

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

NGUYỄN THU HƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC THÀNH VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. DOÃN THỊ MAI HƯƠNG

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các số liệu được sử dụng trong luận văn là trung thực. Những kết quả nêu trong luận văn chưa được sử dụng trong bất kỳ công trình nào khác. Những thông tin tham khảo trong luận văn đều được trích dẫn cụ thể nguồn sử dụng.

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

Tác giả

Nguyễn Thu Hương

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Doãn Thị Mai Hương 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 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.

Hà Nội, Ngày tháng năm

Tác giả

Nguyễn Thu Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC I

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT IV

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU V

LỜI MỞ ĐẦU 1

1. Lý do chọn đề tài..... 1

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

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu..... 5

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 6

5. Phương pháp nghiên cứu..... 6

6. Đóng góp mới của luận văn 7

7. Kết cấu luận văn..... 7

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY..... 8

1.1. Một số khái niệm cơ bản về..... 8

1.1.1. Nhu cầu và động cơ 8

1.1.2. Động lực làm việc 9

1.1.3. Tạo động lực làm việc cho nhân viên 12

1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực làm việc 13

1.2.1. Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow 13

1.2.2. Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố..... 15

1.2.3. Học thuyết của J.Stacy Adams về công bằng 18

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng 19

1.3. Nội dung của tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty 21

II

1.3.1. Kích thích tài chính	21
1.3.2. Kích thích phi tài chính.....	24
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty.....	29
1.4.1. Năng suất lao động.....	29
1.4.2. Mức độ nỗ lực của nhân viên.....	30
1.4.3. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty.....	31
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên	31
1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	31
1.5.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong	32
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên của một số Công ty....	34
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên của một số Công ty	34
1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC THÀNH VIỆT NAM	38
2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam.....	38
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.2. Sơ đồ bộ máy công ty.....	39
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh	41
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực	43
2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam	45
2.2.1. Tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng các công cụ tài chính	45
2.2.2. Tạo động lực làm việc bằng biện pháp kích thích phi tài chính	59
2.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty	79

III

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam	82
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty	82
2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty.....	85
2.4.Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam	86
2.4.1. Kết quả đạt được	86
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	87
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC THÀNH VIỆT NAM	90
3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam năm 2025	90
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2025	90
3.1.2. Quan điểm tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty đến năm 2025	91
3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty đến năm 2025	93
3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua công cụ tài chính.....	93
3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính.....	95
KẾT LUẬN	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	103
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CT CP PTVN	Công ty cổ phần Phúc Thành Việt Nam
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
ĐVT	Đơn vị tính
HĐQT	Hội đồng quản trị
NSLĐ	Năng suất lao động

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Hình

Hình 1.1 Học thuyết nhu cầu Maslow.....	13
Hình 1.2 : Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa	19

Sơ Đồ

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu công ty bộ máy của CT CP PTVN.....	39
--	----

Bảng

Bảng 2.1. Số lượng nhân viên phân theo trình độ CT CP PTVN trong thời kỳ năm 2018-2020.....	43
Bảng 2.2: Hệ số lương chức danh cán bộ quản lý năm 2020.....	47
Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn 2018-2020.....	48
Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền lương	52
Bảng 2.5: Tiền thưởng bình quân của Công ty giai đoạn 2018-2020	54
Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền thưởng	55
Bảng 2.7: Các chế độ phúc lợi cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn 2018-2020	58
Bảng 2.8: Các chế độ trợ cấp cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn năm 2018-2020	58
Bảng 2.9. Tiêu chuẩn chức danh công việc đối với nhân viên hành chính tổng hợp và nhân viên kinh doanh năm 2020	60
Bảng 2.10. Đánh giá của nhân viên về yếu tố thuộc công việc	63
Bảng 2.11. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của CBCNV trong từng bộ phận.....	65
Bảng 2.12. Mẫu phiếu Đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ.....	66
Bảng 2.13. Đánh giá của nhân viên về công tác ĐGTHCV.....	67

VI

Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo nhân viên.....	72
Bảng 2.15: Số lượng cán bộ thăng chức giai đoạn 2018-2020	74
Bảng 2.16. Đánh giá của nhân viên về công tác đề bạt, thăng tiến.....	75
Bảng 2.17. Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc	78
Bảng 2.18. Năng suất lao động bình quân của nhân viên	79
Bảng 2.19. Đánh giá mức độ nỗ lực của nhân viên với công việc.....	80
Bảng 2.20. Đánh giá của nhân viên về sự gắn bó làm việc với công ty	81

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và quan hệ quốc tế, bắt nguồn từ quy luật phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế. Để tồn tại và phát triển đòi hỏi công ty phải tìm mọi biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình thông qua các tiêu chí về năng suất, chất lượng, hiệu quả. Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của công ty. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm và tạo giá trị thặng dư cho công ty. Vì vậy, công ty muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Một trong những biện pháp có tính lâu dài và quyết định là vấn đề tạo động lực làm việc đối với nhân viên. Tạo động lực làm việc đối với nhân viên là một biện pháp để các công ty phát huy và khai thác tối đa những nguồn lực hiện có, nâng hiệu quả sản xuất. Để làm được điều này thì các nhà quản lý cần nghiên cứu tìm hiểu về nhu cầu về lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần và đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc kích thích về mặt vật chất, tinh thần cho nhân viên để có thể phát huy được hết tiềm năng, tiềm tàng, khả năng làm việc cũng như sự yêu thích đối với công việc của họ.

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam (tên giao dịch quốc tế: Phuc Thanh Vietnam JSC) được thành lập từ năm 2005, với tiền thân là Công ty Cổ Phần Phúc Thành (từ năm 1999), từ đó đến nay, Công ty đã không ngừng trưởng thành, lớn mạnh và phát triển thành mô hình Tổng Công ty đa lĩnh vực, trong đó hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu xoay quanh 2 trục Công nghệ và Thương mại. Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam luôn mang trong mình tinh thần khởi nghiệp, với đội ngũ quản trị tài

năng cùng các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực liên quan, đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, trên nền tảng tri thức, Phúc Thành Việt nam luôn cam kết mang tới những giá trị, sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Nhận biết được sự cần thiết của vấn đề tạo động lực làm việc cho nhân viên, những năm qua, Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam đã thực hiện những biện pháp tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... Công ty đã luôn có những đảm bảo nhất định về quyền và lợi ích cho nhân viên, yên tâm công tác, phấn đấu, khuyến khích họ phát huy năng lực, sở trường trong thực hiện nhiệm vụ... Tuy nhiên, công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong bảng tiêu chuẩn chức danh công việc chưa phù hợp, triển khai đánh giá thực hiện công việc chưa đạt hiệu quả, công tác đào tạo còn nhiều bất cập, đánh giá kết quả của hoạt động này, các biện pháp kích thích chưa thật sự tạo được hiệu quả cao. Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, cùng quá trình làm việc tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam, tác giả đã lựa chọn đề tài "*Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam*" làm luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty là hoạt động quản trị nhân sự quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả kinh doanh của công ty. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được rất nhiều nhà nghiên cứu khoa học. trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực làm việc được công bố:

Nghiên cứu của **Wallace D. Boeve** (2007): Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ

thống học thuyết hai nhóm yếu tố của **F. Herzberg** và để bổ sung thêm các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Nghiên cứu của **Abby M. Brooks** (2007): M. Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực lao động của nhân viên và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của nhân viên là: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho công ty .

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

Một học thuyết khác của **J. Stacy. Adams** về sự công bằng chỉ ra rằng nhân viên rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong công ty . Nhân viên luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác. Nhân viên cảm

thấy công ty đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà nhân viên cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực làm việc cho nhân viên cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong Công ty.

Trong nước, vấn đề tạo động lực làm việc cho nhân viên cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: "*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*" của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các công ty để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động. [12, tr 99]

Đề tài "*Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3*" của tác giả Võ Thị Hà Quyên (2012) - Trường Đại học Đà Nẵng nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3. Tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của Công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, nâng cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân nhân viên tại Công ty. [7, tr99]

Luận án Tiến sĩ của tác giả Đặng Xuân Dũng (năm 2014) "*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần tư vấn đầu tư giao thông Sơn La*": Luận án cũng đã phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa

các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, tăng năng suất lao động, và có sự gắn kết bền chặt với công ty. [1, tr 99]

Bài nghiên cứu của tác giả Lê Ngọc Nương và cộng sự (năm 2017) "*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên*". Nghiên cứu đã chỉ ra quan hệ với đồng nghiệp và thu nhập là các nhóm yếu tố ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty này. [6, tr 99]

Tuy nhiên còn những khoảng trống chưa được nghiên cứu như: Tạo động lực làm việc cho nhân viên ở các công ty Cổ phần, mà Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam chính là một công ty như vậy. Trên cơ sở kế thừa, phát triển các luận văn, luận án, tác giả nghiên cứu và đưa ra những điểm mới trong luận văn của mình: nghiên cứu, phân tích cụ thể các hoạt động tạo động lực làm việc trong công ty; đo lường/đánh giá biểu hiện mức độ của động lực làm việc: sự tự nguyện, sự nỗ lực, sự hài lòng, tính chủ động, tính sáng tạo trong công việc, tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành. Từ đó đưa ra một số biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty

- Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam trong những năm gần đây (từ năm 2018-2020), chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng: tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Về không gian:* Nghiên cứu tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

- *Về thời gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam từ năm 2018 đến năm 2020 đề xuất giải pháp đến năm 2025

- *Về nội dung:* Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

❖ *Phương pháp thu thập số liệu*

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi.

✓ Đối tượng điều tra: Nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam,

✓ Nội dung bảng hỏi: Các biện pháp tạo động lực làm việc và đánh giá mức độ hài lòng về các biện pháp tạo động lực làm việc và tác động của các biện pháp này đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty.

✓ Địa điểm khảo sát : Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam,

✓ Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam về thực trạng tạo động lực làm việc.

- Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát 140 nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam.

+ Số phiếu phát ra: 140 phiếu

+ Số phiếu thu về: 133 phiếu

+ Số phiếu hợp lệ: 125 phiếu.

- Các mức thang đo:

- + Mức 1: Rất đồng ý/ Rất hài lòng
- + Mức 2: Đồng ý/ Hài lòng
- + Mức 3: Tạm đồng ý/ Tạm Hài lòng
- + Mức 4: Không đồng ý/ Không hài lòng

- Thu thập số liệu thứ cấp: thông qua các tài liệu tham khảo như sách giáo trình, các đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, cấp Bộ; báo cáo nhân sự từ phòng Hành chính tổng hợp; báo cáo doanh thu qua các năm từ phòng tài chính kế toán, các phòng kinh doanh của công ty.

❖ *Phương pháp phân tích số liệu*

Sau khi thu thập số liệu, sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đã thu thập được.

6. Đóng góp mới của luận văn

- Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề lí luận liên quan đến tạo động lực làm việc nói chung, từ đó có thể đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Phúc Thành Việt Nam chính xác hơn, chỉ ra những mặt ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên trong công ty.

- Luận văn có ý nghĩa thực tiễn cao khi đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên tại Công ty cổ phần Phúc Thành Việt Nam, giúp Ban Giám đốc có cái nhìn tổng quan và khoa học hơn, để từ đó ban hành các chính sách phù hợp trong điều kiện và tình hình mới của công ty.

7. Kết cấu luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty .

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY

1.1. Một số khái niệm cơ bản về

1.1.1. Nhu cầu và động cơ

Vấn đề " nhu cầu" được đề cập rộng rãi trong đời sống kinh tế - xã hội, xung quanh khái niệm nhu cầu có rất nhiều cách diễn giải vì nhận thức khác nhau, tùy theo cách tiếp cận mà mỗi tác giả đưa ra những khái niệm khác nhau

“Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả trở lên hấp dẫn” [3, tr124]

Có thể hiểu đơn giản hơn thì nhu cầu là hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất, tinh thần hay xã hội

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người và xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, nhưng cơ bản có thể chia làm 3 nhóm chính như sau: Nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Nhu cầu con người luôn biến đổi theo thời gian và ở các mức độ khác nhau, ở mỗi con người các nhu cầu và việc thực hiện để thỏa mãn nhu cầu cũng hoàn toàn khác nhau. Nhu cầu không được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng và sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong các cá nhân thực hiện các hành vi đạt được các mục tiêu cụ thể để thỏa mãn các nhu cầu này.

“Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của nhân viên như: ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...”[3, tr 142]

Mỗi các nhân viên có các nhu cầu khác nhau thì động cơ lao động cũng khác nhau, Nhân viên có động cơ lao động cao thì họ sẽ làm việc chăm chỉ, cố gắng trong công việc và thường đạt được năng suất, chất lượng công việc cao hơn những người không có hoặc có ít động cơ lao động.

1.1.2. Động lực làm việc

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất trong mỗi công ty . Vì vậy, một công ty muốn hoạt động ổn định và phát triển thì nhân viên phải thường xuyên hoàn thành công việc với hiệu quả và năng suất cao. Tuy nhiên, với số lượng lao động trong một tập thể đông như vậy, không phải ai cũng là người làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao. Thực tế, có những nhân viên làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp, ảnh hưởng đến hoạt động chung của công ty .

Vậy làm thế nào để khuyến khích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình và đạt kết quả tốt là những câu hỏi mà bất kỳ một nhà quản lý nào đều luôn trăn trở và tìm câu trả lời. Một số người muốn làm việc để có thu nhập cao, một số người muốn làm việc để thử thách bản thân, một số người muốn có quyền lực. Những điều mà mỗi cá nhân muốn khi làm việc trong công ty đóng vai trò như là những yếu tố quyết định động cơ làm việc của họ.

Động lực và tạo động lực là cơ chế phức tạp của sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Động lực của nhân viên là những yếu tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, đạt hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng làm việc, nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của công ty cũng như bản thân nhân viên.

Khi bàn về động lực làm việc của nhân viên trong công ty, các nhà quản lý thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

- Động lực gắn liền với công việc, với công ty 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 nhân viên. 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 làm việc 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 nhân viên, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

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

Vậy tạo động lực làm việc có liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn. Nó không liên quan tới sự đe dọa, bạo lực hay cám dỗ. Khi nói đến mình được tạo động lực làm việc gì đó, chúng ta không hàm ý rằng mình bị buộc phải làm hay bị dụ dỗ. Chúng ta chỉ nói chúng ta muốn làm điều này. Do đó muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó, nhà quản lý phải làm cho họ muốn làm công việc ấy bằng cách tìm những yếu tố kích thích để tăng động lực và loại bỏ các yếu tố cản trở làm giảm động lực làm việc.

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về động lực làm việc. Năm 1973, **Maier & Lawler** đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = khả năng + động lực

Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm

phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của công ty .

Theo 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 (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động)*” [2, tr 134]

Theo Lê Thanh Hà, Giáo trình Quản trị nhân lực – NXB Lao động xã hội (2010): “*Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó*”. [3, tr 128]

“*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 công ty cũng như bản thân nhân viên*”. [4, tr 116]

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thị Thúy Hương, Giáo trình hành vi doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội (2011): “*Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến nhân viên nhằm làm cho nhân viên có động lực trong làm việc*”. [11, tr187]

Những khái niệm trên đây tuy có khác nhau nhưng đều thể hiện được bản chất của tạo động lực làm việc gồm những điểm như sau:

- Động lực làm việc luôn gắn liền với một công việc cụ thể, một công ty, một môi trường làm việc cụ thể, không tồn tại động lực chung chung, không gắn với một công việc cụ thể nào. Như vậy phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì mới có thể đưa ra biện pháp tạo động lực cho nhân viên. Động lực làm việc luôn mang tính tự nguyện, nếu bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công

việc sẽ không cao. Vì vậy, nhà quản lý phải có nghệ thuật để tăng cường tính tự giác, tự nguyện của nhân viên để tạo ra động lực làm việc nhằm thu được kết quả thực hiện công việc thật tốt và trên cả mong đợi của họ.

- Động lực làm việc không phải là đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai đã có sẵn tính cách này, nó cũng không phải là cái cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng giai đoạn mà mỗi người có thể có động lực làm việc hay không, động lực cao hay thấp. Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực lao động sẽ dẫn tới năng suất hiệu quả cao hơn. Nhưng động lực chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động, ...

Từ phân tích trên đây, luận văn rút ra khái niệm chung nhất về động lực làm việc như sau: *“Động lực làm việc 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 công ty”*.

1.1.3. Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Động lực làm việc có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, xuất phát từ trong nội tâm của nhân viên. Khi nhân viên có động lực làm việc sẽ tự giác dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao sao cho hiệu quả, góp phần giúp công ty đạt được mục tiêu. Bản chất của động lực làm việc xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó.

Có thể hiểu tạo động lực làm việc chính là quá trình làm nảy sinh động lực làm việc trong mỗi cá nhân nhân viên. Do đó, tạo động lực làm việc cho nhân viên được hiểu như sau: *“Tạo động lực làm việc cho nhân viên là hệ*

thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của công ty tác động đến nhân viên nhằm làm cho nhân viên có động lực làm việc trong công việc, thúc đẩy họ thực hiện tốt hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và công ty ”.

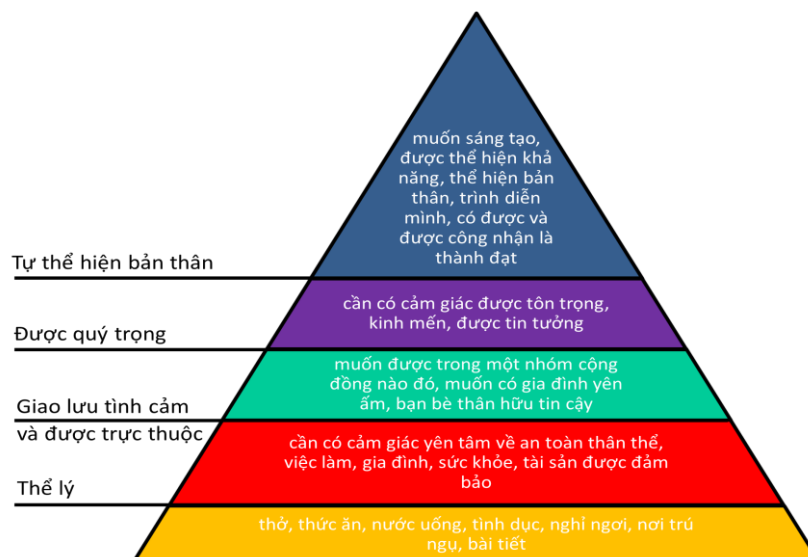
Vậy thực chất của tạo động lực làm việc chính là việc xác định các nhu cầu của nhân viên, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của nhân viên làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực làm việc

1.2.1. Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học nổi tiếng **Abraham Maslow** (1908-1970) đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Lý thuyết của ông cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được đáp ứng.

Tháp nhu cầu của Maslow xây dựng nên là một mô hình đánh giá các nhu cầu theo từng cấp độ. Maslow cho rằng con người có rất nhiều các nhu cầu khác nhau cần thỏa mãn tuy nhiên có thể tổng hợp cơ bản gồm 5 loại và các thứ tự sắp xếp từ thấp đến cao như sau:



Hình 1.1 Học thuyết nhu cầu Maslow

(Nguồn: Lê Thanh Hà, Giáo trình Quản trị nhân lực –NXB Lao động xã hội)

Nhu cầu sinh lý là những đòi hỏi cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, thể hiện qua việc nhân viên muốn được nhận được mức tiền lương, tiền công hợp lý đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình.

Nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định, chắc chắn được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ, nó thể hiện qua thực tế nhân viên mong muốn được an toàn về thân thể, công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, đầy đủ.

Nhu cầu xã hội là nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hợp tác. hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè giao tiếp. Tại nơi làm việc, có thể được đáp ứng thông qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa mọi nhân viên trong công ty như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị có thể thỏa mãn nhu cầu này như nhân viên được làm việc trong những căn phòng làm việc lớn, đầy đủ tiện nghi, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được... vì chúng chứng tỏ sự đánh giá và công nhận của công ty đối với sự đóng góp của cá nhân.

Nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến năng lực của mình thành hiện thực hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo. Đây là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong công việc, họ mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu cao hơn, được tự chủ trong công việc.

Maslow đã khẳng định:

Mỗi cá nhân nhân viên có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng cách thức và phương tiện khác nhau.

Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn nhu cầu ở cấp thấp trước khi được khuyến khích thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn.

