

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC Lao động - Xã hội**

**BÙI THỊ LÊ**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**  
**CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY**  
**CỔ PHẦN HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI**

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

**HÀ NỘI - 2023**

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

**BÙI THỊ LÊ**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG  
CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã ngành: 8340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN TIẾN HÙNG**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Em xin cam đoan luận văn về đề tài “**Tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**” là công trình nghiên cứu cá nhân của Em trong thời gian qua. Mọi số liệu sử dụng phân tích trong luận văn và kết quả nghiên cứu là do Em tự tìm hiểu, phân tích một cách khách quan, trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận văn đều được ghi rõ nguồn gốc.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm nếu có sự không trung thực trong thông tin sử dụng trong công trình nghiên cứu này.

**TÁC GIẢ**

**BÙI THỊ LÊ**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn, cùng với những nỗ lực của bản thân, tác giả đã nhận được sự động viên, giúp đỡ của rất nhiều cá nhân và tổ chức.

Tác giả xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **TS. Nguyễn Tiến Hưng** - Giảng viên trường Đại học Lao động - Xã hội đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn toàn thể Thầy, Cô giáo trong Ban lãnh đạo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Phòng Quản lý đào tạo, Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động - Xã hội đã giảng dạy, tạo điều kiện thuận lợi để tác giả được học hỏi và thực hiện nghiên cứu trong quá trình học tập tại nhà trường.

Tác giả cũng xin trân thành cảm ơn các tổ chức, doanh nghiệp đã hỗ trợ tài liệu, tham gia khảo sát, đóng góp ý kiến để công trình nghiên cứu luận văn được hoàn thiện và có ý nghĩa hơn.

*Trân trọng cảm ơn!*

## MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG.....	V
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	9
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b> .....	9
<i>1.1.1. Nhu cầu</i> .....	9
<i>1.1.2. Lợi ích</i> .....	10
<i>1.1.3. Động lực lao động</i> .....	11
<i>1.1.4. Tạo động lực lao động</i> .....	12
<b>1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp</b> .....	15
1.2.1. Mô hình thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow .....	15
<i>1.2.2. Học thuyết công bằng của John Stacey Adams</i> .....	17
<i>1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner</i> .....	18
<i>1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom</i> .....	19
<b>1.3. Nội dung của công tác tạo động lực trong doanh nghiệp</b> .....	21
<i>1.3.1. Tạo động lực bằng các công cụ tài chính</i> .....	21
<i>1.3.2. Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính</i> .....	24
<b>1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp</b> .....	27
<i>1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động</i> .....	27
<i>1.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động</i> .....	28
<i>1.4.3. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động</i> .....	28
<b>1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp</b> .	29
<i>1.5.1. Các nhân tố bên ngoài</i> .....	29

1.5.2. Các nhân tố bên trong.....	31
1.6. Bài học kinh nghiệm tạo động lực cho lao động trực tiếp của các doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	33
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp .....	33
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	39
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CP HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI.....</b>	<b>40</b>
2.1. Giới thiệu chung về Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	40
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển .....	40
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức .....	41
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và tình hình nhân lực của Công ty.....	44
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	47
2.2.1. Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua công cụ tài chính.....	48
2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính.....	58
2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong doanh nghiệp .....	67
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.....	70
2.3.1. Thực trạng nhóm nhân tố bên ngoài.....	70
2.3.2. Thực trạng nhóm nhân tố bên trong .....	74
2.4. Đánh giá chung .....	77
2.4.1. Ưu điểm .....	77

2.4.2. Hạn chế và những nguyên nhân.....	78
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CP HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI ....</b>	<b>80</b>
3.1. Định hướng phát triển của Công ty tới năm 2024 .....	80
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	80
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp của Công ty .....	81
3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	82
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động .....	82
3.2.2. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc .....	85
3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương.....	88
3.2.4. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi .....	90
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>93</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>94</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>.....</b>

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Diễn giải</b>
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
ĐH	Đại học
HĐ	Hợp đồng
LĐ	Lao động
LN	Lợi nhuận
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NV	Nhân viên



## DANH MỤC BẢNG

### DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow .....	16
Hình 1.2: Nhân tố chính trong học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom .....	20
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty.....	42
Hình 2.1. Phân loại đánh giá lao động trực tiếp của công ty tháng 12/2022..	61
Hình 2.2. Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2018 – 2022.....	73

### DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020-2022.....	44
Bảng 2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại Việt nam .....	47
Bảng 2.3. Xếp loại lao động hưởng lương khoán (h <sub>i</sub> ) .....	49
Bảng 2.4. Quỹ lương và tiền lương bình quân của công ty .....	50
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về cơ chế tiền lương hiện tại .....	51
Bảng 2.6. Mức thưởng sáng kiến .....	52
Bảng 2.7. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về cơ chế tiền thưởng của Công ty .....	54
Bảng 2.8. Tỷ lệ trích đóng các khoản bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế .....	56
Bảng 2.9. Một số phụ cấp chính của công ty .....	56
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về chế độ phúc lợi, phụ cấp của Công ty .....	57
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về chế độ phúc lợi, phụ cấp của Công ty .....	59
Bảng 2.12. Đánh giá việc chấp hành kỷ luật của lao động trực tiếp.....	60
Bảng 2.13. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về công tác đánh giá phân	

loại lao động .....	61
Bảng 2.14. Các khóa học kỹ năng và chuyên môn trong năm 2022.....	63
Bảng 2.15. Kinh phí đào tạo thực tế giai đoạn 2020- 2022 .....	63
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về công tác đào tạo nguồn nhân lực .....	64
Bảng 2.17. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về môi trường làm việc trong Công ty.....	66
Bảng 2.18. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về mức độ hài lòng của lao động trực tiếp.....	67
Bảng 2.19. Tỷ lệ lao động nghỉ việc tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại .....	68
Bảng 2.20. Khảo sát mức độ gắn bó với Công ty .....	69
Bảng 2.21. Loại hình vi phạm kỷ luật lao động.....	69
Bảng 2.22. Mức đóng BHXH và BHYT áp dụng từ ngày 01/01/2018 .....	71
Bảng 3.1. Đề xuất nội dung xác định nhu cầu của người lao động .....	83
Bảng 3.2. Đề xuất nội dung đánh giá mức độ hoàn thiện công việc .....	87

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Một quốc gia muốn phát triển thì cần phải có các nguồn lực của sự phát triển kinh tế như: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người ... Trong các nguồn lực đó thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mọi quốc gia từ trước đến nay. Một nước cho dù có tài nguyên thiên nhiên phong phú, máy móc kỹ thuật hiện đại nhưng không có những con người có trình độ, có đủ khả năng khai thác các nguồn lực đó thì khó có khả năng có thể đạt được sự phát triển như mong muốn. Trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra những thành quả trong kinh doanh. Hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như khả năng, năng lực của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc và động lực lao động,... trong đó động lực lao động là một yếu tố quan trọng thúc đẩy lao động trực tiếp hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động. Do đó, tạo động lực lao động là một nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp và được doanh nghiệp chú trọng đầu tư phát triển.

Lao động trong Công ty hiện nay phần lớn là lao động trực tiếp, và chất lượng lao động trực tiếp chủ yếu là lao động phổ thông, sơ cấp, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở các trình độ khác. Để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, đứng vững trên thị trường, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và nâng cao chất lượng dịch vụ thì trước hết Công ty phải chú trọng tới công tác tạo động lực cho riêng đối tượng là lao động trực tiếp. Bởi chính đội ngũ lao động trực tiếp là nguồn tạo ra năng suất, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giúp Công ty hoàn thành tốt hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động, trong những năm gần đây Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại đã liên tục có các biện pháp nhằm tạo động lực tốt hơn cho lao động trực tiếp

từ các chế độ chính sách về lương thưởng và phúc lợi. Với đặc thù là một công ty sản xuất kinh doanh các mặt hàng công nghiệp cung cấp cho cả thị trường trong và ngoài nước, Công ty đã học hỏi được rất nhiều nhưng kinh nghiệm từ các đối tác nước ngoài như Nhật Bản, Thái Lan, Malaysia,.. nhằm từng bước hoàn thiện thêm những cách thức và phương pháp tạo động lực cho lao động trực tiếp tại chính công ty của mình. Công ty đã bước đầu xây dựng được cơ chế tiền lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ tốt liên quan đến môi trường làm việc, đào tạo nguồn nhân lực... Từ đó lao động trực tiếp tại công ty có động lực lao động ngày càng được cải thiện. Tuy nhiên bên cạnh những kết quả đạt được, tạo động lực lao động tại công ty còn tồn tại những hạn chế nhất định như công tác xác định nhu cầu của lao động trực tiếp còn hạn chế, đánh giá hiệu quả lao động chưa cao, bố trí lao động còn chưa phù hợp với nhiều lao động. Tuy vậy, công tác tạo động lực lao động của công ty chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực để lao động trực tiếp cố gắng và nỗ lực hết mình. Đặc biệt đối với đối tượng là lao động trực tiếp trong công ty, đây là nhóm lao động chủ yếu trong công ty. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu tìm kiếm thành công trong công việc. Việc nghiên cứu tìm ra các giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ công nhân, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp công ty hoàn thành mục tiêu đặt ra.

