thứ nhất*, đa dạng hóa các hình thức khen thưởng: Hiện tại, hình thức khen thưởng được áp dụng của Công ty chủ yếu là thưởng bằng tiền mặt. Chẳng hạn như đối với: Lao động nào có sáng kiến kinh nghiệm góp phần tăng năng xuất lao động... sẽ được tặng thêm phần phụ cấp phúc lợi hàng tháng, hoặc đối với lao động đạt mức xếp loại xuất sắc, giỏi sẽ được thưởng một khoản tiền mặt vào cuối năm nhưng số tiền rất khiêm tốn chỉ mang tính chất động viên tinh thần. Vậy nên theo tác giả cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng như: một kỳ nghỉ phép, một chuyến đi du lịch nước ngoài cho NLD và gia đình, ... Đi kèm phần thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, đó là sự ghi nhận thành tích, tổ chức lễ trao giải thưởng, vinh danh... Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, đội ngũ lao động sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ.

Ngoài ra việc khích lệ, động viên khen thưởng khi NLD chưa đạt được thành tích cụ thể nhưng công lao, nhiệt huyết của họ đã đóng góp là rất lớn cũng cần được quan tâm.

*Thứ hai*, xem xét thời hạn xét khen thưởng hợp lý: Việc bình xét thưởng của Công ty nên có khoảng cách giữa các lần thưởng hợp lý hơn, không nên để quá dài. Khoảng thời gian thưởng để quá lâu sẽ làm cho động lực của đội ngũ này giảm sút khi có thành tích tốt. Việc thưởng đột xuất khi có thành tích đặc biệt xuất sắc cho NLD là vô cùng quan trọng. Chính vì thế các quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc; đồng thời người lãnh đạo nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLD đạt được.

*Thứ ba*, điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp, xứng đáng.

Ngoài ra, thưởng và khen thưởng cũng cần phải rõ ràng, dân chủ, công bằng: Vì mỗi cá nhân đều cần được biết họ phải đạt được những chỉ số nào để có thể được nhận phần tiền thưởng mong muốn. Khi một cá nhân biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả, họ sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm thì họ sẽ cố gắng làm việc tốt hơn.

### *3.2.1.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Có thể nói Công ty đã quan tâm tới các chính sách phúc lợi cho CBNV Công ty. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống của NLD thì các hình thức phúc lợi cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Cụ thể là:

- Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Công ty cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi cho người lao động đạt kết quả cao với chi phí hợp lý.

- Công ty nên áp dụng một số hình thức như:

- + Tăng cường các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, du lịch. Do CBNV Công ty chủ yếu ở độ tuổi khá trẻ nên tinh thần giao lưu học hỏi khác cao. Việc tổ chức buổi dã ngoại, du lịch sẽ gắn kết NLD hơn, giúp họ giao lưu, gặp gỡ nhau không chỉ trong công việc mà môi trường ngoài Công ty.

- + Tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao: giải bóng đá, cầu lông, văn nghệ các phòng ban. Giúp gắn kết tinh thần tập thể của CBNV Công ty.

- + Khuyến khích các bộ phận/phòng/ban tổ chức kỳ nghỉ ngắn cho nhân viên trong phòng và gia đình của họ, Công ty hỗ trợ thêm kinh phí. Nhằm tạo cơ hội gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở hơn, giúp tăng tinh thần đoàn kết,

hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong các giai đoạn tiếp theo.

+ Ngoài ra, Công ty có thể bổ sung các phúc lợi khác như: hỗ trợ các CBNV có hoàn cảnh khó khăn để nhân viên yên tâm công tác và gắn bó với Công ty.

Để thực hiện được hiệu quả các chính sách phúc lợi trên cần có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để chính sách phúc lợi gắn liền với thực tế và đúng đối tượng, nhu cầu của CBNV.

### ***3.2.3. Nhóm giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính***

#### ***3.2.3.1. Hoàn thiện đào tạo nhân sự***

Để đảm bảo công tác đào tạo đúng đối tượng lao động, điều này đòi hỏi cán bộ làm công tác đào tạo của Phòng HCNS công ty phải phối hợp với Trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu đào tạo, lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo của công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích doanh nghiệp, với mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của Lãnh đạo công ty. Hàng năm Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm và đánh giá một cách chủ động.

Để lựa chọn đúng nhân sự cử đi đào tạo thì việc cần làm là phải xác định được nhu cầu đào tạo nhân sự của Công ty. Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của NLD. Do đó, để xác định nhu cầu đào tạo đối với Công ty phải dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của NLD. Vì vậy, để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của NLD với yêu cầu của công việc, tác giả đề xuất Công ty TNHH HHG Holdings tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

- Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản mô tả công việc, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân NLD.

- Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành khung năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

- 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. Từ đó hình thành khung năng lực thực tế của người lao động.

- Xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa năng lực thực tế và khung năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động 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.

Hiện tại Công ty TNHH HHG Holdings vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo, đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho NLD mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, NLD cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, Công ty TNHH HHG Holdings cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- + Mục tiêu và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức, kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- + Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, lựa chọn người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các

kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của NLD.

+ Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của NLD.

### 3.2.3.2 *Cải tiến môi trường làm việc ngày càng chuyên nghiệp*

Môi trường làm việc tại Công ty TNHH HHG Holdings hiện nay là khá tốt so với nhiều doanh nghiệp trên địa bàn, tuy nhiên vẫn cần phải khắc phục một số nhược điểm và duy trì những ưu điểm để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thân thiện với điều kiện làm việc khoa học, hiện đại. Do điều kiện và tính chất công việc đòi hỏi nhu cầu tiện nghi cho văn phòng ngày càng cao. Mỗi nơi làm việc phải được bố trí những trang thiết bị cần thiết như điện, ổ cắm, điện thoại, mạng internet, ... tùy thuộc vào tính chất công việc. Để tăng giá trị tiện nghi, bên cạnh những không gian chính cũng cần lưu ý đến không gian linh hoạt bằng cách sử dụng nhiều vách ngăn di động để có thể tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa giờ, nơi CBNV có điều kiện giao lưu và trao đổi công việc ngắn với nhau. Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở tối đa các cửa sổ để lấy sáng. Hệ thống ánh sáng, hệ thống tự do cá nhân của nhân viên được tính toán tới từng diện tích để sử dụng hiệu quả và ngăn nắp.

Quan tâm hơn nữa tới môi trường làm việc của bộ phận kỹ sư làm việc tại Dự án. Bố trí các trang thiết bị làm việc hiện đại, cơ động phục vụ được nhu cầu của đội ngũ kỹ sư, CBNV tại công trường. Cấp phát đồ bảo hộ lao động có chất lượng cao phù hợp với quy định làm việc tại công trường. Đàm phán, làm việc với chủ đầu tư để được bố trí cơ sở vật chất tốt nhất cho đội ngũ kỹ sư, CBNV làm việc tại công trường.

Công ty TNHH HHG Holdings cần tiếp tục duy trì và phát huy mối quan hệ gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh việc giao lưu



giữa các phòng ban và trong toàn thể Công ty để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái trong công việc. Tạo ra một phong cách lãnh đạo dân chủ, tiên tiến và đầy sự quan tâm đến đời sống nhân viên, cụ thể: tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty; tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc tại Công ty, quan tâm hơn đến gia đình của nhân viên. Thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện giữa quản lý với nhân viên cấp dưới để nhân viên thấy được vai trò quan trọng của mình trong tổ chức, không ngừng phấn đấu vươn lên đóng góp cho công việc. Qua đó giúp Công ty phát triển bền vững, đảm bảo công ăn việc làm ổn định cho CBNV.

### *3.2.3.3 Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp*

Cơ hội thăng tiến là động lực hết sức to lớn đối với NLD. Họ đều có mong muốn hay tham vọng được thăng chức cho xứng đáng với năng lực của mình. Công ty cũng cần có những quy định cụ thể về việc được đưa vào đội ngũ kế cận hay xét thăng chức. Cuối năm tiến hành khen thưởng trước tập thể và từ đó lấy làm căn cứ để thăng chức cho NLD.

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

Một số biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho NLD phát triển như:

Một là, Tạo điều kiện cho NLD có trình độ chuyên môn cao, có năng lực, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng trong công việc.

Hai là, Chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng mềm cho NLD.

Ba là, Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những nhân sự có chuyên môn cao, có đạo đức, có năng lực, xem xét đề quy hoạch nhân sự nguồn và ưu tiên những trường hợp đó.

Cần xây dựng rõ ràng lộ trình thăng tiến cho từng vị trí để NLD có thể biết được mình cần phải có kỹ năng gì, trình độ nào để đáp ứng các vị trí mà NLD đang hướng tới.

#### *3.2.3.4. Đánh giá các hoạt động tạo động lực lao động*

Việc thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực là rất quan trọng. Hiệu quả hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu trực tiếp và gián tiếp. Công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài NLD, điều này sẽ giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và sự yêu thích công việc mà họ đang đảm nhiệm. Từ đó, Công ty có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp. Thông qua kết quả đánh giá, Ban lãnh đạo Công ty sẽ có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc có ảnh hưởng như thế nào đối với NLD, có tạo được cảm giác thoải mái cho họ hay không. Họ có hài lòng với công việc, với đồng nghiệp và cấp trên, hay với chế độ và chính sách quản lý của Công ty hay không, và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của NLD.