Người quản lý cần phải quan tâm đến nhu cầu của nhân viên đang ở mức nào từ đó có những biện pháp làm thỏa mãn các nhu cầu đó một cách hợp lý từ đó tạo ra động lực lao động cao nhất cho nhân viên.

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Qua lý thuyết nhu cầu của Maslow, Nhà quản lý cần hiểu được con người có nhiều nhu cầu khác nhau bao gồm cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Ai cũng cần được yêu thương, được thừa nhận, được tôn trọng, cảm giác an toàn, được phát huy bản ngã...

Nhà quản lý sử dụng thuyết nhu cầu để hiểu và giúp đỡ nhân viên thỏa mãn các nhu cầu của họ ở các cấp bậc khác nhau. Điều này có nghĩa là nhà quản lý làm việc với nhân viên, để giúp họ xác định các hành động có thể thực hiện được để thay đổi tình huống và tập trung vào các vấn đề tình cảm có thể đang cản trở nhân viên trong việc thỏa mãn nhu cầu của chính họ.

1.2.2. Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết 2 yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực làm việc. Herzberg chia ra các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn hay không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

Nhóm 1 : Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực làm việc và sự thỏa mãn trong công việc như :

- Sự thành đạt
- Sự thừa nhận thành tích
- Bản chất bên trong công việc

- Trách nhiệm lao động
- Sự thăng tiến.

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của nhân viên. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo được động lực làm việc cho nhân viên.

Như vậy muốn tạo động lực làm việc cho nhân viên thì theo Herzberg phải thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên từ đó thỏa mãn trong công việc vì đây là những yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu của bản thân nhân viên

Nhóm 2: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường công ty:

- Các chế độ và chính sách quản trị của công ty
- Sự giám sát công việc
- Tiền lương
- Các mối quan hệ con người trong công ty
- Các điều kiện làm việc, Bảo hiểm

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn về công việc.

Có thể hiểu đây là học thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn được của nhân viên trong công việc. Theo Herzberg con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông cho rằng khi nhân viên không thỏa mãn với công việc của mình họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả về môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản trong công việc và các nhu cầu đó chưa bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác khi cảm thấy hài lòng về công việc thì nhân viên lại quan tâm đến chính công việc đó, đây chính là những động cơ thúc đẩy vì chúng có hiệu quả trong việc kích thích nhân viên thực

hiện công việc tốt hơn. Học thuyết này chỉ ra được hàng loạt các yếu tố tác động tới động lực làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc.

Tuy nhiên, học thuyết này cũng còn một số hạn chế:

Không có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn của nhân viên. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

Herzberg đưa ra giả thuyết về một mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất.

Độ tin cậy trong phương pháp luận của Herzberg còn nhiều bàn luận xung quanh nó ví như khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ nếu không họ lại đổ lỗi về sự thất bại cho môi trường.

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Các yếu tố thúc đẩy đều là cảm nhận của con người về bản thân công việc; còn các yếu tố duy trì thì liên quan đến môi trường làm việc. Tức là nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc. Vì vậy để tạo ra sự hăng hái ở mỗi nhân viên thì nhà quản lý phải tác động đến cả môi trường làm việc và bản thân công việc của họ. Vai trò của nhà quản lý là loại bỏ các yếu tố gây ra sự không hài lòng, tạo ra các nhân tố vệ tinh đủ để đáp ứng các nhu cầu cơ bản và sau đó sử dụng các nhân tố tạo động lực làm việc để đáp ứng nhu cầu cao hơn và thúc đẩy nhân viên hướng đến thành tích cao hơn cũng như mức độ hài lòng cao hơn.

1.2.3. Học thuyết của J.Stacy Adams về công bằng

Trong một công ty khi nhân viên tham gia các hoạt động sản xuất, từng mỗi cá nhân nhân viên sẽ có những so sánh với các cá nhân khác về công sức mình bỏ ra và những quyền lợi được hưởng, nếu trong công ty, nhân viên cảm thấy hài lòng về tỉ lệ công sức bỏ ra với quyền lợi được hưởng ngang bằng với tỉ lệ ở những người khác thì sẽ thỏa mãn với công việc, từ đó họ sẽ làm việc hăng say với năng suất cao, nhưng nếu nhân viên cảm thấy mình chưa được hưởng công bằng tỉ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với quyền lợi/công bằng của người khác thì sẽ sinh ra chán nản, làm việc với năng suất thấp, thiếu sáng tạo, vì vậy để tạo sự công bằng và để tạo động lực làm việc thì công ty cần phải xây dựng hệ thống đánh giá chuẩn mực, với các tiêu chí đánh giá phù hợp với thực tế, phương pháp đánh giá chính xác, công bằng, công khai nhằm phản ánh đúng kết quả công việc của nhân viên, trên cơ sở đánh giá đó tiến hành trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác dựa trên kết quả công việc đã được phản ánh. Tư tưởng công bằng được J. Stacy Adams biểu diễn như sau:

Các quyền lợi cá nhân *Các quyền lợi những người khác*

————— >=< —————

Đóng góp cá nhân *Đóng góp của những người khác*

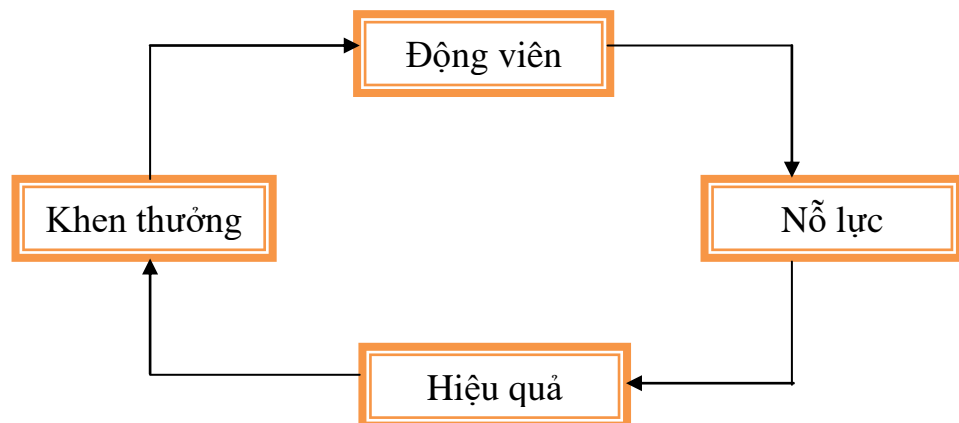
Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Để thiết lập và duy trì sự công bằng trong công ty nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lí phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của nhân viên. 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. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự

phân biệt đối xử giữa những nhân viên trong tập thể vì bất kỳ lí do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng

Học thuyết kỳ vọng của **Victor Vroom** nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức. Theo học thuyết này một sự nỗ lực nhất định sẽ dẫn tới một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn tới một kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Theo đó, động lực làm việc phát sinh từ những kỳ vọng của nhân viên về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc phần thưởng mong muốn.



Hình 1.2 : Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa

(Nguồn: Lê Thanh Hà, *Giáo trình Quản trị nhân lực* – NXB Lao động xã hội)

Học thuyết này gồm ba biến số hay mối quan hệ :

- Kỳ vọng hay mối quan hệ nỗ lực – thành tích là khả năng mà một nhân viên nhận thức rằng việc bỏ ra mức nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

- Phương tiện hay quan hệ thành tích - phần thưởng : là mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

- Chất xúc tác hay mức độ hấp dẫn của phần thưởng : là mức độ quan trọng mà nhân viên đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc. Chất xúc tác ở đây có nghĩa là sự lôi cuốn của cả mục tiêu lẫn nhu cầu của nhân viên.

Học thuyết này được áp dụng rộng rãi trong cách thức quản lý của nhà quản lý hiện đại: Quản trị bằng mục tiêu. Nhà quản lý giao mục tiêu, giới hạn về thời gian buộc nhân viên phải hoàn thành. Cường độ của động lực hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng và nếu như được công ty thưởng liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không?

Thứ nhất, nhân viên nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình? Kết quả có thể là tích cực: Lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác nhân viên cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc.

Thứ hai, nhân viên coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó hấp dẫn – nghĩa là được đánh giá tích cực – sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, nhân viên phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân đó trừ khi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và chính xác mình phải làm gì để đạt được chúng.

Cuối cùng nhân viên nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu? Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, nhân viên sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu?

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực làm việc cho nhân viên. 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 công ty đưa ra có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; cần thưởng cho các cá nhân 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 nhân viên biết công ty 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 cá nhân của nhân viên. Những kỳ vọng của bản thân nhân viên như kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu tư thỏa mãn mục tiêu của họ.

1.3.Nội dung của tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty

1.3.1. Kích thích tài chính

1.3.1.1. Xây dựng hệ thống tiền lương công bằng và hợp lí

Tiền lương là yếu tố hàng đầu và rất quan trọng mà bất kỳ nhân viên nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp con người thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của nhân viên, đó là nhu cầu sinh lý trong tháp nhu cầu của Maslow. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện những giá trị khác như địa vị của nhân viên trong gia đình, trong công ty và xã hội.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực làm việc cho nhân viên thì công ty phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Đầu tiên là phải đảm bảo tuân thủ, chấp hành nghiêm chỉnh theo những qui định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của nhân viên không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, nhân viên 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 qui định của nhà nước.

Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa nhân viên và người sử dụng lao động cụ thể là công ty phải xây dựng các thang, bảng lương căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

Tiền lương, tiền công chi trả cho nhân viên phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc, tinh thần lao động sáng tạo, năng suất công việc của nhân viên sao cho xứng đáng với những đóng góp của nhân viên nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, nhà quản lý cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả và đáng tin cậy, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

1.3.1.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp

Khen thưởng trong công ty cũng rất quan trọng vì vậy nó cũng là một biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không chỉ thỏa mãn một phần nào đó về nhu cầu vật chất của nhân viên mà còn có tác dụng kích lệ tinh thần của họ, thể hiện sự quan tâm, đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của nhân viên. Nhân viên được khen thưởng sẽ cảm thấy tự hào trước công ty và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực làm việc để cố gắng phấn đấu hơn nữa để duy trì và vượt qua những thành tích trong công việc đã đạt được.

Từ những đánh giá như trên thì hệ thống khen thưởng được xây dựng cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xây dựng những qui định về khen thưởng rõ ràng, các mức độ khen thưởng tăng dần tùy thuộc vào thành tích trong công việc. Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Việc bình chọn, xét duyệt người được khen thưởng phải được tiến hành dựa trên những qui định đã xây dựng như đã nói ở trên và được công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người hoàn thành xuất sắc công việc được giao hoặc là người hoàn thành công việc tốt nhất trong từng nhóm nhất định hoặc có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho công ty .

- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi nhân viên có những thành tích trong công việc được công ty khen thưởng nghiêm túc, trình trọng, công khai trước đồng nghiệp làm cho nhân viên cảm thấy tự hào và công ty ghi nhận, trân trọng những thành quả công việc mà mình đã cống hiến.

- Phải làm cho nhân viên thấy rằng những nỗ lực chăm chỉ, luôn luôn cố gắng trong công việc sẽ đạt được kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà nhân viên đang phấn đấu. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho nhân viên vì khó có thể đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường không cần phấn đấu cũng được thưởng, như vậy không còn động lực. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích vì vậy không được quá cao hoặc quá thấp.

1.3.1.3. Xây dựng hệ thống phúc lợi

Phúc lợi là quyền lợi về vật chất mà công ty đảm bảo cho nhân viên nó thể hiện qua các khoản tiền trợ cấp, quà tặng nhân dịp lễ, tết hoặc thăm hỏi khi ốm đau, các loại phí bảo hiểm, chế độ ăn ca..., vì vậy nó là phần thù lao được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho nhân viên cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên, công ty có chế độ phúc lợi tốt sẽ làm cho họ yên tâm làm việc coi công ty như là nhà, công việc như là việc nhà mình, đầu tư nhiều thời gian và công sức hơn cho công việc, gắn bó hơn với công ty từ đó đưa đến kết quả là năng suất lao động được nâng cao. Do đó, trước hết công ty phải thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi bắt buộc theo qui định của nhà nước như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của nhân viên. Ngoài các chế độ bắt buộc, công ty nên nghiên cứu xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của nhân viên ví dụ như chương trình xây dựng nhà ở cho nhân viên, các công trình thể thao rèn luyện sức khỏe, các khu sinh hoạt cộng đồng... Đồng thời chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người. Thực tế chứng minh rằng những con số về mối quan hệ tỉ lệ thuận giữa chế độ phúc lợi và doanh thu, lợi nhuận của công ty, cụ thể là khi phúc lợi cho nhân viên tăng thì doanh thu và lợi nhuận của công ty cũng tăng và ngược lại. Do đó việc xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn là rất quan trọng trong tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.3.2. Kích thích phi tài chính

1.3.2.1. Tăng cường tính hấp dẫn của công việc thông qua thiết kế và thiết kế lại công việc

Một công ty từ khi thành lập cho đến khi thành công thì phải luôn thay đổi cho phù hợp với các yêu cầu của xã hội. Cùng với thời gian, yêu cầu của

sản xuất kinh doanh ngày càng thay đổi đòi hỏi công việc cũng phải được thiết kế, thay đổi lại cho phù hợp nhằm tạo thuận lợi cho quá trình sản xuất kinh doanh. Mặt khác, sau một thời gian thực hiện một công việc cụ thể, nhân viên sẽ quen và thành thạo trong công việc, nhưng nếu công việc cứ lặp lại sẽ dẫn đến tạo cho nhân viên không thấy công việc còn hấp dẫn, hoàn thành công việc quá dễ dàng từ đó dẫn tới tâm lý nhàm chán, không có động lực cố gắng làm việc. Từ đó mới đặt ra yêu cầu phải thiết kế và thiết kế lại công việc nhằm tạo ra sự thay đổi mới mẻ trong công việc làm cho nhân viên cảm thấy có sự thử thách mới, tự tìm hiểu và hoàn thiện mình và đem lại sự hứng thú với công việc cho nhân viên. Thiết kế và thiết kế lại công việc cũng là một biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu tự hoàn thiện của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực.

Bên cạnh công tác thiết kế và thiết kế lại công việc cũng cần phải quan tâm đến công tác bố trí công việc nhằm đảm bảo sự phù hợp với năng lực của nhân viên vì nếu bố trí không hợp lý sẽ không phát huy được năng lực của nhân viên dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực đồng thời còn tạo ra tâm lý chán nản, sự bất mãn của nhân viên, ghét bỏ công việc và thậm chí là sự rời bỏ công ty. Để sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn nhân lực, phát huy được năng lực, trình độ, kinh nghiệm của nhân viên vào công việc nhằm đạt được các mục tiêu của công ty đòi hỏi phải có sự bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân nhân viên, phù hợp với những kiến thức kỹ năng mà họ được đào tạo. Bên cạnh đó, công ty cũng có thể tiến hành luân phiên thay đổi công việc cho nhân viên, có thể vẫn làm công việc này nhưng ở một đơn vị khác có môi trường khác cũng kích thích nhân viên làm việc hoặc chuyển nhân viên từ một công việc này sang làm một công việc khác, nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho họ học hỏi được những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác, tạo ra sự mới mẻ, thách thức trong công việc cho nhân viên.

1.3.2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra. là sự đo lường bởi các kết quả thực hiện công việc có thể được lượng hóa bằng điểm số, liệt kê các sự kiện hoặc so sánh sự thực hiện công việc của các cá nhân. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách hệ thống vì nó được xây dựng theo trình tự, nó bao gồm các yếu tố cơ bản, có mối liên hệ mật thiết với nhau, đó là: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn và thông tin phản hồi giữa nhân viên với bộ phận quản lý. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách chính thức và công khai vì nó được phổ biến rộng rãi trong công ty, và được áp dụng cho tất cả mọi người theo quy định. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc trong thường phục vụ cho các mục đích sau:

- Đối với nhân viên: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

- Đối với nhà quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Vì sự quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nên người quản lý trong công ty cần phải quan tâm. Thực hiện tốt công tác này góp phần không nhỏ trong công tác tạo động lực cho nhân viên.

1.3.2.3. Tạo cơ hội cho nhân viên được đào tạo phát triển

Các nền kinh tế trên thế giới đã qua thời kì cạnh tranh nhau dựa trên khả năng sẵn có về yếu tố sản xuất. Khi bước sang giai đoạn năng lực cạnh

tranh chủ yếu dựa vào các yếu tố nâng cao hiệu quả thì chất lượng và năng suất lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng. Năng suất lao động phụ thuộc vào nhiều vấn đề trong đó chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng. Trong thời đại hiện nay môi trường kinh doanh thay đổi với tốc độ chóng mặt vì vậy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở nên rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Nhân viên được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện hoàn thành công việc với hiệu quả cao hơn. Do đó sự cạnh tranh của các công ty ngày nay không chỉ là sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp công ty giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

Vì vậy, công ty cần phải xây dựng những chương trình đào tạo có chất lượng cao, thực tế và sát với công việc, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng. Ngoài ra có thể động viên tạo điều kiện cho nhân viên tự học tập nâng cao trình độ, kỹ năng mà nhân viên tự cảm thấy còn yếu chưa đáp ứng được trong công việc thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm bố trí công việc phù hợp sau khi đã hoàn thành chương trình học tập để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng nhân viên đã được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của công ty.

1.3.2.4. Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân viên

Nhân viên cống hiến hết khả năng của mình cho công ty không chỉ là thỏa mãn nhu cầu về tiền lương, thưởng mà còn là tìm kiếm vị trí cao hơn trong công ty. Có thể nói, đa phần nhân viên đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để

khẳng định vị thế trong công ty và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân viên. Việc mong muốn được thăng tiến còn thể hiện nhân viên vẫn muốn gắn bó với công ty, như vậy đề bạt và tạo cơ hội cho họ được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích trong công việc và gắn bó công ty, đồng thời thể hiện sự ghi nhận của công ty đối với những thành tích nhân viên đã đóng góp, tạo điều kiện cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì nhà quản lý cần phải xây dựng những bậc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của nhân viên, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho nhân viên những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

Việc thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, đánh giá đúng năng lực cũng như nhu cầu cá nhân được đề bạt, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể nhân viên dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của nhân viên nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

1.3.2.5. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân. Môi trường làm việc đối với nhân viên bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên trong một công ty. Đây còn là nơi mà nhân viên hàng ngày phải tiếp xúc, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của nhân viên. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho nhân viên có cảm giác

thoải mái khi thực hiện các công việc và yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho nhân viên làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, hiệu quả công việc thấp, làm việc với thái độ chống đối, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho nhân viên cần phải tạo cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc, các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên luôn được làm việc trong môi trường an toàn...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, đoàn kết, hợp tác đây là một nội dung hết sức quan trọng trong công tác tạo môi trường làm việc tốt, có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được mục tiêu chung của công ty. Để mọi người đoàn kết thì công ty tạo điều kiện cho nhân viên chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như công ty các phong trào thi đua, học tập, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó nhân viên có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó nhân viên sẽ cảm thấy gắn bó với công ty với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những nhân viên, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của công ty.

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty

1.4.1. Năng suất lao động

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là cơ sở để công ty khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc tốt,

nhân viên sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của công ty, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên 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 nhân viên. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn...

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

1.4.2. Mức độ nỗ lực của nhân viên

Mức độ nỗ lực của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên công ty cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ nỗ lực trong công việc của nhân viên để biết được đánh giá của nhân viên về các chính sách của công ty.

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

1.4.3. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty

Công tác tạo động lực làm việc được hoàn thiện giúp nhân viên có tinh thần làm việc hăng say hơn, nhân viên được hài lòng về các chính sách đãi ngộ nhân viên của công ty, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. công ty thực hiện tốt điều này sẽ là nền tảng giúp nhân viên tự nguyện gắn bó với công ty, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với công ty bằng một số chỉ tiêu như:

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc: Phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ công ty. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ nhân viên mong muốn tìm công việc khác: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ các đối thủ từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên

1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.5.1.1. Chính sách pháp luật của nhà nước

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

Mọi chính sách của Chính phủ, Pháp luật có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của công ty và tác động đến động lực làm việc của

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

1.5.1.2. Đặc điểm thị trường lao động

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

1.5.1.3. Chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên của các công ty khác

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những công ty có chính sách tạo động lực làm việc tốt sẽ chiếm được vị thế cao trên thị trường. Vì vậy các công ty cần điều chỉnh các chính sách phát triển của mình trong đó có các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên trên cơ sở kế thừa đồng thời đưa ra các chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

1.5.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

1.5.2.1. Quan điểm tạo động lực làm việc của người lãnh đạo

Trong một công ty, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo nhân viên. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý,

điều hành công ty đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của công ty đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc của người sử dụng lao động.