Do đó, tác giả lựa chọn đề tài: “**Tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**” hi vọng có thể áp dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn tại Công ty.

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

Có thể nói, động lực và tạo động lực lao động vốn là những vấn đề từ lâu đã thu hút rất nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và quản lý, đặc biệt là các nhà khoa học, liên tục suốt nhiều thời đại, ở trong và ngoài nước. Tùy theo phương pháp tiếp cận mỗi nhà khoa học có một quan điểm khác nhau về động

lực thúc đẩy các hoạt động của con người trong mọi tổ chức nói chung và các hoạt động trong lao động - sản xuất ở các doanh nghiệp nói riêng.

*\* Tổng quan các công trình nghiên cứu nước ngoài:*

Trên thế giới, có khá nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động, các nghiên cứu của Maier và Lauler (1973), Robert Kreitner (1995), Higgins (1994) khẳng định động lực lao động giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Lao động trực tiếp làm việc với không chỉ có động lực duy nhất là tiền bạc mà động lực còn liên quan đến thái độ và hành vi của họ (Dickson, 1973). Các nghiên cứu của Hawthorne đã bắt đầu tiếp cận các mối quan hệ lao động, theo đó nhu cầu và động lực của lao động trực tiếp trở thành tâm điểm chính của quản lý (Bedeian, 1993). Để có được hiệu quả cao nhất từ lực lượng lao động, các doanh nghiệp đang dần dần có nhiều cố gắng để xây dựng và sử dụng thành công nguồn nhân lực, các công ty có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh chiến lược (O'Reilly & Pfeffer, 2000) và trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường toàn cầu (Delaney & Huselid, 1996).

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. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nếu thay đổi quy chế về cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo cho lao động trực tiếp thì động lực làm việc và sự hài lòng cũng thay đổi tương ứng

Daniel H. Pink (2011), “*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*”, dịch sang tiếng Việt: *Động lực 3.0: Sự thật đáng ngạc nhiên về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động* cũng đã đưa ra những nghiên cứu

mới về tạo động lực. Tác giả đưa ra sự khác biệt của lý thuyết và thực tế dựa trên những nghiên cứu mới về tạo động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ.

*\* Tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước:*

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

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước so với lao động trực tiếp ở khu vực ngoài Nhà nước. Đồng thời đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính Nhà nước.

Qua tổng quan một số công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động cho thấy, hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu và rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về vấn đề tạo động lực lao động nói chung trong tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, những nghiên cứu về tạo động lực lao động cho đối tượng lao động trực tiếp còn chưa nhiều. Hơn nữa, theo hiểu biết của Học viên thì tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại đến nay dường như chưa có công trình nghiên cứu nào về chủ đề tạo động lực cho lao động trực tiếp. Mặt khác, Công ty với đặc thù là công ty sản xuất cơ khí thì việc tạo động lực lao động

cho lao động trực tiếp là một việc rất cần thiết. Vì vậy, Học viên đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: “**Tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**” làm chủ đề nghiên cứu cho Luận văn thạc sỹ, với mục đích đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường động lực cho lao động trực tiếp cũng là đối tượng lao động chính tại Công ty.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu nói trên, Luận văn hướng đến các nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong doanh nghiệp
- Thứ hai, phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.
- Thứ ba, đề xuất các giải pháp và khuyến nghị nhằm tăng cường tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

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

\* *Đối tượng nghiên cứu:* Tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong doanh nghiệp.

\* *Phạm vi nghiên cứu:*

- *Về nội dung:* Các biện pháp tạo động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

- *Về không gian:* Đề tài nghiên cứu tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

- *Về thời gian*: Dữ liệu thứ cấp được thu thập phân tích trong khoảng thời gian từ năm 2020 đến năm 2022. Dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua bảng hỏi khảo sát trong năm 2023; và Đề xuất các giải pháp hướng tới năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Để thu thập được các dữ liệu cần thiết cho quá trình nghiên cứu, tác giả đã sử dụng rất nhiều nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp.