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của NLD, thì ban lãnh đạo Công ty có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của đội ngũ này đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ. Việc khảo sát do bộ phận nhân sự chủ trì, phối hợp với các bộ phận khác. Mẫu phiếu đánh giá có thể được xây dựng giống với mẫu phiếu học viên sử dụng trong khảo sát động lực làm việc của NLD của công ty ở phần phụ lục.

Theo tác giả, việc đánh giá kết quả tạo động lực cho NLĐ cần được tiến hành định kỳ một năm một lần. Công ty nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của NLĐ với các chủ trương, chính sách của Công ty, lắng nghe đề xuất của họ để có những điều chỉnh chính sách cho phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các năm để biết mức độ thỏa mãn với công việc của NLĐ có được cải thiện hay không.

## KẾT LUẬN

NLĐ ở thời đại mới mong muốn công việc không chỉ là những lợi ích tài chính mà phải có ý nghĩa cụ thể và mang lại các giá trị nhất định. Từ những yêu cầu này, việc tạo động lực cho NLĐ trong Công ty càng trở nên bức thiết hơn.

Tác giả đã nghiên cứu và tìm hiểu tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH HHG Holdings, luận văn đã thực hiện những nội dung chủ yếu sau:

Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ; các học thuyết về tạo động lực, các tiêu chí đánh giá động lực nhân viên.

Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho NLĐ tại Công ty TNHH HHG Holdings, đã chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực cho NLĐ.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điểm của cá nhân, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của Công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2025. Các giải pháp để tạo động lực lao động của công ty là dựa trên chiến lược phát triển của công ty: Đổi mới cách tính lương gắn với hiệu quả công việc, Đa dạng hóa các loại tiền thưởng và phúc lợi, Đổi mới cơ chế chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ...; Từng bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp quý báu của thầy cô để bài luận văn của tác giả được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính, Công ty TNHH HHG Holdings năm 2017, 2018, 2019, 2020
2. Báo cáo tình hình nhân sự của doanh nghiệp, Công ty TNHH HHG Holdings năm 2017, 2018, 2019, 2020.
3. Mai Quốc Bảo (2010), *Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam*, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Bộ luật lao động 2019 số 45/2019/QH14.
5. Bộ luật Bảo hiểm xã hội 2014 số 58/2014/QH13.
6. Bộ lao động Thương Binh và Xã hội (2017, 2018, 2019, 2020) các văn bản quy định về lao động tiền lương, NXB lao động.
7. Business Edge (2006), “*Tạo động lực làm việc - Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*”, NXB Trẻ.
8. Chính sách phúc lợi Công ty TNHH HHG Holdings năm 2018.
9. Dave Lavinsky (2012), “*Cách tạo động lực thúc đẩy NLD hiệu quả*”, Fast Company
10. Daniel H. Pink (2013), *Động lực chèo lái hành vi – Sự thật kinh ngạc về những động lực thúc đẩy con người*, NXB lao động xã hội đổi tên từ cuốn *Động lực 3.0*.
11. Phan Minh Đức (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung Ương, Hà Nội.
12. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

13. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

14. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

15. Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng”

16. Báo cáo đề tài cấp nhà nước, mã số KX-05-11, Phạm Thành Nghị, “Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình CNH-HĐH đất nước”

17. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

18. Nguyễn Hữu Thủy (2012), “Động lực lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay”, Tạp chí Kinh tế và dự báo, (10), 34.

19. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Thống Kê.

# PHỤ LỤC

## PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào quý Anh/chị,

Tôi là học viên Cao học của Trường Đại học Lao động - Xã Hội. Để phục vụ cho việc nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động cho người lao động với đề tài luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại công ty TNHH HHG Holdings*”. Rất mong anh/chị dành chút ít thời gian và vui lòng điền thông tin vào phiếu câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ sử dụng phân tích và tổng hợp trong đề tài này.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý anh/chị!

*(Anh/ Chị vui lòng đánh dấu x vào phương án trả lời phù hợp nhất với ý kiến của bản thân)*

### I. Phần thông tin chung

1.1. Họ và tên (không bắt buộc):

1.2. Tuổi/năm sinh:

a.  $\leq 30$  t       b. 30-40 tuổi       c.  $> 40$  tuổi

1.3. Giới tính:      Nam       Nữ

1.4. Chức vụ:

1.5. Tên phòng ban công tác

1.6. Thâm niên công tác:

a. 1-3 năm       b. 3-5 năm       c. trên 5 năm

1.7. Bằng cấp:

a. Cao học       b. Đại học       c. Cao đẳng       d. Trung cấp       e. Khác

## II. ĐÁNH GIÁ VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CỦA CÔNG TY

### 1. Xác định thứ bậc nhu cầu:

Bảng tổng hợp khảo sát nhu cầu tạo động lực lao động tại Công ty TNHH HHG Holdings theo thang điểm từ 1 đến 7.