1.5.2.2. Năng lực của đội ngũ nhân viên quản trị nhân sự

Trong công ty, Bộ phận giúp việc cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực làm việc dựa trên tình hình thực tế của công ty sao cho hợp lý và hiệu quả, tiết kiệm tối đa chi phí, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc.

1.5.2.3. Khả năng tài chính của công ty

Khả năng tài chính của công ty có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên, thông qua việc đảm bảo chính sách tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với cả nhân viên và người sử dụng lao động. Đối với nhân viên, tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động, đồng thời động viên khuyến khích họ yên tâm làm việc, họ chỉ có thể yên tâm dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại một khoản đủ để trang trải cuộc sống. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương thể hiện rõ vai trò chức năng của mình trong quản lý và vai trò đối với Nhà nước và xã hội.

Tiền thưởng và các khoản phúc lợi cũng có tác động rất lớn giúp cho nhân viên nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Nhà quản lý phải có hướng chỉ đạo, quản lý phù hợp, đảm bảo nguồn tài chính của công ty dồi dào mới có kinh phí để chi thường cho các cá nhân có thành tích trong công tác; có kinh phí để chi các khoản phúc lợi cho nhân viên. Thực hiện tốt công tác này góp phần giúp nhân viên gắn bó với công ty và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên của một số Công ty

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên của một số Công ty

1.6.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Tập đoàn công nghệ CMC – CMC Corporation

Công ty CMC được thành lập từ năm 1993. Và trải qua nhiều năm xây dựng, phát triển, CMC global đã và đang trở thành một trong TOP những công ty về công nghệ thông tin, viễn thông hàng đầu tại Việt Nam. Số nhân sự của công ty hiện đã lên tới trên 3000 nhân viên. Một số hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên mà CMC đã triển khai thực hiện như:

CMC có bốn giá trị để định vị giá trị nhân viên trong hoạt động phát triển nhân tài gồm: thu nhập cạnh tranh, không giới hạn - cơ hội đào tạo, phát triển, thăng tiến rộng mở - môi trường làm việc truyền cảm hứng, thúc đẩy tính sáng tạo – nhà tuyển dụng, luôn mang tới những trải nghiệm tuyệt vời cho ứng viên, nhân viên.

Theo đuổi "*Chiến lược nhân sự tốt nhất là tuyển dụng, đào tạo và trả lương cho con người sao cho họ có thể sáng tạo những chiến lược tương lai tốt nhất*", CMC luôn coi trọng việc tạo điều kiện cho các cộng sự được rèn luyện và học tập từ chuyên gia và chính những đồng nghiệp.

Công ty này cũng là một trong số ít công ty có viện nghiên cứu và ứng dụng công nghệ, quỹ sáng tạo, trung tâm sáng tạo, trung tâm phát triển nguồn lực,.. Những công ty này được lập ra nhằm mục tiêu lớn nhất là khuyến khích con người CMC sáng tạo, chuyển mình và góp phần giúp xã hội ngày càng trở nên tốt đẹp.

1.6.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông - Comlink

Công ty Cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông - Comlink chính thức thành lập ngày 13/01/2003. Trải qua hơn 15 năm phát triển trong lĩnh vực

Công nghệ thông tin và Viễn thông, Comlink được thị trường và Khách hàng ghi nhận như một đối tác tin cậy.

Comlink hiện hoạt động trên toàn quốc với 03 văn phòng tại Hà Nội, Đà Nẵng và Tp. Hồ Chí Minh với các lĩnh vực hoạt động chính: Kinh doanh thương mại, dự án Viễn thông, CNTT; Cung cấp Giải pháp truyền thông tích hợp (UC); Cung cấp Giải pháp và nội dung Giáo dục; Dịch vụ CNTT và Viễn thông. Một số hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên mà Comlink đã triển khai thực hiện như:

Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: Comlink thường xuyên đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, nhân viên, từ nhân viên mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn Công ty.

Bố trí không gian làm việc sáng tạo: Comlink phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện.

Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

Comlink xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau.

1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Tập đoàn công nghệ CMC và Công ty Cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông – Comlink có thể rút ra những kinh nghiệm như sau:

Thứ nhất, để tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ

chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của nhân viên. Công ty cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết nhân viên với công ty, thông qua các hoạt động như: các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể; công ty hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, công ty nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để nhân viên được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

Thứ hai, để làm tốt được công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên cần có sự quan tâm của Ban giám đốc công ty, đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty dành cho nhân viên, để họ gắn bó lâu dài với công ty.

Thứ ba, Công ty phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để nhân viên phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Công ty thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, và phát triển nguồn nhân lực, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho nhân viên. Công ty cần có chính sách đào tạo cho nhân viên của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Nhân viên sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho công ty.

Thứ năm, Công ty phải chú trọng công tác xây dựng văn hóa Công ty; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, đầy đủ phương tiện vật

chất để nhân viên yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho nhân viên chuyên tâm làm việc. Thực tế thời gian nhân viên tham gia làm việc tại Công ty chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế công ty cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Thứ sáu, nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của nhân viên từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC THÀNH VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam (tên giao dịch quốc tế: Phuc Thanh Vietnam JSC) được thành lập từ năm 2005, với tiền thân là Công ty Cổ Phần Phúc Thành (từ năm 1999), từ đó đến nay, Công ty đã không ngừng trưởng thành, lớn mạnh và phát triển thành mô hình Tổng Công ty đa lĩnh vực, trong đó hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu xoay quanh 2 trục Công nghệ và Thương mại.

Địa chỉ kinh doanh: 51 Lê Đại Hành, Phường Lê Đại Hành, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Các lĩnh vực kinh doanh chính của Phúc Thành Việt nam:

✓ **Phúc Thành ICT (PT ICT):** Tư vấn, cung cấp và triển khai tích hợp các hệ thống, hạ tầng Công nghệ thông tin và Viễn thông cho các khách hàng khối Chính phủ (Bộ, Ban, Ngành,..) và các Công ty trong phạm vi cả nước.

✓ **Phúc Thành Media (PT Media):** Tư vấn, cung cấp và triển khai tích hợp các hệ thống trang thiết bị âm thanh, ánh sáng biểu diễn chuyên nghiệp cho các khách hàng lớn trong cả nước

✓ **Phúc Thành Technology (PT Technology):** Tư vấn, cung cấp và triển khai tích hợp các hệ thống thiết bị trong các ngành Công nghiệp chuyên dụng như: Điện lực, Dầu khí, Hàng không, Xi măng, Than khoáng sản,..

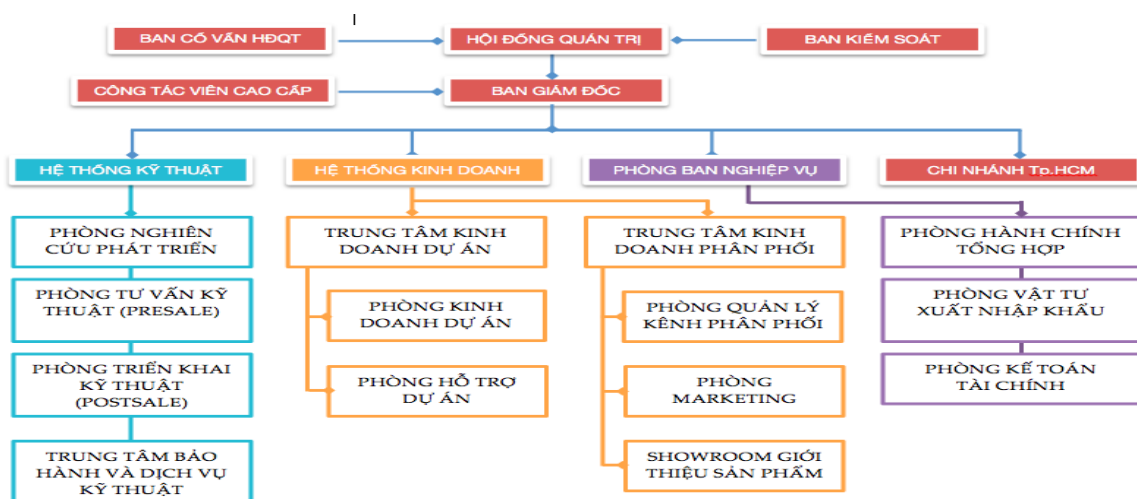
✓ **Phúc Thành Solution (PT Solution):** Cung cấp các Sản phẩm phần mềm đóng gói, các dịch vụ thiết kế & xây dựng phần mềm theo yêu cầu, dịch vụ outsourcing... cho các Khách hàng trong nước và Khách hàng trên thế giới.

✓ **Phúc Thành Distribution (PT Dist):** Phân phối các sản phẩm tiêu dùng ngoại nhập có chất lượng cao và cam kết minh bạch về xuất xứ cho thị trường trong nước; Phát triển và vận hành Sàn giao dịch thương mại điện tử cùng các dịch vụ giá trị gia tăng đi kèm (Kho, Điểm trung chuyển, Vận chuyển, Giao nhận, Thanh toán,...)

Phúc Thành Việt Nam luôn mang trong mình tinh thần khởi nghiệp, với đội ngũ quản trị tài năng cùng các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực liên quan, đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, trên nền tảng tri thức, Phúc Thành Việt Nam luôn cam kết mang tới những giá trị, sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy công ty

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam được công ty và hoạt động tuân thủ theo Luật Công ty 2005. Các hoạt động của Công ty tuân theo Luật Công ty, các Luật khác có liên quan và Điều lệ Công ty.



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu công ty bộ máy của CT CP PTVN

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Ban Cố vấn HĐQT: Là cơ quan có thẩm quyền cao nhất quyết định mọi vấn đề quan trọng của Công ty theo Luật công ty và Điều lệ Công ty. Ban Cố vấn HĐQT là cơ quan thông qua chủ trương chính sách đầu tư dài hạn trong

việc phát triển Công ty, quyết định cơ cấu vốn, bầu ra cơ quan quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty.

Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý Công ty có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc ĐHĐCĐ quyết định. Định hướng các chính sách tồn tại và phát triển để thực hiện các quyết định của Đại hội đồng cổ đông thông qua việc hoạch định chính sách, ra nghị quyết hành động cho từng thời điểm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Ban kiểm soát: Do Ban Cố vấn HĐQT bầu, thay mặt cổ đông kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành của Công ty.

Ban Giám đốc: Do HĐQT bổ nhiệm gồm có một Tổng giám đốc, ba Phó Tổng giám đốc, một Kế toán trưởng. Tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm là người đại diện theo pháp luật của Công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT, quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty. Phó Tổng giám đốc và Kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm theo đề xuất của Tổng giám đốc.

Hệ thống Kỹ thuật: nghiên cứu, tư vấn, tham mưu và đề xuất giải pháp liên quan đến các lĩnh vực sau của doanh nghiệp; Quản lý, điều hành và kiểm tra những việc liên quan đến kỹ thuật, công nghệ. Mục tiêu nhằm đảm bảo tiến độ sản xuất, kế hoạch và các dự án của công ty. Đồng thời đảm bảo an toàn lao động, chất lượng cũng như khối lượng và hiệu quả hoạt động của toàn công ty; Quản lý việc sử dụng, sửa chữa, bảo trì, mua sắm bổ sung các trang thiết bị, máy móc phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hệ thống kinh doanh: chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc bán các sản phẩm, dịch vụ của công ty ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Phòng ban nghiệp vụ bao gồm:

- Phòng hành chính tổng hợp: Đề xuất các phương án tuyển chọn, đào tạo và bố trí cán bộ đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ của công ty. Tư vấn về pháp luật của cho Ban Giám đốc như soạn thảo, quản lý thống nhất các văn bản có tính pháp quy thuộc quyền của giám đốc, là bộ phận chỉ đạo theo dõi kiểm tra, thực hiện các chế độ chính sách pháp luật của Nhà nước, điều lệ của công ty về công ty cán bộ và công tác bảo vệ trong toàn bộ công ty.

- Phòng Vật tư - xuất nhập khẩu: Cung cấp thông tin kinh tế, giá cả thị trường các chủng loại vật tư, nguyên nhiên vật liệu cho Công ty và các đơn vị có liên quan. Mua sắm, cung cấp đầy đủ kịp thời vật tư, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu để sản xuất các sản phẩm, thi công các công trình phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty và các đơn vị trực thuộc.

- Phòng Kế toán tài chính: Tham mưu cho Ban giám đốc chỉ đạo và thực hiện kiểm tra, giám sát việc quản lý và chấp hành chế độ tài chính - kế toán của Nhà nước và nội bộ tại đơn vị; Hạch toán kế toán kịp thời, đầy đủ toàn bộ tài sản, Vốn chủ sở hữu, nợ phải trả; các hoạt động thu, chi tài chính và kết quả kinh doanh theo quy định nội bộ của Công ty, đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động kinh doanh; Lập kế hoạch kinh doanh và kế hoạch tài chính của đơn vị.

2.1.3. Đặc điểm kinh doanh

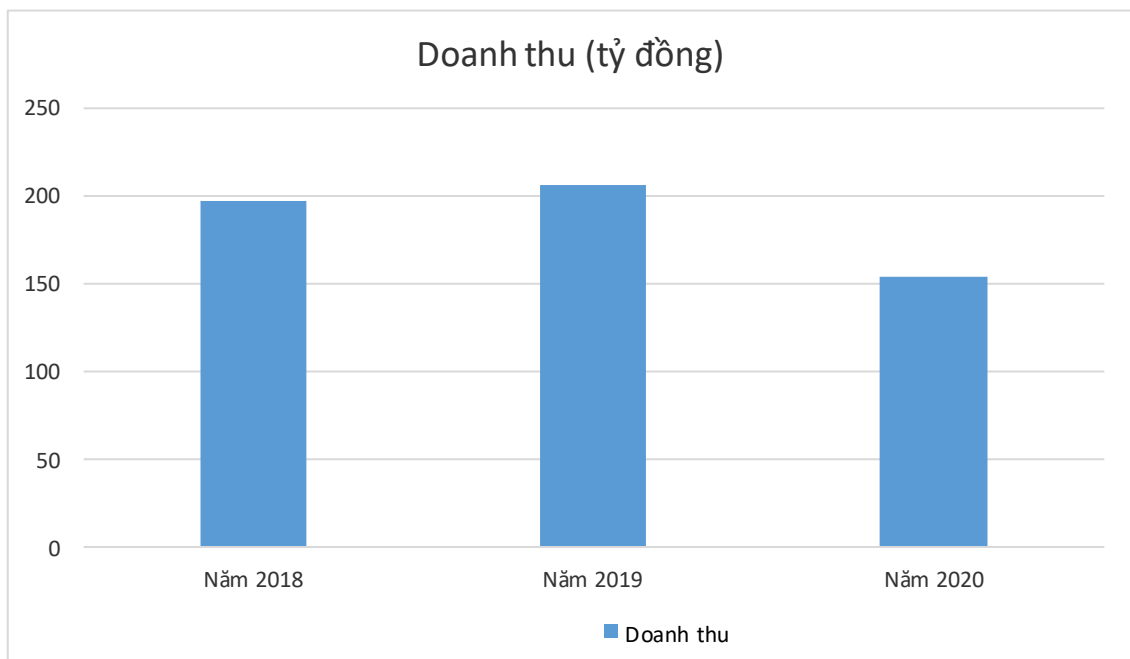
2.1.3.1. Các ngành nghề kinh doanh chính

- Phân phối và kinh doanh các thiết bị điện, điện tử viễn thông, tự động hóa, đo lường điều khiển, công nghệ thông tin, âm thanh và ánh sáng biểu diễn;

- Phân phối và kinh doanh các thiết bị công nghiệp chuyên dụng cho ngành hàng không, điện lực, dầu khí;

- Tư vấn thiết kế, lập hồ sơ dự án, lập hồ sơ mời thầu trong đấu thầu xây dựng và lắp đặt thiết bị, giám sát thi công xây dựng công trình.
- Tư vấn, cung cấp các giải pháp tổng thể cho các công trình;
- Triển khai, lắp đặt, tích hợp các hệ thống cung cấp (System Integration – SI).
- Đào tạo, chuyển giao công nghệ và cung cấp thiết bị;
- Thiết kế, phát triển các phần mềm đóng gói, các phần mềm ứng dụng cung cấp cho các Khách hàng trong nước và nước ngoài
- Tư vấn, phát triển và cung cấp các phần mềm may đo theo nhu cầu cho các Khách hàng khối chính phủ, công ty ;
- Cung cấp dịch vụ outsourcing lập trình phần mềm cho các Khách hàng quốc tế
- Kinh doanh Thương mại điện tử và các dịch vụ Logistic đi kèm

2.1.3.2. Doanh thu



Biểu đồ 2.1: Doanh thu của CT CP PTVN trong thời kỳ năm 2018-2020)

(Nguồn: Phòng Kế toán tài chính)

Từ bảng tổng kết tình hình kinh doanh của Công ty ta có thể thấy rằng doanh thu của công ty qua các năm có biến động lớn qua các năm. Doanh thu năm 2018 là 197 tỷ đồng, đến năm 2019 doanh thu đã tăng lên 206 tỷ đồng (tăng 9.22% so với năm 2018). Do ảnh hưởng từ sự lây lan rộng rãi của COVID-19 và những bất ổn về kinh tế xã hội nói chung, đã mang đến nhiều thách thức cho Công ty. Bên cạnh những tác động tới con người, COVID-19 đã và đang nhanh chóng gây ra những gián đoạn trong chuỗi cung ứng, giãn tiến độ đầu tư thậm chí huỷ dự án đang hoặc sẽ thực hiện doanh thu Công ty cũng bị giảm, năm 2020 doanh thu là 154 tỷ đồng, đây là mức doanh thu thấp nhất trong giai đoạn năm 2018-2020. Trước tình hình dịch Covid có những diễn biến phức tạp và kéo dài, Công ty đã có những biện pháp phòng chống chống dịch, đảm bảo môi trường làm việc an toàn, hợp tác với chính quyền truy vết khi có F0, bên cạnh đó cũng duy trì hoạt động Công ty chủ động tìm kiếm khách hàng, đảm bảo dòng tiền, đội ngũ nhân viên để thực hiện đúng tiến độ dự án.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực

Lãnh đạo Công ty luôn coi nguồn lực con người là tài sản quý giá nhất. Trong những năm qua Công ty đã tạo lập được đội ngũ nhân viên có thái độ làm việc nhiệt tình, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, là một nhân tố giúp cho Công ty tạo lập uy tín trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng.

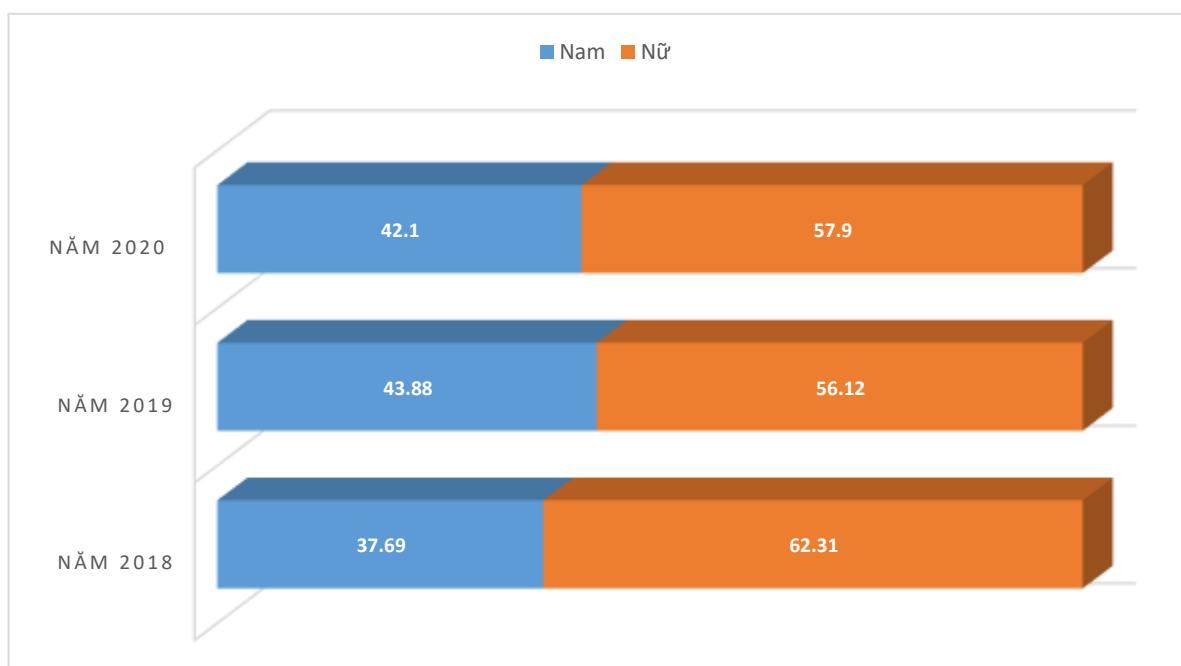
**Bảng 2.1. Số lượng nhân viên phân theo trình độ CT CP PTVN
trong thời kỳ năm 2018-2020**

(ĐVT: người)

Năm	2018	2019	2020
Tổng nhân lực	130	139	152
Sau Đại học	17	20	21
Đại học	80	90	111
CD & TC	33	29	20

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Năm 2018, tổng số lao động công ty là 130 người, trong đó đến năm 2020, tổng số lao động của công ty đã tăng lên 22 người, là 152 người (tăng 15.8%). Theo trình độ chuyên môn kỹ thuật, đa số nhân viên làm việc tại công ty có trình độ từ đại học trở lên. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ nhỏ nhân viên có trình độ cao đẳng. Hầu hết nhân viên có trình độ cao đẳng, trung cấp đều thuộc Hệ thống kỹ thuật- Phòng triển khai kỹ thuật



Biểu đồ 2.2 Số lượng nhân viên của Công ty phân theo giới tính

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Nhìn vào hình trên, ta thấy: Theo giới tính, sự chênh lệch giới tính trong vòng 03 năm qua trong toàn công ty khá đáng kể. Năm 2016, tỷ lệ lao động nam là 62.31%, đến năm 2020, tỷ lệ này giảm xuống còn 57.9%, giảm 4.1%. Trong khi đó, tỷ lệ lao động nữ tăng từ 37.69% năm 2018 lên 42.1% năm 2020 tăng 4.41%.

2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

2.2.1. Tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng các công cụ tài chính

2.2.1.1. Về tiền lương

Ban giám đốc Công ty đã quan tâm tới việc lấy trả lương làm đòn bẩy khuyến khích tạo động lực làm việc, góp phần thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc. Căn cứ vào Điều lệ Công ty, căn cứ Quyết định số 181/QĐ-PTVN ngày 29 tháng 3 năm 2013 về việc ban hành Quy chế trả lương, thưởng của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam, Ban giám đốc đã ban hành Quy chế trả lương, thưởng và định mức tiền lương đối với các chức danh công việc cho cán bộ công nhân viên.

Đề động viên khuyến khích tạo động lực làm việc trong công ty, đảm bảo công bằng đối với từng làm việc trong công ty, gắn kết quả sản xuất kinh doanh của công ty với thu nhập của làm việc; khuyến khích những người làm việc đạt hiệu suất cao và những người có trình độ, năng lực trong công tác thông qua đánh giá hiệu quả công tác, kết quả công việc; Công ty đã xây dựng quy chế lương gồm 3 nội dung: lương cơ bản, lương chức danh và trả lương trong những trường hợp đặc biệt để trả lương cho từng vị trí công việc khác nhau trong công ty. Về nguyên tắc tiền lương được phân phối cho nhân viên dựa trên giá trị cống hiến, chức danh công việc và hiệu quả kinh doanh. Người đảm nhận các chức danh có mức độ phức tạp cao, hiệu quả kinh doanh, năng suất làm việc cao, khối lượng công việc nhiều được trả lương cao hơn người đảm nhận các chức danh công việc có mức độ phức tạp thấp, hiệu quả kinh doanh, năng suất làm việc và khối lượng công việc ít hơn.

- Trong cơ cấu tiền lương làm việc nhận được sẽ gồm 2 phần: Lương tháng và lương chức danh.

Phần lương cơ bản: Được trả theo hệ số trong hệ thống thang, bảng lương, phụ cấp lương quy định tại Nghị định 49/2013/NĐ-CP của Chính phủ ngày 14/05/2013 của Chính phủ và mức lương vùng của Nhà nước quy định.

Tiền lương tháng của làm việc được tính theo công thức sau:

$$L_{cb_i} = H_i \times TL_{\min} + PC_i$$

Trong đó: **L_{cb_i}**: Tiền lương tháng của làm việc thứ i

H_i: Hệ số lương theo thang, bảng lương Nhà nước

TL_{min}: Tiền lương tối thiểu vùng của Nhà nước

PC_i: Các khoản phụ cấp

Lương cơ bản của nhân viên làm căn cứ cho việc xác định các chế độ liên quan như: BHXH, BHYT, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm, trả lương trong các trường hợp khác theo quy định của pháp luật làm việc.

Phần lương chức danh công việc: Gắn tiền lương với trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, năng suất và hiệu quả công tác của từng nhân viên; được trả căn cứ vào hệ số lương chức danh và mức độ hoàn thành công việc từng cá nhân. Tiền lương chức danh công việc hàng tháng được tính theo công thức sau:

$$L_{cdi} = h_{cdi} \times h_{đgi} \times TL_{\mincd} \times n_{tti} / n_{cdi}$$

Trong đó: **h_{cdi}** là hệ số lương chức danh, **h_{đgi}** là hệ số đánh giá;

n_{tti}, **n_{cdi}** ngày công thực tế của người i và ngày công chế độ của tháng;

TL_{mincd} là mức lương chức danh hệ số 1, được Công ty quy định theo từng thời kì tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Hàng quý, căn cứ vào kế hoạch tiền lương và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, bộ phận nhân sự chủ trì, phối hợp bộ phận kế toán xác định quỹ lương còn được phép thực hiện để xem xét chi bổ sung lương hiệu quả.

Lương bổ sung tính theo công thức:

$$L_{bsi} = \frac{V_{BS}}{\sum_{j=1}^n V_{cdj}} \times \sum_{j=1}^n L_{cdij}$$

Trong đó: L_{bsi} : Lương hiệu quả bổ sung người thứ i ;

V_{bs} : Quỹ lương bổ sung;

V_{cdj} : quỹ lương chức danh tháng j đã chi

L_{cdij} : Tiền lương chức danh thực lĩnh của người thứ i tháng j .

Hệ số lương chức danh công việc của làm việc thể hiện mức độ phức tạp công việc, tầm quan trọng của công việc và kỹ năng, chất lượng làm việc thực hiện công việc đó. Hệ số chức danh công việc h_{cdi} được xếp như sau:

Xếp lương chức danh đối với cán bộ quản lý có thang lương 2 bậc, 3 bậc: phụ thuộc vào thời gian đảm nhiệm chức danh đó. Ví dụ: xếp lương chức danh bậc 1 nếu cán bộ có thời gian đảm nhiệm chức danh đó dưới 24 tháng.

Xếp lương chức danh đối với các chức danh nhân viên chuyên môn nghiệp vụ, công nhân viên phụ thuộc vào chức danh nhân viên đảm nhận do đơn vị phân công theo tiêu chuẩn chức danh của đơn vị.

Bảng 2.2: Hệ số lương chức danh cán bộ quản lý năm 2020

TT	Tên chức danh	Hệ số			Hệ số giãn cách
		Bậc I	Bậc II	Bậc III	
1	Tổng giám đốc	25.0			
2	Giám đốc	19.0	21.0	23.0	2.0
3	Phó giám đốc	13.0	15.0	17.0	2.0
4	Kế toán trưởng	10.0	13.0	16.0	3.0
5	Trưởng phòng	7.0	9.0	11.0	2.0
6	Phó phòng	4.0	6.0	8.0	2.0

(Nguồn: Trích quy chế trả lương nhân viên của CT CP PTVN)

Để xác định h_{dg} cho nhân viên sẽ căn cứ vào kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng. Việc đánh giá xếp loại cá nhân sẽ do các Phòng ban, đơn vị tự thực hiện.

Loại A: Hoàn thành tốt công việc Hệ số: $h_{dg} = 1.1$

Loại B: Hoàn thành công việc Hệ số: $h_{dg} = 1.0$

Loại C: Chưa hoàn thành công việc Hệ số: $h_{dg} = 0.9$

Vào ngày 27 hàng tháng, các đơn vị gửi về bộ phận nhân sự bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân để bộ phận nhân sự tổng hợp báo cáo với Lãnh đạo. Trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của lãnh đạo công ty, bộ phận nhân sự sẽ làm bảng tổng hợp trình lãnh đạo phê duyệt, sau đó chuyển bộ phận kế toán lập bảng chi lương hàng tháng cho nhân viên.

Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	So sánh năm 2018/2019		So sánh năm 2019/2020	
				Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
A. Tổng quỹ TL tháng (Tỷ đồng)							
	1,971	2,178	2,448	0,207	10.50	0,270	12.39
B. Tổng số LĐ (Người)							
	130	139	152	9	6.9	13	9.35
C. Tiền lương bình quân (Trđ/người/ tháng)							
	15,000	15,700	16,100	0.7	4.6	0.1	2.54
D. Tiền lương bình quân tháng của nhân viên trong các phòng (nghìn đồng)							
Phòng Nghiên cứu phát triển	7,010	7,450	8,980	0,440	6.27	1,530	20.53
Phòng Tư vấn kỹ thuật	7,150	7,560	8,520	0,410	5.73	0,960	12.6

Phòng Triển khai kỹ thuật	8,050	8,810	9,120	0,760	9.44	0,31	3.51
Trung tâm Kinh doanh dự án	7,000	8,650	9,500	1,650	23.57	0,850	9.82
Trung tâm Kinh doanh phân phối	7,350	8,500	9,720	1,15	15.64	1,22	14.35
Phòng Hành chính tổng hợp	8,050	8,810	9,120	0,760	9.44	0,31	3.51
Phòng Vật tư xuất nhập khẩu	6,940	8,150	8,870	1,21	17.43	0,7	10.37
Phòng Kế toán tài chính	6,780	7,850	8,520	1,070	15.78	0,670	8.53

(Nguồn: Báo cáo tình hình tiền lương, thu nhập giai đoạn 2018-2020 của một số phòng ban)

Thực tế qua hệ thống tiền lương đang được áp dụng tại Công ty cho thấy tiền lương bình quân của nhân viên ở Công ty khá cao. Tiền lương bình quân ở các phòng ban là tương đối đồng đều. trong 3 năm gần đây từ năm 2018 đến năm 2020, tiền lương của nhân viên ở Công ty vẫn có xu hướng tăng qua các năm. Trong đó, một số phòng như Trung tâm kinh doanh dự án và Trung tâm kinh doanh phân phối là những phòng có tiền lương cao nhất và tốc độ tăng khá trong vòng 3 năm qua. Với mức lương trung bình khá cao và tốc độ tăng lương ổn định như vậy đã tạo ra sự khác biệt khá lớn với mức lương bình quân chung trên thị trường như vậy và tạo ra sức hấp dẫn cho không chỉ nhân viên làm việc và gắn bó với Công ty mà còn là lực hút hấp dẫn đối với nguồn lực từ bên ngoài Công ty.

- Trả lương đối với các trường hợp đặc biệt:

+ Trường hợp nhân viên có kinh nghiệm và chuyên môn giỏi, thuộc đối tượng thu hút của Công ty, trong thời gian 02-06 tháng đầu có thể được Công ty hỗ trợ cán bộ một phần lương từ quỹ lương điều tiết. Sau 02-06 tháng sẽ hưởng lương theo kết quả công việc đảm nhận, giám đốc Công ty sẽ quyết định mức hỗ trợ trên cơ sở đề xuất của các bộ phận liên quan. Phần hỗ trợ sẽ được trích từ nguồn quỹ điều tiết.

+ Trường hợp điều chuyển nội bộ cán bộ khối quản lý sang vị trí mới thuộc khối kinh doanh, tùy điều kiện cụ thể, công ty sẽ quyết định hỗ trợ lương dựa trên thu nhập của vị trí cũ từ 1 đến 3 tháng, tỷ lệ % hưởng thu nhập tương ứng ở vị trí cũ tùy điều kiện và khả năng nguồn quỹ lương, Giám đốc Công ty sẽ quyết định tỷ lệ % thu nhập được hưởng trên cơ sở đề xuất của các bộ phận liên quan.

+ Trường hợp cử cán bộ khối kinh doanh sang hỗ trợ công việc khối quản lý, cán bộ được hưởng 100% lương chức danh theo hệ số đang áp dụng trong thời gian thực hiện công tác từ nguồn quỹ lương quản lý.

+ Trong 03 tháng đầu sau thời kỳ nghỉ thai sản của nữ cán bộ kinh doanh không có doanh thu hoặc doanh thu thấp, Công ty sẽ hỗ trợ lương cho cán bộ để đủ mức tối thiểu 3.000.000 đồng/tháng. Phần hỗ trợ sẽ được trích từ nguồn quỹ điều tiết.

+ Tiền lương trả cho thời gian công tác, tham quan, khảo sát: lương trả cho nhân viên trong thời gian học tập, đào tạo do Tổng giám đốc công ty quyết định căn cứ vào thực tế tình hình kinh doanh của đơn vị, quỹ lương khoán và phương án chi trả lương của Công ty trong thời gian đó.

+ Tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian học tập, đào tạo:

Nhân viên được Công ty cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ được trả lương như sau: lương trả cho nhân viên đơn vị trong thời

gian học tập, đào tạo do Tổng giám đốc công ty quyết định căn cứ vào thực tế tình hình kinh doanh của Công ty, quỹ lương khoán và phương án chi trả lương của Công ty trong thời gian đó.

Nhân viên tự đi học, tự đi đào tạo cho bản thân mình và được sự đồng ý của Tổng giám đốc công ty thì tiền lương hưởng theo sự thỏa thuận giữa nhân viên và công ty và theo Quy chế đào tạo hiện hành của Công ty cổ phần Phúc Thành Việt Nam

+ Trả lương làm thêm giờ:

Nhân viên làm thêm giờ do yêu cầu cấp bách của công việc, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty hoặc để thực hiện các nhiệm vụ phát sinh ngoài kế hoạch kinh doanh do Tổng giám đốc công ty giao, làm thêm giờ để đóng góp, ủng hộ từ thiện hoặc các hoạt động chung của ngành theo yêu cầu của Tổng giám đốc công ty thì được thanh toán tiền lương làm thêm giờ theo quy định hiện hành trên cơ sở cân đối quỹ lương của Công ty. Thủ tục thanh toán làm thêm giờ gồm văn bản của Trưởng phòng phê duyệt về việc làm thêm giờ, bảng chấm công giờ thực tế làm thêm.

Tiền lương làm thêm giờ (bao gồm cả trực ngày Lễ, Tết) được trả theo các quy định hiện hành trên cơ sở cân đối quỹ lương của Công ty.

+ Nhân viên nghỉ lễ, tết, nghỉ phép theo quy định, nghỉ khác theo chế độ nhà nước, được hưởng lương theo quy định hiện hành như khi làm việc.

+ Nhân viên có thể thỏa thuận nghỉ việc không hưởng lương tối đa không quá 3 tháng/năm nếu được sự đồng ý của Tổng giám đốc công ty

Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền lương

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	Số phiếu	16	43	43	23	125
	%	12.8	34.4	34.4	18.4	100
Biết rõ về quy chế trả lương	Số phiếu	29	69	27	0	125
	%	23.2	55.2	21.6	0	100
Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài	Số phiếu	32	56	34	3	125
	%	25.6	44.8	27.2	2.4	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	Số phiếu	38	59	23	5	125
	%	30.4	47.2	18.4	4	100
Tiêu chí đánh giá rõ ràng	Số phiếu	20	48	45	12	125
	%	16	38.4	36	9.6	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	Số phiếu	23	37	45	20	125
	%	18.4	29.6	36	16	100
Hài lòng với mức lương	Số phiếu	26	63	31	5	125
	%	20.8	50.4	24.8	4	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại CT CP PTVN)

Nhìn vào kết quả dữ liệu ở Bảng 2.7, ta thấy đánh giá của nhân viên về tiền lương cho thấy nhân viên khá hài lòng với các yếu tố của tiền lương, trong đó có hai khía cạnh được nhân viên đánh giá cao nhất là: tiền lương đảm bảo tính công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác trên địa bàn và tiền lương được phân chia hợp lý giữa các chức danh. Mức độ hài lòng của toàn thể nhân viên biểu hiện ở tỷ lệ tương ứng là 70.4% và 77.8%. Tuy nhiên, yếu tố trả lương hợp lý xét theo mức độ thực hiện công

việc và điều kiện xét nâng lương hợp lý là 2 yếu tố nhân viên đánh giá ít hài lòng nhất. Cụ thể, có tới 52.8% người được hỏi “tương đối hài lòng” và “không hài lòng” với yếu tố tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc; tương tự với yếu tố điều kiện xét tăng lương hợp lý thì mức trả lời “tương đối hài lòng” và “không hài lòng” là 52%.

Với cách trả lương như vậy, có thể thấy được rằng Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam đang có cơ chế trả lương khá tốt, cạnh tranh được với các công ty tương tự trên địa bàn, nhưng các điều kiện xét nâng lương thì chưa thật sự khiến nhân viên hài lòng và chưa tạo động lực làm việc cho nhân viên.

2.2.1.2. *Khen thưởng*

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam đã ban hành Quy chế Thi đua-Khen thưởng quy định cụ thể các hình thức, đối tượng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động của công ty nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực làm việc cho nhân viên hăng say làm việc, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Các hình thức Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam đang áp dụng chủ yếu hiện nay là:

- Khen thưởng định kỳ: Kết thúc năm, các phòng ban tổng kết đánh giá hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, báo cáo công ty xét khen thưởng.
- Khen thưởng có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động. Khi phát động thi đua; các đơn vị có trách nhiệm công ty sơ kết, tổng kết và gửi báo cáo về phòng Hành chính tổng hợp của công ty để xét khen thưởng.
- Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích đặc biệt. Mức thưởng tùy thuộc vào thành tích đạt được.
- Khen thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất kinh doanh áp dụng đối với các cá nhân có sáng kiến, cải tiến, đề xuất hoặc áp dụng công nghệ mới vào hoạt động của công ty mang lại hiệu quả thiết thực

như tiết kiệm chi phí, thời gian, nhân công hoặc nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

- Ngoài các khoản thưởng theo Luật định vào dịp Tết Nguyên đán, ngày Quốc khánh ..., tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh nhân viên còn có những khoản thưởng vào những dịp đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập Công ty.

Bảng 2.5: Tiền thưởng bình quân của Công ty giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	ĐV tính	2018	2019	2020	So sánh năm 2018/2019		So sánh năm 2019/2020	
					Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
1. Tổng quỹ tiền lương nhân viên	Triệu đồng	777,600	940,160	878,400	162,560	20.90	-61,760	-6.57
2. Tổng số nhân viên	Người	130	139	152	5	4.62	-17	-15.04
3. Tiền lương bình quân	1000đ/ /người/th	7,200	8,320	9,150	1,120	16.56	0,830	9.97
4. Tổng quỹ tiền thưởng	Triệu đồng	62,780	78,795	85,590	16,015	25.51	6,795	8.62
5. Tiền thưởng bình quân	1000đ/ người/th	430	515	634	85	19.76	119	23.10
6. Thu nhập bình quân	1000đ/ người/th	7,630	8,835	9,784	1,205	15.79	0,949	10.74
7. Tiền thưởng/ thu nhập	%	5,64	5,83	6,48	0,190	3.36	0,650	11.15

(Nguồn: Báo cáo tình hình tiền lương, thu nhập giai đoạn 2018-2020)

Qua Bảng 2.8 cho thấy tiền thưởng bình quân của nhân viên có xu hướng tăng lên qua mỗi năm. Năm 2018 tiền thưởng bình quân tháng của nhân viên là 430 nghìn đồng, đến năm 2019, tiền thưởng tăng lên đạt 515 nghìn đồng, tăng 19.76%. Năm 2020, tiền thưởng tăng lên đạt 634 nghìn đồng, tăng lên 23.10% so với năm 2019. Mặc dù tốc độ tăng mức tiền thưởng là khá cao nhưng tỷ trọng tiền thưởng trong tổng thu nhập còn thấp. Mức tiền thưởng trung bình cả năm của nhân viên chỉ tương đương ½ mức tiền lương bình quân trong một tháng của họ, do đó hệ thống khen thưởng chưa thật sự

có tác động lớn đến thái độ, động lực làm việc của nhân viên. Tỷ trọng tiền thưởng/thu nhập này cũng đang có xu hướng tăng lên hàng năm. Năm 2018 tỷ trọng tiền thưởng/thu nhập là 5.64% đến năm 2020 đã tăng lên chiếm 6.48%.