STT	Tiêu chí	Chung	Độ tuổi			Giới tính	
			≤30	30 - 40	>40	Nam	Nữ
1	Thu nhập tốt	1	1	1	2	1	2
2	Công việc hấp dẫn và phù hợp	3	3	3	1	3	3
3	Công việc ổn định	2	2	2	3	2	1
4	Cơ hội được đào tạo, phát triển	4	4	4	5	4	5
5	Được đánh giá một cách công bằng	5	5	5	4	5	6
6	Điều kiện làm việc tốt	6	6	6	6	6	5
7	Văn hóa công ty	7	7	7	7	7	7



## 2. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng tình quan điểm cá nhân với những phát biểu dưới đây bằng cách đánh dấu x vào phương án phù hợp.

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
<b>I.</b>	<b>Bố trí, sử dụng lao động</b>					
1	Được bố trí công việc phù hợp với khả năng và sở trường, đúng ngành mà mình đã học hoặc có kinh nghiệm	0	11	50	17	22
2	Được chủ động trong công việc, có quyền hạn tương xứng với trách nhiệm	0	12	51	22	15
<b>II.</b>	<b>Lương, thưởng, phúc lợi</b>					
<b>A.</b>	<b>Lương</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Tiền lương được trả xứng đáng với kết quả làm việc	2	43	30	20	5
2.	Chính sách trả lương công bằng	4	25	33	28	10
3.	Căn cứ xét tăng lương hợp lý	1	25	35	14	25
4.	Chính sách lương dễ hiểu, dễ tính toán	2	20	42	26	10
<b>B.</b>	<b>Thưởng</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	0	25	55	20	0
2	Tiêu chí xét thưởng công khai minh bạch	2	19	40	39	0
3	Hài lòng với mức thưởng được nhận	4	10	38	37	11

4	Chính sách thưởng tạo được động lực lao động	0	12	35	33	15
<b>C.</b>	<b>Phúc lợi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty	1	13	34	36	16
2	Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	2	11	28	41	18
<b>III.</b>	<b>Đào tạo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Chính sách đào tạo của Công ty rõ ràng, hợp lý	2	2	51	35	10
2	Nội dung chương trình đào tạo đa dạng, dễ hiểu, phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	4	6	47	28	15
3	Hình thức đào tạo phù hợp với công việc	5	7	43	35	10
<b>IV.</b>	<b>Chính sách thăng tiến</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Công ty luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	5	35	28	20	12
<b>V.</b>	<b>Môi trường, điều kiện làm việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Cơ sở vật chất đầy đủ, vệ sinh sạch sẽ	0	3	52	35	10
2	Môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp	0	1	51	33	15
3	Được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ, dụng cụ ở nơi làm việc	0	5	51	24	20
4	Không khí làm việc vui vẻ, văn hóa giao tiếp tốt	0	8	47	28	17

### III. ĐÁNH GIÁ VỀ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
<b>I.</b>	<b>Sự hài lòng và gắn bó của người lao động</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Hài lòng với công việc hiện tại	11	16	43	29	1
2	Mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty	2	4	49	35	10
3	Tự tin khi giới thiệu về Công ty của mình	0	5	55	32	8
<b>II.</b>	<b>Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Luôn hết mình để hoàn thành công việc, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ	0	10	45	35	10
<b>III.</b>	<b>Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	Luôn chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc, quy định làm việc của công ty, có trách nhiệm cao trong công việc	0	10	50	40	0
<b>IV.</b>	<b>Tích cực chủ động sáng tạo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	Luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc, tích cực tham gia vào công tác chuyên môn và các hoạt động tập thể	0	15	45	35	5

#### **IV. ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY**

*Theo anh/chị để tạo động lực lao động thì phải cải thiện những yếu tố nào sau đây (có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án):*

- |                                     |                          |                                |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Chế độ tiền lương, thưởng, phúc lợi | <input type="checkbox"/> | Môi trường, điều kiện làm việc | <input type="checkbox"/> |
| Cơ hội thăng tiến                   | <input type="checkbox"/> | Mối quan hệ đồng nghiệp        | <input type="checkbox"/> |
| Chính sách đào tạo và phát triển    | <input type="checkbox"/> | Phong cách lãnh đạo            | <input type="checkbox"/> |
| Đánh giá thực hiện công việc        | <input type="checkbox"/> | Khác: .....                    |                          |