Để làm rõ hơn về mức độ thỏa mãn của nhân viên tại Công ty về công tác khen thưởng mà Công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như Bảng 2.9

Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền thưởng

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	Số phiếu	17	41	45	22	125
	%	13.6	32.8	36	17.6	100
Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc	Số phiếu	10	35	47	33	125
	%	8	28	37.6	26.4	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	7	39	54	25	125
	%	5.6	31.2	43.2	20	100
Thời điểm thưởng hợp lý	Số phiếu	5	30	28	62	125
	%	4	24	22.4	49.6	100
Mức thưởng là hợp lý	Số phiếu	13	44	56	12	125
	%	10.4	35.2	44.8	9.6	100
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Số phiếu	8	39	56	22	125
	%	6.4	31.2	44.8	17.6	100
Công ty đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên	Số phiếu	11	40	55	19	125
	%	8.8	32	44	15.2	100
Hài lòng với mức thưởng nhận được	Số phiếu	11	46	52	16	125
	%	8.8	36.8	41.6	12.8	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam)

Nhìn vào Bảng 2.9, từ mức độ không hài lòng của nhân viên với tiêu chí: Thời điểm thưởng hợp lý lên tới 50%, ta thấy một bộ phận lớn nhân viên vẫn cảm thấy chưa hài lòng với chính sách khen thưởng của công ty. Để tạo động lực làm việc bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn nữa thì lãnh đạo công ty cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong vấn đề trả thưởng cho nhân viên như:

Tiêu chí thưởng còn quá chung chung, có thể làm cho nhân viên khó hiểu, từ đó cũng tạo cho nhân viên cảm giác mơ hồ trong việc nỗ lực cố gắng để đạt được thành tích cao nhất.

Nhân viên còn chưa hài lòng về thời hạn xét khen thưởng của công ty. Trừ trường hợp thưởng đột xuất hay thưởng Lễ tết thì cuối năm Hội đồng Thi đua – Khen thưởng mới họp để xét khen thưởng. Như vậy thường cả năm nhân viên mới được xét khen thưởng thành tích một lần. Thời hạn này hơi dài khiến công ty không đánh giá được một cách thường xuyên và khích lệ kịp thời nhân viên nỗ lực làm việc.

Nhìn chung, Ban giám đốc 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 nhân viên. Có sự kết hợp khá chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần (gắn với các danh hiệu thi đua). 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 nhân viên hiểu rõ.

Tuy nhiên, công tác khen thưởng đang áp dụng tại công ty chưa thực sự tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty như:

- Mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều.
- Tiêu chí thưởng còn quá chung chung, có thể làm cho nhân viên khó hiểu, từ đó cũng tạo cho họ cảm giác mơ hồ trong việc nỗ lực cố gắng để đạt được thành tích cao nhất.

- Nhân viên còn chưa hài lòng về thời hạn xét khen thưởng của công ty. Trừ trường hợp thưởng đột xuất hay thưởng Lễ tết thì cuối năm Ban giám đốc cùng với các các bộ quản lý trực tiếp mới họp để xét khen thưởng. Như vậy thường cả năm nhân viên mới được xét khen thưởng thành tích một lần. Thời hạn này hơi dài khiến công ty không đánh giá được một cách thường xuyên và khích lệ kịp thời nhân viên nỗ lực làm việc.

2.2.1.3. Phúc lợi và trợ cấp cho nhân viên

Đồng thời với chế độ tiền lương, tiền thưởng, Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi và trợ cấp cho nhân viên. Ngoài các phúc lợi bắt buộc như chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế được chi trả đầy đủ, đúng quy định của pháp luật Nhà nước, Công ty còn cung cấp thêm như thăm hỏi động viên khi gia đình nhân viên có hiếu hỷ, tiền cho ngày sinh nhật nhân viên, tiền thưởng trong một số ngày lễ; khuyến khích các hoạt động giao lưu theo nhóm ngoài giờ làm việc, trong nội bộ các phòng ban hoặc giữa các Công ty/Đơn vị với nhau để tạo điều kiện thiết lập và tăng cường những mối quan hệ đồng nghiệp, hỗ trợ và hợp tác cùng nhau làm việc vì lợi ích chung như hàng năm công ty các buổi đi nghỉ mát, hội thi thể dục thể thao, công ty tết Trung thu, tết Thiếu nhi 1/6 cho con em nhân viên....

Bảng 2.7: Các chế độ phúc lợi cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn 2018-2020

(ĐVT: nghìn đồng)

STT	Chế độ	2018	2019	2020
1	Nghỉ mát			
	Nhân viên ký HĐLĐ 1 năm	2,000	2,000	2,000
	Nhân viên ký HĐLĐ 2-5 năm	3,000	4,000	5,000
	Nhân viên ký từ 5 năm đến vô thời hạn	6,000	8,000	8,000
2	Khen thưởng tập thể công đoàn xuất sắc	2,000	2,000	2,000
3	Ngày quốc tế lao động	500	500	500
4	Tết thiếu nhi 1/6 (cho nhân viên có con từ 0 tháng tuổi -16 tuổi)	500	500	500
5	Ngày Quốc khánh 2/9	300	500	1,000
6	Khen thưởng con/em có thành tích xuất sắc trong học tập	500	500	500
7	Thăm hỏi khi nhân viên /người thân nhân viên có việc hiếu/hỷ	1,000	1,000	1,000
8	Sinh nhật nhân viên	300	500	500
9	Ngày 08/03, ngày 20/10 (đối với nhân viên nữ)	300	300	300

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Ngoài ra còn có các khoản trợ cấp ăn trưa, trợ cấp tiền điện thoại liên lạc và trợ cấp đi lại cho nhân viên kinh doanh, các khoản trợ cấp

Bảng 2.8: Các chế độ trợ cấp cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam giai đoạn năm 2018-2020

ĐVT: nghìn đồng

STT	Trợ cấp	2018	2019	2020
1	Trợ cấp xăng xe/tháng (nhân viên kinh doanh)	200	300	300
2	Trợ cấp tiền điện thoại/ tháng	300	300	300
3	Tiền ăn giữa ca/ ngày làm việc	30	30	30

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Có thể nói các hoạt động phúc lợi góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty. Nhìn chung, các chế độ phúc lợi mà Công ty cổ phần Phúc Thành đưa ra rất đa dạng, đã phần nào đáp ứng một số nhu cầu cần thiết cho nhân viên như tham gia đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN, khi ốm đau, thai sản, (có vợ trong thời gian thai sản), bố mẹ ốm đau, hoặc có việc hiếu hỷ công ty đều có các chế độ nhất định, ... Khi nhu cầu được thỏa mãn thì nhân viên sẽ có thêm nhiều động lực để gắn bó, cống hiến cho công ty. Tuy nhiên, các chế độ phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của người lao động đó là:

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

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

2.2.2. Tạo động lực làm việc bằng biện pháp kích thích phi tài chính

2.2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua phân tích công việc rõ ràng, bố trí và sử dụng lao động hợp lý.

Ban giám đốc Công ty đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, công ty đã tiến hành xây dựng và ban hành Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho nhân viên trong công ty. Văn bản này nhằm quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận chức năng và các chức danh công việc trong quá trình tác nghiệp nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận; giúp các nhân viên hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của

mình. Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, tình hình sản xuất kinh doanh và mô hình công ty hiện tại của công ty.

Bảng 2.9. Tiêu chuẩn chức danh công việc đối với nhân viên hành chính tổng hợp và nhân viên kinh doanh năm 2020

Nhân viên hành chính tổng hợp (Nhóm 1)	Nhân viên kinh doanh (Nhóm 2)
1. Nhiệm vụ	
<p>1. Thực hiện việc cung cấp các dịch vụ văn phòng/hành chính; quản lý và theo dõi tài sản. Hỗ trợ trong công tác quản lý, vận hành hệ thống.</p> <p>2. Tham gia lập kế hoạch/dự án đầu tư, mua sắm cơ sở vật chất, tài sản của Công ty.... theo yêu cầu của trưởng phòng.</p> <p>3. Báo cáo trưởng phòng hoặc đơn vị có thẩm quyền về tình hình mua sắm tài sản, cơ sở vật chất, môi trường làm việc... theo yêu cầu từng thời kỳ.</p> <p>4. Các công việc khác theo phân công/ủy quyền của trưởng phòng trong từng thời kỳ.</p>	<p>1. Nghiên cứu tìm hiểu kỹ thị trường kinh doanh các dự án</p> <p>2. Tiếp cận, xây dựng mối quan hệ với khách hàng và chủ động trong việc tư vấn báo giá và đưa các giải pháp để giải quyết các vấn đề đề phát sinh từ khách hàng.</p> <p>3. Xây dựng hồ sơ dự thầu, lập báo giá thiết bị, tư vấn điều kiện điều khoản cho các dự án liên quan đến các ngành điện, điện tử viễn thông, công nghệ thông tin, âm thanh ánh sáng</p> <p>4. Tìm kiếm và phát triển kinh doanh đối với các khách hàng và thị trường tiềm năng.</p> <p>5. Thực hiện báo cáo định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm.</p>
1. Trình độ chuyên môn	
Đại học chuyên ngành Luật, Quản trị nhân lực, Kinh tế	Đại học/Trên đại học các ngành Điện, Điện tử viễn thông, Âm thanh ánh sáng, Công nghệ thông tin

Nhân viên hành chính tổng hợp (Nhóm 1)	Nhân viên kinh doanh (Nhóm 2)
2. Kỹ năng	
1. Am hiểu về công tác quản trị văn phòng, quản lý tài sản, văn thư lưu trữ. 2. Có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp. 3. Sử dụng thành thạo phần mềm văn phòng (Word, Excel, Project..)	1. Chịu được áp lực công việc lớn, có thể đi công tác xa 2. Anh văn thành thạo 3. Sử dụng thành thạo phần mềm văn phòng (Word, Excel, Project..) 4. Ngoại hình khá, giao tiếp tốt
3. Kinh nghiệm	
02 năm kinh nghiệm đối với lĩnh vực phụ trách	03 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực có liên quan

(Nguồn: Trích Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc của CT CP PTVN)

Các chức danh công việc được phân chia thành các nhóm tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của công việc trên nguyên tắc công việc của nhóm cao hơn có mức độ phức tạp hơn, nhóm cao phải thực hiện được nhiệm vụ của nhóm thấp hơn. Nội dung bản tiêu chuẩn của mỗi chức danh công việc gồm: các nhiệm vụ chính của các chức danh, các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng, hiểu biết và kinh nghiệm cần thiết để đảm nhiệm chức danh công việc. Như vậy, “*Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc*” đang được áp dụng tại công ty có nội dung chính là hai văn bản trong hoạt động phân tích công việc: bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Trong quy định tiêu chuẩn chức danh công việc có quy định nhiệm vụ và tiêu chuẩn chung được áp dụng cho tất cả các nhóm chức danh như chuyên viên và các nhiệm vụ, tiêu chuẩn riêng cho mỗi chức danh công việc cụ thể.

Hoạt động phân tích công việc thời gian gần đây đã được Công ty đặc biệt quan tâm, Công ty đã xây dựng được hệ thống Tiêu chuẩn chức danh công việc (ban hành tháng 08/2018) quy định nhiệm vụ, chức năng của từng

chức danh; yêu cầu đối với người đảm nhiệm chức danh. Đây là căn cứ và cơ sở để Công ty xây dựng bản mô tả công việc cho nhân viên thuộc công ty, phục vụ cho công tác tuyển dụng, bố trí lao động đảm bảo đúng người đúng việc, là cơ sở cho hoạt động đào tạo... Tuy nhiên hoạt động phân tích công việc của Công ty vẫn còn một số tồn tại sau:

Việc thực hiện phân tích công việc đã được tiến hành cho mỗi chức danh công việc cụ thể, tuy nhiên còn được thực hiện một cách sơ sài. Ở mỗi chức danh, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính của nhân viên mà chưa nêu ra được tương ứng với mỗi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì; các điều kiện làm việc, những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; trách nhiệm của mỗi nhân viên... Trong mô tả công việc của nhân viên, bản tiêu chuẩn chức danh công việc cũng chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc, sự phối kết hợp trong thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Về yêu cầu đối với người thực hiện công việc, qua ví dụ ở bảng 2.15 cho thấy các yêu cầu này nội dung khá đơn giản, chưa chi tiết cụ thể. Các yêu cầu chủ yếu quan tâm đến bằng cấp, chứng chỉ của người lao động mà chưa quan tâm nhiều đến năng lực, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của họ để đảm nhận chức danh công việc. Đối với 2 nhóm chức danh nhóm nhân viên hành chính và nhân viên kinh doanh có tính chất, mức độ phức tạp công việc khác nhau nhưng yêu cầu đối với người thực hiện công việc chỉ phân biệt dựa trên sự khác nhau về số năm kinh nghiệm (2 và 1 năm). Điều này chưa hợp lý vì có thể nhân viên có thâm niên chưa chắc đã là nhân viên có nhiều kinh nghiệm và năng lực tốt.

Hoạt động phân tích công việc chưa cho kết quả là bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với mỗi chức danh. Đây là cơ sở chính cho đánh giá thực

hiện công việc, hoạch định đào tạo, tuyển dụng... Chính vì chưa có bản Tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể nên việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty chỉ được dựa trên những tiêu chí chung chung, không mang tính định lượng, điều này ảnh hưởng đến tính chính xác của hệ thống đánh giá.

Bảng 2.10. Đánh giá của nhân viên về yếu tố thuộc công việc

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	5	56	61	3	125
	%	4	44.8	48.8	2.4	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	Số phiếu	7	63	50	5	125
	%	5.6	50.4	40	4	100
Khối lượng công việc hợp lý	Số phiếu	9	52	60	4	125
	%	7.2	41.6	48	3.2	100
Làm đúng vị trí yêu thích, phù hợp với khả năng, sở trường	Số phiếu	3	38	49	25	125
	%	2.4	30.4	39.2	28	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát nhân viên Công ty)

Qua kết quả ở Bảng 2.13 cho thấy nhân viên khá hài lòng về công việc đang đảm nhận với tỷ lệ đánh giá “tương đối hài lòng” và “hài lòng” khá cao. Trong đó, nội dung hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc và khối lượng công việc hợp lý được đánh giá hài lòng nhất, với tỷ lệ tương ứng là 50.4% và 41.6%. Ngược lại, bố trí công việc yêu thích và phù hợp với khả năng, sở trường được đánh giá kém nhất với tỷ lệ “không hài lòng” tương ứng là 28%. Qua đánh giá của nhân viên có thể nhận thấy, Công ty đã có nhiều cố gắng trong phân tích công việc, phân công nhiệm vụ rõ ràng để nhân viên hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình trong công việc.

2.2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc chính xác, gắn với hệ thống trả lương, thưởng.

Ban giám đốc Công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty còn chưa khai thác hết được các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở việc muốn phân loại nhân viên theo A,B,C chủ yếu phục vụ mục đích tính lương. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân viên, chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của họ về tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá.

Việc đánh giá xếp loại nhân viên được tiến hành hàng tháng. Vào cuối mỗi tháng, nhân viên báo cáo kết quả công việc trong tháng, tự đánh giá xếp loại cá nhân. Căn cứ vào đó các trưởng bộ phận đánh giá, phân loại xếp hạng thành tích công tác của nhân viên theo loại A,B,C. Cấp trưởng phòng sẽ đánh giá phó phòng. Các phó phòng chủ động đánh giá nhân viên thuộc lĩnh vực mình phụ trách. Sau đó Ban giám đốc sẽ họp đánh giá xếp loại nhân viên trong tháng. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào Bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân. Bộ phận nhân sự sẽ tổng hợp trình lãnh đạo công ty xem xét, trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của Ban giám đốc, bộ phận nhân sự sẽ điều chỉnh xếp loại A,B,C và trình lại Ban giám đốc phê duyệt.

Hiện nay công ty đang áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc với mẫu phiếu đánh giá do Phòng hành chính tổng hợp thiết kế; Đối với Trưởng phòng không có mẫu phiếu đánh giá mà chỉ đánh giá căn cứ theo thành tích xếp loại của tập thể mình quản lý. Tập thể xếp loại nào thì Trưởng phòng xếp loại đó. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang được sử

dụng là sự phối hợp của hai phương pháp là Thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp Phân phối bắt buộc.

Để tránh tình trạng những cán bộ đánh giá mắc lỗi thiên kiến nên sau người đánh giá sẽ phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo tỷ lệ phù hợp mà công ty đã quy định phụ thuộc kết quả đánh giá xếp loại tập thể hàng tháng. Hàng tháng, căn cứ mức độ hoàn thành, khối lượng, chất lượng công việc của bộ phận của mình; Trưởng các bộ phận tự đề nghị xếp loại tập thể bộ phận của mình trình Ban giám đốc xem xét và tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng bộ phận theo các loại A,B,C. Căn cứ vào xếp loại tập thể trong từng bộ phận, tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong bộ phận đó như sau:

Bảng 2.12. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của CBCNV trong từng bộ phận

(ĐVT: %)

Tập thể Cá nhân	A	B	C
Loại A	60	40	20
Loại B,C	40	60	80

(Nguồn: Quy chế trả lương của CT CP PTVN)

Tiêu chuẩn phân loại cá nhân từng nhân viên là:

Loại A: Hoàn thành tốt công việc; từ 90-100 điểm

Loại B: Hoàn thành công việc; từ 70- dưới 90 điểm

Loại C: Chưa hoàn thành công việc; từ 50- dưới 70 điểm

Không xếp loại: dưới 50 điểm (không hưởng lương)

Toàn bộ công ty áp dụng phương pháp đánh giá chung đó là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình để cho điểm các tiêu thức. Bảng 2.15 là một mẫu đánh giá thực hiện công việc

dành cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ. Mẫu phiếu này dùng cho cả cán bộ đánh giá và nhân viên tự đánh giá.

Sau mỗi kỳ đánh giá, khi đã tổng hợp được kết quả đánh giá thì trưởng phòng sẽ công ty họp đơn vị mình. Trong buổi họp đó thì những người đánh giá sẽ thông báo cho nhân viên trong phòng mình biết kết quả của kỳ đánh giá vừa qua. Việc phản hồi thông tin được diễn ra trong nội bộ từng phòng ban. Công ty không chính thức thực hiện bước phỏng vấn đánh giá. Chỉ có nhân viên nào có vướng mắc thì trực tiếp hỏi người quản lý trực tiếp của mình. Điều này làm nhân viên không hiểu rõ về kết quả đánh giá thực hiện công việc và những yếu kém của mình, có thể cảm thấy không thỏa mãn với kết quả đánh giá, ảnh hưởng tới động lực làm việc.

Bảng 2.15. Mẫu phiếu Đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ

TT	Chỉ tiêu	Thang điểm			
		Xuất sắc	Khá	Trung bình	Tối thiểu
1	Có kế hoạch công việc khoa học, hợp lý	10	8	7	5
2	Khối lượng công việc	20	16	14	10
3	Chất lượng công việc	20	16	14	10
4	Tính hiệu quả	20	16	14	10
5	Tính sáng tạo, chủ động trong công việc	10	8	7	5
6	Thái độ, tinh thần hợp tác	10	8	7	5
7	Chấp hành kỷ luật lao động	10	8	7	5
	Tổng cộng	100	80	70	50

(Nguồn: Quy chế đánh giá của CT CP PTVN)

Để làm rõ hơn về mức độ hài lòng của nhân viên tại Công ty về công tác đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như bảng sau:

Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về công tác ĐGTHCV

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.	Số phiếu	18	56	45	6	125
	%	14.4	44.8	36	4.8	100
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	11	25	67	22	125
	%	8.8	20	53.6	17.6	100
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	Số phiếu	8	34	53	30	125
	%	6.4	27.2	42.4	24	100
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	Số phiếu	17	46	52	10	125
	%	13.6	36.8	41.6	8	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	11	39	30	45	125
	%	8.8	31.2	24	36	100
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực	Số phiếu	21	41	48	15	125
	%	16.8	32.8	38.4	12	100
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	Số phiếu	12	36	65	12	125
	%	9.6	28.8	52	9.6	100
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	Số phiếu	10	37	58	20	125
	%	8	29.6	46.4	16	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát của nhân viên CT CP PTVN)

Qua Bảng 2.16 cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời “tương đối hài lòng” và “rất hài lòng” với công tác đánh giá thực hiện công việc không cao. Trong đó, 69.2% nhân viên hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào, các chỉ tiêu còn lại mức độ hài lòng được đánh giá khá thấp với tỷ lệ trả lời “hài lòng” và “rất hài lòng” chưa đạt 50%. Trong đó, chỉ tiêu “Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc” được đánh giá thấp

nhất, với tỷ lệ 36% nhân viên không hài lòng. Bên cạnh đó, “chu kỳ đánh giá thực hiện công việc” và “công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể” cũng là hai tiêu chí được đánh giá thấp nhất với mức độ không hài lòng tương ứng là 46% và 44%.

Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên và có sự gắn kết kết quả đánh giá với tiền lương của nhân viên. Tuy nhiên hoạt động đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa làm nhân viên thực sự hài lòng do một số hạn chế như:

Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Công ty chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc. Vì các trưởng phòng, giám đốc... là những người không phải am hiểu về nghiệp vụ đánh giá thực hiện công việc như cán bộ chuyên môn ban công ty nhân sự nên thiếu sự hướng dẫn họ sẽ khó thực hiện tốt hoạt động đánh giá.

Về phương pháp đánh giá được sử dụng là phương pháp thang đo đồ họa. Tuy nhiên việc thiết kế thang đo rất đơn giản, chỉ gồm một số ít các tiêu thức đánh giá. Các tiêu thức để đánh giá còn sơ sài chủ yếu gồm: khối lượng công việc được giao; chất lượng công việc, tính hiệu quả, thái độ tinh thần hợp tác, chấp hành kỷ luật lao động.... Căn cứ để đánh giá các tiêu thức không được xác nhận trong bất cứ văn bản nào, người đánh giá sẽ phải tùy vào sự hiểu biết của mình để tiến hành đánh giá. Ví dụ như về tiêu thức “*tính hiệu quả*”. Nếu đặt ra câu hỏi " Như thế nào là tính hiệu quả" thì mỗi người đánh giá sẽ có cách trả lời khác nhau. Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá còn chung chung, không định lượng. Người đánh giá sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc xác định tiêu thức “*thái độ, tinh thần hợp tác*” hay “*khối lượng công việc*” như thế nào là “*Xuất sắc*”, thế nào là “*khá*”... Điều này dẫn đến việc kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều từ những lỗi chủ quan của người đánh giá.

Công ty chưa xây dựng được bản tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở đánh giá. Chính vì chưa có bản Tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể nên việc đánh giá thực hiện công việc chỉ được dựa trên những tiêu chí chung chung, không mang tính định lượng, điều này ảnh hưởng đến tính chính xác của hệ thống đánh giá.

Công tác phản hồi thông tin công ty đã thực hiện chưa tốt, phản hồi thông tin mới chỉ dừng lại ở việc thông báo cho nhân viên biết kết quả xếp loại của mình. Công ty chưa tiến hành phỏng vấn đánh giá nên người quản lý không thể hiểu hết được những khó khăn, vướng mắc mà nhân viên gặp phải trong quá trình làm việc, nên sẽ không có sự giúp đỡ và hỗ trợ kịp thời.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực. Công ty chủ yếu chỉ sử dụng kết quả đánh giá để phân loại nhân viên phục vụ cho việc tính tiền lương, đánh giá danh hiệu thi đua cuối năm mà chưa sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến, đào tạo phát triển nhân lực... và quan trọng nhất là để giúp nhân viên cải tiến sự thực hiện công việc. Chính vì kết quả hoạt động đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả trong các quyết định nhân sự nên nhân viên cho rằng đánh giá chỉ mang tính hình thức, điều này làm ảnh hưởng tới sự nỗ lực hoàn thành công việc của họ.

2.2.2.3. Tạo động lực làm việc thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên

Để động viên, khuyến khích nhân viên trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trình độ quản lý, Công ty đã ban hành Quy chế đào tạo, trong đó quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ của người được cử đi đào tạo. Từ đó tạo sự thống nhất về hình thức, nội dung trình tự thủ tục cho công tác đào tạo, cũng như quy định về trách nhiệm và quyền lợi của người được cử đi đào tạo.

Về phương pháp đào tạo: Công ty đang áp dụng các phương pháp: cử đi đào tạo dài hạn từ 12 tháng trở lên (áp dụng đối với đào tạo cao học, đại

học và các lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể khác) và đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng (áp dụng đối với đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, các khóa đào tạo theo chuyên đề khác);

Về hình thức đào tạo: cử cán bộ, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao để hướng dẫn kèm cặp nhân viên mới tuyển dụng và nhân viên có trình độ chuyên môn thấp đã được công ty thực hiện khá tốt. Cụ thể tình hình đào tạo của công ty giai đoạn 3 năm gần đây 2018-2020 như sau:

Bảng 2.15. Số lượng người được đào tạo phân theo các hình thức đào tạo của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam, giai đoạn 2018-2020

Đơn vị tính: người

TT	Hình thức đào tạo	2018	2019	2020	So sánh năm 2018/2019		So sánh năm 2019/2020	
					Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
1	Cử cán bộ, CNKT có kinh nghiệm là người hướng dẫn kèm cặp chỉ bảo trong công việc	10	9	11	-1	-10	2	22.2
2	Đào tạo ngắn hạn: nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	35	32	28	-3	-8.57	-4	-12.5
-	Kỹ thuật	8	7	9	-1	-12.5	2	28.57
-	Marketing	5	4	5	-1	-20	1	25
-	Quản lý công ty	8	8	6	0	0	-2	-25
-	Kế toán công ty	1	1	1	0	0	0	0
3	Đào tạo ngắn hạn tại chỗ: đào tạo, đào tạo lại trình độ nâng cao tay nghề cho lao động trực tiếp	25	30	28	5	20	-2	-6.67
4	Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước (cao học)	1	0	0	-1	-10	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Công ty tập trung vào các chương trình nhằm nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho nhân viên. Các lớp dài hạn thường tập trung vào việc cử

cán bộ đi học cao học. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về kinh doanh và kỹ năng quản trị công ty. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Công ty tự công ty đào tạo cho nhân viên bộ phận kinh doanh của công ty. Ngoài ra, một số các chuyên đề chuyên sâu hoặc thuộc về quản lý chung do Công ty trực tiếp đào tạo.

Trong thời gian vừa qua Công ty đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng từ việc công ty chủ động đào tạo đến việc nhân viên tham gia đào tạo theo nguyện vọng cá nhân và công ty hỗ trợ một phần kinh phí, chương trình đào tạo rộng gồm nhiều lĩnh vực theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty hiện tại cũng như trong tương lai.

Trong giai đoạn 2018-2020, do điều kiện tài chính của công ty chưa đủ mạnh do vậy công ty chưa tập trung đầu tư cho công tác đào tạo chuyên sâu, chủ yếu lựa chọn các khóa đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp, đối với nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật trực tiếp thì kết hợp cả phương pháp đào tạo tại chỗ và công ty đào tạo trong toàn Công ty.

Về chi phí đào tạo: Hàng năm Hội đồng quản trị công ty phê duyệt kế hoạch cũng như kinh phí đào tạo của toàn công ty trong năm, Phòng tổng hợp hành chính công ty căn cứ vào yêu cầu của từng phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc theo từng giai đoạn để có kế hoạch đào tạo trong năm cho phù hợp. Đối với hình thức đào tạo trung hạn và dài hạn, Tổng giám đốc công ty căn cứ vào kế hoạch đào tạo cán bộ trong diện quy hoạch cán bộ nguồn của công ty để xem xét cử cán bộ đi tham gia đào tạo cho phù hợp.

Bên cạnh những hình thức đào tạo trên công ty còn coi trọng và áp dụng hình thức đào tạo thông qua công tác luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ đây là hình thức đào tạo qua việc thực hiện nhiệm vụ, chức trách được giao hình thức đào tạo này được áp dụng đối với những cán bộ thuộc diện quy hoạch nguồn của công ty.

Bảng 2.16. Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo nhân viên

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	Số phiếu	12	44	53	16	125
	%	9.6	35.2	42.4	12.8	100
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức, kỹ năng mong muốn	Số phiếu	12	44	59	10	125
	%	9.6	35.2	47.2	8	100
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	Số phiếu	21	36	53	15	125
	%	16.8	28.8	42.4	12	100
Phương pháp đào tạo phù hợp	Số phiếu	9	35	49	32	125
	%	7.2	28	39.2	25.6	100
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	Số phiếu	8	45	47	25	125
	%	6.4	36	37.6	20	100
Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	Số phiếu	17	37	39	32	125
	%	13.6	29.6	31.2	25.6	100
Hài lòng với công tác đào tạo	Số phiếu	8	62	39	16	125
	%	6.4	49.6	31.2	12.8	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam)

Qua kết quả ở Bảng 2.17 cho thấy nhân viên khá hài lòng với công tác đào tạo tại công ty, với tỷ lệ hài lòng và tương đối hài lòng cao nhất, đạt 81%. Bên cạnh đó, nhân viên cũng khá hài lòng với quá trình theo dõi, đánh giá kết quả đào tạo, họ cho rằng việc theo dõi, đánh giá như vậy là khá phù hợp, tỷ lệ đồng ý chiếm tới 74%. Ngược lại, nhân viên cho rằng sau khi được đào tạo thì kết quả thực hiện công việc chưa thật sự có những cải thiện rõ nét, với tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý chỉ đạt 58%. Một số nội dung khác như đào tạo phù hợp

với kiến thức hoặc mong muốn của nhân viên thì chưa được đa số nhân viên hài lòng.

Nói chung, mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CT CP PTVN vẫn còn một số khía cạnh khiến nhân viên không hài lòng, cần cải thiện đó là:

Mặc dù đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng người. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo, có thể gây lãng phí chi phí đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa có các tiêu thức đánh giá về trình độ, năng lực, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức kỹ năng vào công việc của nhân viên nên chưa chỉ ra được các thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của nhân viên phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Trong hoạt động đào tạo Công ty còn chưa quan tâm nhiều đến nhu cầu của nhân viên về các kiến thức, kỹ năng nhân viên mong muốn được đào tạo. Việc tìm hiểu được suy nghĩ nhân viên sẽ giúp công ty xây dựng được các khoá đào tạo phù hợp hơn với nhân viên.

Việc xác định đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan, phụ thuộc vào suy nghĩ của cán bộ quản lý trực tiếp. Mặc dù công ty đã xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo nhưng các tiêu chuẩn này chủ yếu tập trung vào tuổi đời, năm công tác tại đơn vị, trình độ bằng cấp của nhân viên mà không quan tâm nhiều đến thành tích, năng lực thực sự của nhân viên. Việc xác định nhu cầu, đối tượng không chính xác sẽ làm nhân viên không thỏa mãn được nhu cầu học tập nâng cao trình độ của họ và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được

mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu hay chưa.

Trong thời gian tới, để nâng cao công tác làm việc theo nhóm của công ty ngày càng được hiệu quả hơn, Công ty phải đưa ra những biện pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các thành viên trong các tổ đội sản xuất.

2.2.2.4. Tạo động lực làm việc bằng cách tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên

Với quan điểm con người là tài sản quý giá nhất, CT CP PTVN luôn có những chính sách thu hút, trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện nhân viên có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại Công ty được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Công ty luôn có chính sách ưu tiên nhân sự tại chỗ. Việc tiếp nhận và bổ nhiệm cán bộ vào các chức vụ lãnh đạo từ nguồn bên ngoài Công ty chỉ thực hiện khi xét thấy nguồn cán bộ tại chỗ chưa đáp ứng được hoặc cán bộ bên ngoài có tiêu chuẩn cao phù hợp hơn với chức danh dự kiến.

Bảng 2.17: Số lượng cán bộ thăng chức giai đoạn 2018-2020

Đơn vị tính: Người

Chức danh	2018	2019	2020	So sánh năm 2018/2019		So sánh năm 2019/2020	
				Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
Tổng giám đốc	1	0	0	-1	-10%	0	0
Giám đốc	0	1	0	1	10	-1	-100
Phó Giám đốc	0	1	0	1	10	-1	-100
Trưởng phòng	2	3	3	1	50	0	0
Phó phòng	3	4	6	1	33.33	2	50

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Qua 3 năm Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam có sự biến động trong việc thăng tiến cho vị trí Tổng Giám Đốc, và chức danh Giám đốc do Hội đồng quản trị có thay đổi đăng ký kinh doanh, và người chịu trách nhiệm trước pháp luật của công ty. Tuy nhiên, các vị trí quản lý khác như Trưởng phòng, Phó phòng thì hàng năm vẫn có sự thăng tiến. Như vậy, có thể thấy Công ty đã có những chính sách trọng dụng người tài, tạo cơ hội thăng tiến để nhân viên có điều kiện phát triển tốt nhất.

Kết quả khảo sát việc đánh giá về cơ hội thăng tiến cho nhân viên trong công ty trong hiện nay cụ thể như sau:

Bảng 2.18. Đánh giá của nhân viên về công tác đề bạt, thăng tiến

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Công ty luôn xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc	Số phiếu	14	49	34	28	125
	%	11.2	39.2	27.2	22.4	100
Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý	Số phiếu	22	45	34	24	125
	%	17.6	36	27.2	19.2	100
Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.	Số phiếu	8	29	56	32	125
	%	6.4	23.2	44.8	25.6	100
Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	11	32	50	32	125
	%	8.8	25.6	40	25.6	100
Những người được đề bạt rất xứng đáng	Số phiếu	17	45	29	34	125
	%	13.6	36	23.2	27.2	100
Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty	Số phiếu	21	37	41	26	125
	%	16.8	29.6	32.8	20.8	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo CT CP PTVN)

Qua kết quả ở Bảng 2.19 cho thấy nhân viên khá hài lòng với hệ thống thăng tiến trong công ty với 62.8% số người được hỏi trả lời “hài lòng” và “rất hài lòng” với các yếu tố: 1) công ty xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc; 2) những người đề bạt rất xứng đáng và 3) hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty. Tuy nhiên, khi được hỏi có lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai của bản thân không thì có tới 25.6% nhân viên trả lời họ chưa thật sự lạc quan về điều này. Đồng thời, vẫn còn 25.6% nhân viên cho rằng các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa thật rõ ràng, hợp lý.

Như vậy, bên cạnh kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến tại CT CP PTVN vẫn còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng. Công ty đã có quy định về điều kiện, tiêu chuẩn bổ nhiệm đối với từng chức danh, tuy nhiên các tiêu chuẩn này rất chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ chính trị, trình độ tiếng anh, tuổi đời. Nhân viên sẽ khó có căn cứ để phấn đấu đạt mục tiêu.

Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của nhân viên. Chủ yếu những người có thâm niên công tác, uy tín trong công ty sẽ được đề cử và bổ nhiệm. Những nhân viên trẻ tuổi có năng lực sẽ có rất ít cơ hội để được thăng tiến.

Công ty chưa giải thích rõ cho nhân viên hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại công ty. Không có sự trao đổi về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Chính vì thế nhân viên rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.2.2.5. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Tạo những điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, vì vậy CT CP PTVN luôn quan tâm tới điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nhân viên trong công ty được thực hiện đầy đủ các chế độ theo quy định tại Bộ luật Lao động, các văn bản hướng dẫn thi hành của Luật bảo hiểm xã hội. Ban giám đốc phối hợp cùng Ban chấp hành Công đoàn công ty thường xuyên quan tâm, động viên khuyến khích kịp thời và tháo gỡ những khó khăn phát sinh trong sinh hoạt và sản xuất kinh doanh của công ty.

Về môi trường làm việc: với mong muốn xây dựng sự gắn kết giữa các thể hệ nhân viên với nhau và tăng cường sự hỗ trợ, thấu hiểu lẫn nhau giữa các bộ phận, các đơn vị, công ty đã xây dựng không gian làm việc hiện đại, không vách ngăn nhằm nâng cao sự tương tác và tính năng động, sáng tạo. Đồng thời, việc công ty những buổi dã ngoại cùng công ty, những buổi đối thoại, trò chuyện hay một số sự kiện nhân các ngày lễ lớn như 20/10, 8/3... giúp nhân viên với nhân viên, nhân viên với Ban giám đốc có cơ hội được hiểu nhau nhiều hơn trong công việc và cuộc sống, từ đó môi trường làm việc luôn tốt đẹp, tích cực, là động lực cho nhân viên gắn bó và trung thành với công ty.

Về điều kiện làm việc: các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc; trang bị các loại máy móc thiết bị hiện đại phục vụ công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, internet, quạt, điều hoà, điện thoại phục vụ liên lạc, camera giám sát, hay các phương tiện an toàn lao động như bình cứu hoả ... đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi phòng sao cho công việc được diễn ra hiệu quả nhanh chóng.

Về bầu không khí làm việc có thể nói rằng bầu không khí tâm lý xã hội tại nơi làm việc là trạng thái tâm lý của tập thể nhân viên trong quá trình họ

cùng lao động. Nó thể hiện thái độ của nhân viên với công ty, với công việc của bản thân và được biểu hiện ra bên ngoài thông qua thái độ và hành vi của họ với đồng nghiệp, người lãnh đạo và công việc. Vì vậy, Công ty đề cao việc xây dựng một bầu không khí xã hội trong Công ty là bình đẳng, thân thiện trong giao tiếp công việc cũng như sinh hoạt hàng ngày giữa cấp trên và cấp dưới. Công ty luôn tôn trọng và động viên nhân viên phản ánh những ý kiến, kiến nghị trong việc chỉ đạo điều hành công việc cũng như những biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động của nhân viên cũng như đảm bảo trong công tác an toàn lao động.

Bảng 2.19. Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	Số phiếu	25	65	24	11	125
	%	20	52	19.2	8.8	100
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác	Số phiếu	13	45	41	26	125
	%	10.4	36	32.8	20.8	100
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	Số phiếu	23	52	34	16	125
	%	18.4	41.6	27.2	12.8	100
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	Số phiếu	35	56	20	14	125
	%	28	44.8	16	11.2	100
An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	Số phiếu	39	58	16	12	125
	%	31.2	46.4	12.8	9.6	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	Số phiếu	24	46	36	19	125
	%	19.2	36.8	28.8	15.2	100
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	Số phiếu	22	35	54	14	125
	%	17.6	28	43.2	11.2	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại CT CP PTVN)

Qua Bảng 2.20 cho thấy phần lớn nhân viên cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại công ty với tỷ lệ nhân viên đồng ý với các tiêu chí đưa ra luôn đạt khoảng 88.8%. Trong đó, an toàn vệ sinh lao động và

quan hệ đồng nghiệp hài hòa là 2 yếu tố được nhân viên đánh giá cao nhất tại công ty. Còn lại, chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý và bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái là 2 yếu tố được đánh giá thấp nhất tại công ty. Từ các số liệu trên cho thấy, CT CP PTVN đang làm khá tốt trong việc xây dựng một môi trường làm việc thoải mái gắn gũi giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo, đồng thời đã tạo điều kiện làm việc thuận tiện để nhân viên có thể nâng cao động lực làm việc, tăng năng suất lao động.

2.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty

2.2.3.1. Năng suất lao động

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cho thấy Ban giám đốc đã thực sự quan tâm đến hoạt động này và đã có những biện pháp tạo động lực làm việc mang lại kết quả nhất định. Tạo động lực làm việc giúp kích thích tâm lý làm việc cho nhân viên, động lực giúp nhân viên chủ động nắm bắt công việc, tăng tính sáng tạo, nhân viên nỗ lực làm việc đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy, để đánh giá tạo động lực làm việc của nhân viên có thể xem xét gián tiếp qua các chỉ tiêu như năng suất lao động, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 2.20. Năng suất lao động bình quân của nhân viên

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2018	2019	2020
1	NSLĐ bình quân	<i>Trđ/người/năm</i>	681,62	734,4	702
2	Tốc độ tăng NSLĐ	%	5.56	7.74	-4.41

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của CT CP PTVN)

Qua bảng 2.21 cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có sự tăng lên đáng kể từ năm 2018 đến năm 2019 tăng từ 5.56% lên

7.74%. Đến năm 2020, năng suất lao động giảm do số lượng nhân viên trong toàn công ty giảm mạnh.

2.2.3.2. Mức độ nỗ lực của nhân viên với công việc

Để đánh giá hiệu quả của hoạt động tạo động lực làm việc, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi để đánh giá mức độ nỗ lực của nhân viên với công việc. Đánh giá mức độ nỗ lực của nhân viên sẽ giúp công ty có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc của nhân viên

Bảng 2.21. Đánh giá mức độ nỗ lực của nhân viên với công việc

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình	Số phiếu	22	37	45	21	125
	%	17.6	29.6	36	16.8	100
Nhân viên chủ động cao trong công việc	Số phiếu	17	39	45	24	125
	%	13.6	31.2	36	19.2	100
Nhân viên có sự sáng tạo cao trong công việc	Số phiếu	20	38	46	21	125
	%	16	30.4	36.8	16.8	100
Nhân viên có năng suất cao	Số phiếu	11	34	56	24	125
	%	8.8	27.2	44.8	19.2	100
Nhân viên có thái độ tích cực và lạc quan	Số phiếu	14	39	55	17	125
	%	11.2	31.2	44	13.6	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát của nhân viên CT CP PTVN)

Qua bảng 2.22 cho thấy nhân viên đánh giá khá nỗ lực với công việc với tỷ lệ số người trả lời đồng ý với công việc trong các tiêu chí được nêu ra luôn đạt trên 50%. Trong đó, số người trả lời “đồng ý” và “rất đồng ý” rằng họ luôn có sáng tạo trong công việc, năng suất lao động cao và luôn có thái độ tích cực và lạc quan luôn chiếm tỷ lệ trên 70%. Bên cạnh đó, yếu tố “nhân

viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình” được đánh giá kém hài lòng nhất, với tỷ lệ trả lời “tương đối hài lòng” và “ không hài lòng” là 34%.

2.2.3.3. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty

Để đánh giá hiệu quả của hoạt động tạo động lực làm việc, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi để đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên với công ty. Đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên với công ty sẽ giúp công ty có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 2.23. Đánh giá của nhân viên về sự gắn bó làm việc với công ty

Chỉ tiêu	Mức độ					
	ĐVT	1	2	3	4	Tổng
Nhân viên cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của Công ty	Số phiếu	24	43	45	13	125
	%	19.2	34.4	36	10.4	100
Môi trường làm việc của Công ty có ảnh hưởng đến nhân viên	Số phiếu	34	45	34	12	125
	%	27.2	36	27.2	9.6	100
Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài	Số phiếu	11	34	45	35	125
	%	8.8	27.2	36	28	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát nhân viên tại công ty)

Nhìn vào bảng 2.23, ta thấy từ mức độ đồng ý của nhân viên với các chỉ tiêu “*cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của công ty*”. Như vậy chứng tỏ Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam đã làm tốt các công tác đào tạo, định hướng cho nhân viên hòa cùng các hoạt động chung của công ty. Tuy nhiên chỉ tiêu “*Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài*” thì lại phân bố đều ở các mức độ đánh giá. Lý do là nhân viên có khá nhiều người trẻ tuổi. Đối với những nhân viên trẻ tuổi thì xu hướng chuyển một công việc khác có chế độ lương, thưởng hợp lý, đôi khi là muốn thử sức với một lĩnh vực công việc khác là khá cao. Những nhân viên đã có nhiều năm kinh

nghiệm làm việc tại Công ty thì lại ít có xu hướng chuyển việc và đánh giá đây là sự nghiệp lâu dài của mình.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty

2.3.1.1. Chính sách pháp luật của nhà nước

Chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Các công ty xây dựng và triển khai các chính sách trong công ty phải phù hợp với các quy định pháp luật đó.

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam luôn tuân thủ đầy đủ các quy định chung của nhà nước đối với các công ty và các quy định riêng trong hoạt động của công ty thuộc ngành công nghệ thông tin, điện tử viễn thông. Các chính sách về tiền lương, quy chế khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện đúng theo quy định pháp luật.

Ngoài ra, Công ty đã xây dựng được bộ phận Công đoàn vững mạnh thực sự là người chăm lo và bảo vệ quyền lợi cho tập thể nhân viên. Tại Công ty không có hiện tượng xảy ra tranh chấp lao động và sự phản kháng của nhân viên về việc Công ty không tuân thủ các chính sách, quy định của nhà nước, Công ty đến nay cũng chưa để xảy ra một vụ đình công nào. Nhân viên hoàn toàn cảm thấy yên tâm về sự tuân thủ pháp luật của Công ty đối với chính sách, quy định của nhà nước dành cho nhân viên.

2.3.1.2. Điều kiện kinh tế - xã hội

Hiện nay, cùng với sự phát triển của khoa học và công nghệ, Công nghệ thông tin, điện tử viễn thông được ứng dụng rộng rãi trong đời sống xã hội. Nhu cầu về trao đổi thông tin trong xã hội tri thức ngày càng trở nên quan trọng, tất cả mọi công việc đều phải giải quyết dựa trên cơ sở các quá trình

trao đổi thông tin nhiều chiều, nhiều nguồn, từ hình thức trao đổi qua giọng nói (điện thoại), cho đến trao đổi dữ liệu, âm thanh và hình ảnh (video conference). Bên cạnh đó, nhu cầu sử dụng và truyền dữ liệu của con người cũng không ngừng tăng cao. Bằng việc sử dụng các kỹ thuật công nghệ tiên tiến theo nhiều phương thức khác nhau, Công nghệ thông tin và điện tử viễn thông đã làm thay mọi mặt của cuộc sống, hiện thực hóa khả năng liên kết của mỗi người, mỗi quốc gia.

Nguồn lực lao động liên quan đến Điện tử viễn thông và kỹ thuật máy tính hiện nay đang rất khan hiếm. Số lượng hợp đồng và nhiều công ty đa quốc gia đầu tư vào Việt Nam là những nguyên nhân khiến thị trường nhân lực 2 ngành trọng điểm trên, vốn đã thiếu về số lượng, yếu về chất lượng lại càng khan hiếm trong những năm gần đây.

Chính vì vậy, thay vì mở rộng kinh doanh tràn lan, tuyển dụng ồ ạt những nhân sự chưa thực sự về ngành công nghệ thông tin điện tử viễn thông rồi lại sa thải nhân viên chưa đủ năng lực thì Công ty đã chú trọng trong tuyển dụng việc đào tạo nhân lực, và giữ chân nhân lực. Trong bối cảnh kinh tế - xã hội có nhiều sự cạnh tranh như vậy, việc đào tạo, định hướng tốt cho nhân viên, sẽ nâng cao năng lực của nhân viên đồng thời giữ chân người tài, khiến nhân viên gắn bó với công ty lâu dài hơn.

2.3.1.3. Đặc điểm thị trường lao động

Việt Nam gia nhập WTO, thị trường được mở rộng, Nhà nước có nhiều chính sách khuyến khích thu hút đầu tư nước ngoài, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường trong nước cũng như thế giới đặt các công ty trước những thời cơ và thách thức mới. Việt Nam sẽ là điểm đến của hàng loạt tập đoàn công nghệ lớn trên thế giới. Ngành Công nghệ thông tin và Điện tử viễn thông đang nhận được rất nhiều sự quan tâm của Chính phủ cũng như của các tập đoàn công nghệ nước ngoài. Cụ thể, Qualcomm (Mỹ) mở Trung tâm Nghiên cứu và

Phát triển (R&D) tại Hà Nội; Luxshare ICT (công ty chuyên lắp ráp tai nghe AirPods cho Apple và Samsung) sau khi mở nhà máy, tuyển hàng ngàn công nhân và kỹ sư, đang có kế hoạch xây dựng thêm 1 nhà máy sản xuất Smart TV ở Khu công nghiệp Vân Trung (Bắc Giang) và mở rộng đầu tư nhà máy ở Nghệ An. Cùng với đó, LG đã lên kế hoạch, dự kiến đầu tư 15.000 - 20.000 tỷ đồng xây dựng khu công nghiệp thông minh, nhà máy thông minh tại Đồng Nai; HCL (Ấn Độ) thành lập Trung tâm Công nghệ với vốn đầu tư 650 triệu USD và đặt mục tiêu đào tạo, tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực gồm 10.000 - 20.000 kỹ sư tại Việt Nam.

Các công ty phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về nguồn lực con người. Chính vì vậy, công ty cần cùng nhau chung tay để ‘xây tổ’, cải tiến và thúc đẩy công nghệ, sẵn sàng cho những cuộc chuyển mình lớn trong tương lai, đón ‘đại bàng’ đến làm tổ. Hiện nay, các công ty đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao và các chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những lao động có chất lượng cao. Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam dưới sự tác động chung đó làm tăng áp lực phải có những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả để đảm bảo nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và ngăn chặn hiện tượng nhân viên chất lượng cao rời bỏ công ty.

2.3.1.4. Chính sách tạo động lực làm việc công ty khác

Các công ty khác lại có chính sách ưu đãi đặc biệt, tốt hơn dành cho những con người có chuyên môn tốt thì việc xin chuyển công tác của nhân viên sẽ xảy ra thường xuyên hơn.

Ví dụ, đối với vị trí kinh doanh phần mềm các công ty khác có phần chiết khấu theo dự án, hoặc chế độ đãi ngộ bảo hiểm nhân thọ cho nhân viên và gia đình nhân viên, khám sức khỏe định kỳ...

Khối lượng công việc ngày một nhiều, áp lực công việc ngày một lớn, tiền lương, thưởng vẫn giữ mức độ như cũ, hoặc tăng với tỷ lệ rất nhỏ, chưa thực sự quan tâm đến đời sống của nhân viên. Chính điều này, đòi hỏi CT CP PTVN phải có chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên thực sự hiệu quả, thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó công hiến cho Công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty

2.3.2.1. Quan điểm của nhà lãnh đạo

Để đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra, Công ty xác định cần phải có một đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp đồng bộ, năng động, có trình độ kỹ thuật ngang tầm trong nước và khu vực, say mê, nhiệt tình trong công việc, nỗ lực làm việc, gắn bó lâu dài với công ty. Chính vì vậy, Công ty rất quan tâm đến hoạt động tạo động lực làm việc, quan điểm về hoạt động tạo động lực công ty cho nhân viên của lãnh đạo là *“hoạt động tạo động lực làm việc là kết quả từ sự tác động một cách có hệ thống, đồng bộ các công cụ và các giải pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu nhân viên và duy trì sự công bằng trong công ty”*. Trong đó tập trung vào một số mặt chính: Chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho nhân viên, sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Ban giám đốc, tiếp tục và kiên trì xây dựng nền tảng văn hóa Công ty vừa sáng tạo năng động vừa mang bản sắc riêng của Công ty, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo cơ hội thăng tiến và tạo môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty cũng quan tâm đẩy mạnh các phong trào thi đua, khen thưởng, động viên kịp thời các tập thể, cá nhân làm tốt công việc được giao.

Nhìn chung trong những năm gần đây, Ban giám đốc đã thật sự quan tâm chú trọng tới công tác quản lý nguồn nhân lực nói chung và công tác tạo động lực nói riêng, tạo mọi điều kiện để thực hiện tốt hoạt động này, coi đầu tư vào nhân lực là sự đầu tư đem lại hiệu quả lâu dài và bền vững.

2.3.2.2. Năng lực đội ngũ quản trị nhân lực

Đội ngũ quản trị nhân lực là những người vạch ra kế hoạch, chính sách nên là người có trình độ cao, am hiểu rõ tình hình cụ thể của công ty, nắm bắt rõ những quy định của Nhà Nước, những văn bản hướng dẫn thi hành về các chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi ... dành cho nhân viên, để từ đó xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, vừa đảm bảo đạt được mục tiêu của công ty, tuân thủ những quy định của Nhà Nước và đảm bảo quyền lợi cho nhân viên.

2.3.2.2. Khả năng tài chính

Năng lực tài chính của CT CP PTVN là tương đối tốt và ổn định (đánh giá tại mục 2.1.3). Do đó, việc có nguồn lực tài chính dồi dào, Công ty cũng có nguồn lực nhất định để tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc kích thích vật chất như lương, thưởng, phúc lợi ... tạo sự hứng phấn, kích thích và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm việc.

2.4.Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

2.4.1. Kết quả đạt được

Công tác tạo động lực làm việc của CT CP PTVN trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, cụ thể như:

- *Thứ nhất:* Về tiền lương, thưởng, phúc lợi công ty thực hiện đúng quy định pháp luật. Mức lương bình quân 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 nhân viên nên đã tạo được tâm lý yên tâm công tác cho nhân viên.

- *Thứ hai:* Bằng việc thiết kế bảng tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng, công ty đã tuyển chọn được những nhân viên có năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm đáp ứng được vị trí công việc, từ đó phát huy

được khả năng, sở trường của nhân viên, khai thác hiệu quả tối đa của nhân viên trong thực hiện công việc. Đồng thời, nhân viên cũng có căn cứ tham gia ứng tuyển vào công ty cũng như trong quá trình làm việc không bị phát sinh các mâu thuẫn với người quản lý vì phải thực hiện những công việc không thuộc nội dung bản tiêu chuẩn chức danh công việc.

- *Thứ ba:* Công tác đánh giá thực hiện công việc khá rõ ràng, minh bạch và được thực hiện định kỳ hàng tháng là một phương pháp tạo động lực làm việc khá tốt cho nhân viên. Đây là căn cứ để tính lương và đánh giá hiệu quả thực hiện công việc minh bạch nhất, giúp cho việc tính toán lương và đánh giá nhân viên một cách công bằng, tránh được những tiêu cực xảy ra trong công ty như mâu thuẫn nội bộ mà biểu hiện cao nhất là lãn công và đình công. Từ đó, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

- *Thứ tư:* Công tác đào tạo của công ty liên tục được đổi mới và nâng cao chất lượng về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, nội dung bài giảng...với các hình thức đào tạo khá phong phú đã không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng của nhân viên. Về phía nhân viên, được đào tạo sẽ kích thích rất lớn, khiến nhân viên hăng say lao động tạo nên năng suất lao động cao.

- *Thứ năm:* Mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên công ty cũng như giữa những nhân viên với nhau rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó tạo ra bầu không khí làm việc cởi mở, thoải mái, góp phần tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Có thể nói rằng những kết quả đạt được ấy đã góp phần tạo sự khuyến khích tinh thần làm việc và sự nỗ lực cống hiến của nhân viên đối với Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực làm việc của công ty nói trên thì vẫn còn những điểm hạn chế sau:

- *Thứ nhất:* Mặc dù những quy định về tiền lương, thưởng, phúc lợi khá rõ ràng và đúng pháp luật nhưng mức thưởng còn thấp so với doanh thu mà Công ty đạt được. Về lâu dài, cần phải xem xét nâng mức tiền thưởng thì mới kích thích động lực làm việc của nhân viên và tăng mức gắn bó của nhân viên với Công ty.

- *Thứ hai:* Bản tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng nhưng chưa đầy đủ, đặc biệt còn thiếu phần đánh giá thực hiện công việc. Đây là căn cứ rất quan trọng để đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên, nhằm xét lương, xét thưởng, xét đào tạo, thăng chức, bổ nhiệm... Bên cạnh đó, còn thiếu các nội dung về lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ khác. Nếu bản tiêu chuẩn đối với chức danh công việc được thiết kế đầy đủ các nội dung như trên sẽ giúp công ty lựa chọn được nhiều nhân viên tốt hơn vào làm việc, đồng thời sẽ kích thích hơn nữa năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên hiện đang làm việc tại công ty.

- *Thứ ba:* Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên còn nhiều bất cập. Đầu tiên là việc lựa chọn đối tượng đào tạo, chủ yếu tập trung đào tạo kỹ năng cho nhân viên ở bộ phận kinh doanh mà chưa chú trọng đến đào tạo các nhân viên ở nhiều bộ phận khác, tạo ra một tâm lý không vui, không tán thành với quan điểm lãnh đạo của nhân viên một số bộ phận không thuộc khối kinh doanh. Ngoài ra, việc lựa chọn một số nhân viên thuộc khối kinh doanh cử đi đào tạo với các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng cũng là nguyên nhân gây bất bình trong nội bộ nhân viên khối kinh doanh.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực làm việc xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- *Thứ nhất:* Công ty cũng chưa xây dựng được chiến lược phát triển của Công ty một cách có định hướng rõ ràng, các tiêu chí kinh tế chủ yếu đưa

ra có độ chính xác chưa cao, công việc thực hiện chưa rõ ràng đã ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực của công ty.

- *Thứ hai:* Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút nguồn nhân lực hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu hiện tại của thị trường lao động.

- *Thứ ba:* Bản mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc phải do bộ phận có chuyên môn, trong quá trình thiết kế và ban hành phải thành lập bộ phận soạn thảo và công khai lấy ý kiến nhân viên trước khi ban hành. Trong khi, bản này chỉ do Phòng Hành chính tổng hợp soạn thảo và ban hành là chưa phù hợp, nên còn bộc lộ nhiều bất cập, hạn chế.

- *Thứ tư:* Cơ chế quản lý đào tạo còn bộc lộ những bất cập cần được hoàn thiện. Trong đó, đặc biệt là bộ phận chuyên trách làm công tác đào tạo – phát triển chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn của người làm công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực do vậy việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn, làm ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý làm việc của nhân viên.

- *Thứ năm:* Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm giảm động lực làm việc cho nhân viên.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC THÀNH VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển và quan điểm tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam năm 2025

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2025

Cùng với quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng của Việt nam, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, thị trường ngày càng có nhiều cơ hội với những sản phẩm, giải pháp, dịch vụ, và mô hình kinh doanh mới. Tuy nhiên bên cạnh đó là nhữn thách thức về cạnh tranh, những đòi hỏi về sự phát triển bền vững của Công ty trên các mặt trận: Khách hàng, Nội bộ, Tài chính, Xu hướng. Ban giám đốc và đội ngũ quản trị của Phúc Thành Việt nam luôn phải nhận thức rõ những Cơ hội và Thách thức của thị trường, xác định được Điểm mạnh & Điểm yếu của công ty , để xây dựng định hướng phát triển một cách đúng đắn và hiệu quả với tư tưởng sử dụng các Điểm mạnh để tận dụng Cơ hội, khắc phục Điểm yếu để né tránh Thách thức.

Bằng những định hướng chiến lược này, CT CP PTVN hy vọng có thể phục vụ tốt nhất cho Khách hàng của mình.



- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực công ty 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 làm việc, giữ chân nhân tài cụ thể theo từng ngành nghề kinh doanh, từng đơn vị trực thuộc để huy động tối đa các nguồn lực vào quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị trực thuộc và kế hoạch chung của toàn Công ty.

Chính vì vậy việc Ban giám đốc xác định tạo động lực làm việc cho nhân viên là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho công ty để có thể thực hiện thắng lợi mục tiêu trên

3.1.2. Quan điểm tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty đến năm 2025

- Tạo động lực làm việc cho nhân viên là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Quản lý nguồn nhân lực trong một công ty suy cho cùng là làm sao giữ chân được nhân viên trong Công ty mình, sử dụng có hiệu quả để đạt được

mục tiêu của Công ty. Muốn vậy, những giải pháp về tài chính và phi tài chính đưa ra nhằm kích thích và động viên, thúc đẩy nhân viên cố gắng phấn đấu vì công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc một cách công bằng đối với mọi nhân viên trong công ty.

Dù là cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng hay nhân viên kinh doanh trong công ty đều nhận được những khuyến khích về tài chính và phi tài chính như nhau theo đúng quy định. Việc áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, áp dụng mức thưởng chung hay việc sử dụng, bố trí công việc theo đúng tiêu chuẩn quy định khiến cho nhân viên trong công ty yên tâm trong công tác.

Đồng thời, áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc một cách công bằng còn nhằm xây dựng một tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng tính đoàn kết nội bộ. Nhân viên chuyên tâm thực hiện tốt công việc, phấn đấu để chứng minh năng lực của bản thân.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Do đặc điểm và nhu cầu của mỗi nhân viên là khác nhau nên động lực làm việc của mỗi người là khác nhau. Do vậy, công ty phải sử dụng linh hoạt các hình thức tạo động lực tài chính và phi tài chính. Nếu như các biện pháp tạo động lực làm việc áp dụng cho mỗi người không đúng, không những không kích thích được tinh thần làm việc của nhân viên mà còn lãng phí nguồn lực của công ty.

3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty đến năm 2025

3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua công cụ tài chính

3.1.1.1. Hoàn thiện chính sách trả lương

Để có thể hoàn thiện và phát huy tốt nhất tác dụng của tiền lương trong công tác tạo động lực làm việc thì công ty cần thực hiện theo hướng :

Thứ nhất, công ty cần phải đưa ra chính sách về tiền lương linh hoạt và có tính cạnh tranh. Thường xuyên theo dõi và so sánh tiền lương mà công ty trả cho nhân viên với tiền lương mà các công ty cùng ngành khác để có thể thay đổi kịp thời và tránh sự thiệt thòi cho cả nhân viên cũng như công ty.

Thứ hai, trả lương với mức lương phải đủ đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đơn giá tiền lương phải phù hợp và bám sát tỷ lệ lạm phát của nền kinh tế, nếu không tác dụng tái sản xuất sức lao động của tiền lương cũng không còn.

Thứ ba, công ty phải thường xuyên theo dõi các chính sách của Nhà nước về tiền lương để chấp hành đúng luật và không làm ảnh hưởng đến quyền lợi của nhân viên.

Thứ tư, về việc nâng lương cá nhân, công ty cũng cần phải linh hoạt thay đổi chứ không nên cố định tỷ lệ nâng lương. Tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, tùy vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mà công ty đưa ra quyết định hệ số lương kinh doanh là bao nhiêu đối với mỗi cá nhân.

Thứ năm, công ty cũng không nên áp dụng tỷ lệ nâng lương đối với tất cả nhân viên. Việc cố định tỷ lệ nâng lương một cách cứng nhắc vừa gây ra lãng phí tài chính cho công ty, vừa không tạo động lực làm việc. Đối với mỗi cá nhân khác nhau sẽ có một tỷ lệ nâng lương khác nhau, như vậy vừa đảm bảo tính cạnh tranh trong lao động vừa tạo động lực làm việc cho nhân viên.

3.2.1.2. Đa dạng hóa các hình thức tiền thưởng

CT CP PTVN đã sử dụng tiền thưởng như một công cụ tài chính để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Nhưng trên thực tế, cách làm này của công ty vẫn còn tồn tại những điểm hạn chế cần phải khắc phục. Những biện pháp có thể là :

Thứ nhất, xây dựng các chỉ tiêu thưởng và điều kiện thưởng hợp lý bởi vì đây là cơ sở ban đầu của việc xét thưởng. Nếu như chỉ tiêu thưởng và điều kiện thưởng được xác định chính xác, phù hợp thì tiền thưởng đến tay nhân viên mới có thể phát huy được tác dụng của tạo động lực làm việc.

Thứ hai, cần xây dựng bản đánh giá thực hiện công việc, làm cơ sở cho công tác đánh giá nhân viên nhằm xét các điều kiện thưởng. Chỉ cần công tác đánh giá thiếu chính xác thì cũng có thể dẫn tới sự sai sót trong việc xét khen thưởng, nghĩa là sự cố gắng trong cả một quá trình của nhân viên sẽ không được ghi nhận nếu điều này xảy ra.

Thứ ba, mức thưởng hiện nay còn thấp so với kết quả kinh doanh và những thành tích đạt được của nhân viên toàn công ty. Chính vì vậy, lãnh đạo công ty cần nâng mức tiền thưởng lên để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Đặc biệt, trong dài hạn cần có công thức tính thưởng rõ ràng và phù hợp hơn nhằm khen thưởng kịp thời cho nhân viên.

Thứ tư, không nên thực hiện chia tiền thưởng theo phương thức bình quân hóa, cần có sự phân định rõ ràng về tiền thưởng để kích thích sự cố gắng, nỗ lực làm việc của những nhân viên chưa được thưởng và tạo thêm niềm hăng say làm việc cho những người đã được thưởng.

Tóm lại, nếu Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam có thể thực hiện được như vậy thì tiền thưởng sẽ trở thành một công cụ tài chính hữu hiệu cho công ty trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên.

3.2.1.3. Đa dạng hóa các hình thức phúc lợi và trợ cấp

Công ty cần thu hút nhân viên tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi để có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của nhân viên. Tiến hành nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của nhân viên để xây dựng được các chương trình phúc lợi phù hợp với từng nhóm nhân viên.

Cung cấp thông tin thường xuyên và giải thích cho nhân viên hiểu rõ hơn về các chương trình phúc lợi mà họ được nhận, giải đáp các thắc mắc từ chính sách đãi ngộ, giúp nhân viên thấy rõ được sự quan tâm của công ty trong việc chăm lo đời sống cho nhân viên.

Ngoài ra công ty nên xem xét đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện mà nhân viên hiện tại đang mong muốn như : chương trình cho nhân viên vay vốn hỗ trợ mua nhà, mua xe; cung cấp các dịch vụ liên kết giữa công ty với công ty bán hàng tiêu dùng với giá chiết khấu cao, Chương trình bảo hiểm nhân thọ cho bản thân nhân viên và gia đình...

3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua công cụ phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện bản mô tả công việc

Một là, công ty cần xây dựng hệ thống phân tích công việc đảm bảo các yêu cầu rõ ràng, đầy đủ, tin cậy. Bản mô tả công việc còn cần có nội dung gồm: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc... Đây là những thông tin rất quan trọng đối với nhân viên để thực hiện làm việc. Và cần có nội dung yêu cầu đối với người thực hiện và tiêu chuẩn hoàn thành công việc.

Hai là, bản mô tả công việc cần được xây dựng đầy đủ cho các chức danh công việc tại công ty.

Ba là, quá trình phân tích công việc cần có sự tham gia của cá nhân mỗi nhân viên và cần được phổ biến, giải thích cho người thực hiện công việc những nội dung của mô tả công việc. Bên cạnh đó, công ty có hướng dẫn, tiêu chuẩn, quy định cụ thể về việc xây dựng các tài liệu sản phẩm đầu ra của công tác phân tích công việc.

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Việc thực hiện công tác đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và nó cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý về công tác: quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo, thực hiện chuyển chuyển và bổ nhiệm phù hợp. Kết quả đánh giá thực hiện công việc giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn: họ biết rõ mục tiêu công việc và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó; họ xác định được lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho nhân viên: họ sẽ nỗ lực hơn nếu họ biết những việc mình làm được đánh giá nhìn nhận một cách chính xác.

Theo kết quả khảo sát, do Công ty chưa xây dựng được bản mô tả và bản tiêu chuẩn công việc do vậy tỷ lệ đánh giá công tác đánh giá nhân viên chưa được công bằng, việc đánh giá của Công ty chỉ mang tính chung chung do vậy mang lại hiệu quả chưa cao. Hiện nay công ty chưa có văn bản hướng dẫn cụ thể quy trình đánh giá thực hiện công việc cũng như chưa ban hành được các tiêu chí để đánh giá việc thực hiện công việc. Vì vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, cần xây dựng qui trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Những nội dung này cần thể hiện rõ trong văn bản và phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Nhân viên cần phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào.

Trong việc đánh giá thực hiện công phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và

kết quả của việc đánh giá phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích làm việc, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó như vậy sẽ đảm bảo được công bằng trong công tác chia lương của công ty .

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng đối tượng nhân viên, điều này đòi hỏi đội ngũ quản trị nhân lực làm công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Phòng Hành chính tổng hợp công ty phải phối hợp với Trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích công ty, với mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự phê duyệt của Ban giám đốc. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân nhân viên. Hàng năm Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo và đánh giá một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng sau đào tạo, cũng như hiệu quả của việc áp dụng kiến thức sau đào tạo. Có xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Ta có thể xác định nhu cầu đào tạo theo phương pháp sau đây :

- Thu nhập càng nhiều thông tin dữ liệu phân tích về nguồn nhân lực của công ty càng tốt. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân nhân viên trong công ty để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo có hữu ích.

- Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng, và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp công ty định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ của nhân viên.

3.2.2.4. Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình công tác của mỗi nhân viên. Nắm bắt được tâm lý này và tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên là chính sách hàng đầu của Ban giám đốc, biện pháp này mang lại hiệu quả rất cao, huy động hết khả năng và tiềm năng vốn có của nhân viên.

Một số biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho đội ngũ nhân viên công ty:

Một là, tạo điều kiện cho nhân viên, nhất là những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có năng lực, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng, phát huy tối đa trong lĩnh vực họ tham gia.

Hai là, Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức, có năng lực và có nhiều công lao đóng góp cho công ty, xem xét để quy hoạch nhân viên và ưu tiên những trường hợp đó.

3.2.2.5. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển.

Nhằm nâng cao động lực làm việc, bên cạnh những giải pháp đã nêu ở trên, để nhân viên trong công ty chủ động trong công tác phát triển, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trong thời gian tới Công ty cần thực hiện nội dung sau:

Thứ nhất, xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý. Có 3 loại phong cách lãnh đạo thường được sử dụng trong các đơn vị: độc đoán, tự do

và dân chủ. Nhà quản lý cần xây dựng phong cách lãnh đạo để tạo mối quan hệ thân thiết cởi mở giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, nhân viên có cơ hội trình bày ý tưởng quan điểm phát huy khả năng, năng lực của bản thân. Để làm được điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo trong đơn vị phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở của nhà quản trị cấp cao.

Thứ hai, xây dựng môi trường tự nhiên nơi làm việc, nâng cao sức sáng tạo của nhân viên. Cần tạo cơ hội cho nhân viên trình bày, phát triển ý tưởng, lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể. Nếu làm được như vậy, nhân viên sẽ cho thấy họ có nhiều khả năng khác ngoài yêu cầu thực hiện công việc, có nhiều sáng kiến và tăng hiệu quả công việc. Tuy nhiên, cần phải nâng cao năng lực cho các nhà quản lý để quản lý chặt chẽ những nhân viên sáng tạo này, làm chủ họ và kiểm soát được công việc của họ trong giới hạn nhất định.

Ngoài ra, cần xây dựng văn hóa tổ chức, giúp nhân viên có một môi trường làm việc có mục tiêu trong công việc, nhân viên cảm thấy có ý nghĩa trong việc mình làm và dốc tâm làm việc, tận tụy nhưng vui vẻ vì mình, vì xã hội.

3.2.2.6. Theo dõi, đánh giá hiệu quả của các công tác tạo động lực làm việc

Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam cần thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực làm việc. Hiệu quả hoạt động này, có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như năng suất lao động, tinh thần làm việc, số nhân viên bỏ việc... Công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, công ty có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp.

Đặc biệt, khi nhân viên có những biểu hiện suy giảm về tinh thần, thái độ làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Thông qua kết quả đánh giá, lãnh đạo công ty sẽ có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc của công ty có ảnh hưởng như thế nào đối với nhân viên, có tạo được cảm giác thoải mái cho nhân viên hay không. Nhân viên 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 họ.

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, 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 nhân viên đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên. 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 nhân viên của công ty ở phần phụ lục.

- Định kỳ 6 tháng một lần, công ty nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên với các chính sách của công ty, lắng nghe đề xuất của nhân viên để có những điều chỉnh phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các kỳ khảo sát để biết mức độ thỏa mãn với công việc của nhân viên có được cải thiện hay không

KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một giải pháp quan trọng giúp Công ty thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Thông qua việc tìm hiểu thực tế và nghiên cứu, Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về động lực làm việc và công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên nói chung và đã nhấn mạnh một số mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về công tác tạo động lực làm việc trong Công ty. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam, chỉ ra những mặt còn tồn tại: (i) Mức thưởng vẫn chưa kích thích được nhân viên, (ii) Các chế độ phúc lợi còn ảnh hưởng nhiều bởi những quy định chung của nhà nước mà chưa thật sự mang điếm đặc thù nổi bật của công ty; (iii) Chưa xây dựng được bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh công việc và việc đánh giá thực hiện công việc chưa được tốt do vậy đã ảnh hưởng nhiều đến công tác bố trí, sắp xếp, đánh giá lao động và chi trả lương, thưởng cho nhân viên chưa thực sự là động lực để nhân viên yên tâm làm việc tại Công ty. (iv) Số lượng nhân viên trong công ty được đào tạo chưa nhiều và chưa đồng đều; (v) Chưa có lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điếm của cá nhân, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2025. Các giải pháp này dựa trên định hướng phát triển của Công ty: Nâng cao đơn giá tiền lương, 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 Công ty phù hợp với môi trường kinh doanh của Công ty.

Công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên công ty cần phải gắn liền với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty cần được thường xuyên quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo. Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô để bài luận văn của em được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Đặng Xuân Dũng, "*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần tư vấn đầu tư giao thông Sơn La*", Luận án tiến sỹ trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2014.
2. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà, 2010. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội : NXB Lao động - Xã hội.
4. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Hà Văn Hội, 2007. "*Quản trị nhân lực trong Công ty*". Hà Nội : Nhà xuất bản Bưu điện.
6. Lê Ngọc Nương và cộng sự, bài nghiên cứu "*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên*"
7. Võ Thị Hà Quyên, 2012, "*Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3*" Luận án tiến sỹ trường Đại học Đà Nẵng
8. Trần Anh Tài, 2007. *Quản trị học*. Hà Nội : NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.
9. Nguyễn Tiệp, 2010. *Giáo trình Nguồn nhân lực*. Hà Nội : NXB Lao động – Xã hội.
10. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà, 2006. *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*. Hà Nội : NXB Lao động – Xã hội
11. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

12. Vũ Thị Uyên, *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sỹ trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2008.

Tiếng Anh

13. J. S.Adams, 1964. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69: 19-25.

14. Herzberg, 1976. *Herzberg's two factor theory of job satisfaction*, New York. , 46: 53–62

15. Maslow, 1943. *Maslow's Hierarchy of Needs*. 50: 96-370

16. The Association of Business Executives, *Human resource management*, RPC Business Training, USA 2012.

17. Victor Vroom, 1964. Expectancy theory. *Work and motivation*. New York:Wiley.

PHỤ LỤC
PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC
THÀNH VIỆT NAM

Xin chào anh (chị)! Hiện tôi đang thực hiện Luận văn thạc sĩ với đề tài “*Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Phúc Thành Việt Nam*”, đề tài nghiên cứu về việc tạo động lực làm việc cho nhân viên đang làm việc tại công ty.

Ý kiến của anh (chị) sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu của tôi. Toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của anh (chị).

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Phần 1: Thông tin cá nhân

(Xin anh (chị) vui lòng đánh dấu **X** vào ô trống thích hợp nhất)

1. Giới tính: Nam Nữ

2. Độ tuổi: Từ 18-22 Từ 23-30 >30

3. Trình độ học vấn:

Đại học Sau Đại học

4. Vị trí công tác:

Lao động gián tiếp Lao động trực tiếp

5. Số năm công tác:

≤ 1 năm Từ 1- 5 năm 5-10 năm >10 năm

Phần 2: Nội dung khảo sát

Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô số mà anh/chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ: (1) = Rất đồng ý/ Rất hài lòng

(2) = Đồng ý/ Hài lòng

(3) = Tạm đồng ý/ Tạm hài lòng

(4) = Không đồng ý/ Không hài lòng

Các nhân tố		Mức độ			
Yếu tố 1	Mức độ	1	2	3	4
1.1	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên Kết quả thực hiện công việc				
1.2	Biết rõ về quy chế trả lương				
1.3	Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài				
1.4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh				
1.5	Tiêu chí đánh giá rõ ràng				
1.6	Điều kiện xét tăng lương hợp lý				
1.7	Hài lòng với mức lương				
Yếu tố 2	Mức độ	1	2	3	4
2.1	Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV				
2.2	Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc				
2.3	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý				
2.4	Thời điểm thưởng hợp lý				
2.5	Mức thưởng là hợp lý				
2.6	Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao				
2.7	Công ty đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên				
2.8	Hài lòng với mức thưởng nhận được				

Yếu tố 3	Mức độ	1	2	3	4
3.1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý				
3.2	Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc				
3.3	Khối lượng công việc hợp lý				
3.4	Làm đúng vị trí yêu thích, phù hợp với khả năng, sở trường				
Yếu tố 4	Mức độ	1	2	3	4
4.1	Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.				
4.2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý				
4.3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng				
4.4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý				
4.5	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc				
4.6	Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực				
4.7	Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể				
4.8	Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc				
Yếu tố 5	Mức độ	1	2	3	4
	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và				

5.1	tương lai				
5.2	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức kỹ năng mong muốn				
5.3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ				
5.4	Phương pháp đào tạo phù hợp				
5.5	Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp				
5.6	Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo				
5.7	Hài lòng với công tác đào tạo nhân viên				
Yếu tố 6	Mức độ	1	2	3	4
6.1	Công ty luôn xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc				
6.2	Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý				
6.3	Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.				
6.4	Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý				
6.5	Những người được đề bạt rất xứng đáng				
6.6	Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty				
Yếu tố 7	Mức độ	1	2	3	4
7.1	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái				
7.2	Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác				
7.3	Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp				
7.4	Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ				

	yêu cầu công việc.				
7.5	An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm				
7.6	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý				
7.7	Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc				
Yếu tố 8	Mức độ	1	2	3	4
8.1	Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình				
8.2	Nhân viên chủ động cao trong công việc				
8.3	Nhân viên có sự sáng tạo cao trong công việc				
8.4	Nhân viên có năng suất cao				
8.5	Nhân viên có thái độ tích cực và lạc quan				
Yếu tố 9	Mức độ	1	2	3	4
9.1	Nhân viên cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của Công ty				
9.2	Môi trường làm việc của Công ty có ảnh hưởng đến nhân viên				
9.3	Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài				

CHÂN THÀNH CẢM ƠN!

BẢNG TỔNG HỢP
PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN
PHÚC THÀNH VIỆT NAM

(Kết quả tổng hợp từ 125 phiếu điều tra)

Các nhân tố		Mức độ			
Yếu tố 1	Mức độ	1	2	3	4
1.1	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên Kết quả thực hiện công việc	16	43	43	23
1.2	Biết rõ về quy chế trả lương	29	69	27	0
1.3	Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài	32	56	34	3
1.4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	38	59	23	5
1.5	Tiêu chí đánh giá rõ ràng	20	48	45	12
1.6	Điều kiện xét tăng lương hợp lý	23	37	45	20
1.7	Hài lòng với mức lương	26	63	31	5
Yếu tố 2	Mức độ	1	2	3	4
2.1	Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	17	41	45	22
2.2	Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc	10	35	47	33
2.3	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	7	39	54	25
2.4	Thời điểm thưởng hợp lý	5	30	28	62

2.5	Mức thưởng là hợp lý	13	44	56	12
2.6	Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	8	39	56	22
2.7	Công ty đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên	11	40	55	19
2.8	Hài lòng với mức thưởng nhận được	11	46	52	16
Yếu tố 3	Mức độ	1	2	3	4
3.1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	5	56	61	3
3.2	Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	7	63	50	5
3.3	Khối lượng công việc hợp lý	9	52	60	4
3.4	Làm đúng vị trí yêu thích, phù hợp với khả năng, sở trường	3	38	49	35
Yếu tố 4	Mức độ	1	2	3	4
4.1	Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.	18	56	45	6
4.2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	11	25	67	22
4.3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	8	34	53	30
4.4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	17	46	52	10
4.5	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	11	39	57	18
4.6	Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực	21	41	48	15
4.7	Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng	12	36	65	12

	hành động cụ thể				
4.8	Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	10	37	58	20
Yếu tố 5	Mức độ	1	2	3	4
5.1	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	12	44	53	16
5.2	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức kỹ năng mong muốn	12	44	59	10
5.3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	21	36	53	15
5.4	Phương pháp đào tạo phù hợp	9	35	49	32
5.5	Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	8	45	47	25
5.6	Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	17	37	39	32
5.7	Hài lòng với công tác đào tạo nhân viên	8	62	39	16
Yếu tố 6	Mức độ	1	2	3	4
6.1	Công ty luôn xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc	14	49	34	28
6.2	Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý	22	45	34	24
6.3	Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.	8	29	56	32
6.4	Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý	11	32	50	32
6.5	Những người được đề bạt rất xứng đáng	17	45	29	34
6.6	Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty	21	37	41	26
Yếu tố 7	Mức độ	1	2	3	4
7.1	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	25	65	24	11

7.2	Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác	13	45	41	26
7.3	Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	23	52	34	16
7.4	Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	35	56	20	14
7.5	An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	39	58	16	12
7.6	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	24	46	36	19
7.7	Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	22	35	54	14
Yếu tố 8	Mức độ	1	2	3	4
8.1	Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình	22	37	45	21
8.2	Nhân viên chủ động cao trong công việc	17	39	45	24
8.3	Nhân viên có sự sáng tạo cao trong công việc	20	38	46	21
8.4	Nhân viên có năng suất cao	11	34	56	24
8.5	Nhân viên có thái độ tích cực và lạc quan	14	39	55	17
Yếu tố 9	Mức độ	1	2	3	4
9.1	Nhân viên cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của Công ty	24	43	45	13
9.2	Môi trường làm việc của Công ty có ảnh hưởng đến nhân viên	34	45	34	12
9.3	Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài	11	34	45	35