- Nguồn dữ liệu sơ cấp:

- Phương pháp thu thập:

Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ điều tra, khảo sát qua địa chỉ gmail đối với lao động trực tiếp trong Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

- Thiết kế phiếu điều tra:

Trên cơ sở nội dung nghiên cứu, tác giả thiết kế phiếu câu hỏi khảo sát gồm có 2 phần:

- + Phần A: Mục đích khảo sát

- + Phần B: Nội dung của phiếu khảo sát

Nội dung của phiếu khảo sát được xây dựng trên dạng câu hỏi:

- + Câu hỏi đóng: là những câu dạng câu hỏi đóng với nhiều đáp án như câu 1, 3.

- + Câu hỏi có dạng thang đo khoảng (thang đo likert) là những câu hỏi 2 Thang đo likert gồm 5 cấp độ.

- Nội dung phiếu khảo sát:

Phiếu điều tra xoay quanh các nội dung của tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

- Thu thập dữ liệu:

- + Phương pháp phát phiếu khảo sát trực tiếp cho lao động trực tiếp công ty. Đối với phương pháp này giúp tác giả thu thập được chi tiết thông tin trong



phiếu điều tra và quan sát được thái độ của nhóm đối tượng điều tra đối với vấn đề nghiên cứu. Tuy nhiên hình thức này đòi hỏi phải có nhiều thời gian.

+ Phương pháp thu thập dữ liệu qua email. Hình thức điều tra qua mạng email giúp tác giả tiết kiệm nhiều thời gian và tiếp cận với nhiều lao động trực tiếp hơn. Tuy nhiên hình thức này không gặp gỡ trao đổi trực tiếp với đối tượng phỏng vấn nên không phát triển thêm ý kiến, thái độ của nhân viên.

- Nhập và quản lý dữ liệu khảo sát:

Phiếu khảo sát thu về cần phải được xử lý và nhập dữ liệu khảo sát. Luận văn sử dụng phần mềm Excel nhằm nhập và quản lý dữ liệu. Phiếu khảo sát thu về cần phải được tiến hành kiểm tra dữ liệu thô nhằm kiểm soát các câu hỏi bị bỏ trống hoặc những phiếu trả lời không hợp lệ.

Tổng số phiếu điều tra phát ra là 200 phiếu. Tổng số phiếu thu về là 160 phiếu trong đó 145 phiếu hợp lệ chiếm 90.6% và 15 phiếu không hợp lệ chiếm 9.4%.

Những phiếu khảo sát hợp lệ phải được mã hóa theo quy tắc, khai báo thông tin và nhập dữ liệu bằng phần Excel. Từ đó tiến hành phân tích dữ liệu.

• Dữ liệu thứ cấp bao gồm: Các bài viết, bài nghiên cứu, báo cáo tổng kết về về tình hình kinh doanh, tình hình nhân sự... được lấy từ báo cáo tài chính, báo cáo thường niên của công ty.

## ***5.2. Phương pháp xử lý, phân tích dữ liệu***

Đề tài luận văn sử dụng phương pháp xử lý dữ liệu chính như sau:

- Phương pháp mô hình hóa : sử dụng bảng và biểu đồ giúp cho hệ thống hóa dữ liệu sinh động và logic.

- Phương pháp lượng hóa : Sử dụng phần mềm excel, word... để tổng hợp, phân tích các dữ liệu thu thập được.

- Phương pháp phân tích cơ bản, tổng hợp: nhằm phân tích những ảnh hưởng của các nhân tố đến tạo động lực cho người lao động.

- Phương pháp sơ đồ, bảng biểu: Sử dụng các bảng biểu để thể hiện số

liệu thu thập được và sử dụng biểu đồ đánh giá so sánh các yếu tố trong nghiên cứu về thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

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

- *Giá trị khoa học*: Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tại công ty. Trong đó tiếp cận nghiên cứu dựa trên hai nhóm công cụ tạo động lực lao động là công cụ tài chính và công cụ phi tài chính.

- *Giá trị ứng dụng*: Luận văn nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, đánh giá những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế đó. Trên cơ sở thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp và định hướng tạo động lực lao động tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, luận văn đã đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường tạo động lực tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại trong thời gian tới. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhu cầu

Khái niệm nhu cầu được đề cập đến trong nhiều nghiên cứu khác nhau. Tùy theo mục đích nghiên cứu, khái niệm nhu cầu cũng được tiếp cận theo nhiều hướng khác nhau.

Tác giả Trần Xuân Cầu đã đưa ra khái niệm về nhu cầu: “Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển” [2,tr.10]. Với các hiểu trên, nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 2 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần.

Tác giả Lê Thanh Hà cũng đưa ra khái niệm về nhu cầu trong Giáo trình quản trị nhân lực tập II. Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần được hiểu là: "Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người, việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chính, thù lao tài chính càng cao thì mức độ thỏa mãn các nhu cầu vật chất càng cao.

Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý. Tùy thuộc vào từng loại công việc, cách ứng xử của nhà quản lý và tập thể lao động mà mức độ thỏa mãn các nhu cầu tinh thần có thể khác nhau” [12,tr.140]

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Lao động trực tiếp cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những

mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

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

### **1.1.2. Lợi ích**

Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. “Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra” [12,tr.143]. Cũng giống như nhu cầu, có nhiều lợi ích khác nhau nhưng chung nhất là lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần.

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện.

Khi nhu cầu xuất hiện, con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Và khi lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc con người càng mạnh, song khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn sẽ thúc đẩy con người hành động để rút ngắn và đó chính là động lực.

Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của lao động trực tiếp sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích lao động trực tiếp hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

### **1.1.3. Động lực lao động**

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Kreiter cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994, Higgins đưa ra khái niệm động lực là lực thúc đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa thỏa mãn. Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Tác giả Nguyễn Văn Điềm – Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của lao động trực tiếp để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [8,tr.134]

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn (2011): “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 và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [16,tr.85]

Khi nói về động lực của lao động trực tiếp trong tổ chức, các nhà quản trị thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi lao động trực tiếp đang đảm nhiệm và thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi lao động trực tiếp đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong các tổ chức hiện nay, với quan điểm coi nguồn lao động là nguồn lực của tổ chức. Các nhà quản lý luôn đặt ra câu hỏi, làm thế nào có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, làm sao để lao động trực tiếp làm việc hăng say, nhiệt tình. Và khi quan sát một tập thể lao động trực tiếp làm việc các nhà kinh tế thường đặt ra câu hỏi, tại sao họ làm việc, tại sao với cùng một công việc như nhau, điều kiện làm việc như nhau nhưng người này làm việc nghiêm túc, có hiệu quả cao còn người khác thì ngược lại. Để trả lời cho câu hỏi đó, các nhà kinh tế đã phát hiện ra rằng chính hệ thống nhu cầu và lợi ích của lao động trực tiếp đã tạo ra động cơ và động lực của họ trong quá trình lao động

#### ***1.1.4. Tạo động lực lao động***

Tạo động lực cho lao động trực tiếp là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích lao động trực tiếp làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn (2011): “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến lao động trực tiếp nhằm làm cho lao động trực tiếp có động lực trong làm việc”[16,tr.87].

Nhà quản trị muốn lao động trực tiếp trong tổ chức của mình nỗ lực hết sức vì tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho lao động trực tiếp hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong lao động trực tiếp có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Tạo động lực cho lao động trực tiếp là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích lao động trực tiếp làm việc

một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây cũng là trách nhiệm và là mục tiêu của quản lý.

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho lao động trực tiếp càng lớn, khi đó lao động trực tiếp càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi lao động trực tiếp cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho lao động trực tiếp để hướng hành vi của lao động trực tiếp theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để lao động trực tiếp cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất...

#### ***1.1.4. Lao động trực tiếp trong doanh nghiệp***

\* *Khái niệm:* Theo khái niệm cổ điển thì lao động trực tiếp hay còn gọi công nhân trực tiếp sản xuất là những công nhân chính trực tiếp thực hiện quá trình công nghệ và lao động của cả những người được phân công thực hiện quá trình công nghệ để biến đổi chất lượng của đối tượng lao động về hình dáng kích thước, tính chất cơ, lý hóa, vị trí để chế tạo sản phẩm hàng hóa hay hoàn thành khối lượng công việc theo quy định.

Lao động trực tiếp hay còn gọi công nhân trực tiếp sản xuất là lao động sản xuất hoặc dịch vụ được gán cho một sản phẩm, một chi phí hoặc một đơn đặt hàng công việc cụ thể. Khi một công ty sản xuất sản phẩm, lao động trực tiếp sản xuất được coi là lao động của công nhân sản xuất trực tiếp sản xuất hàng hóa.

Lao động trực tiếp sản xuất: Là người trực tiếp tiến hành các hoạt động

SXKD tạo ra sản phẩm trực tiếp thực hiện các công việc, nhiệm vụ nhất định.

*\* Phân loại lao động trực tiếp trong doanh nghiệp:* Với những mục đích và góc nhìn khác nhau thì người lao động trực tiếp được phân thành các loại khác nhau.

*Theo thời gian lao động, có thể chia lao động trực tiếp thành 02 loại:*

- Lao động thường xuyên trong danh sách: là lực lượng lao động do doanh nghiệp trực tiếp quản lý và chi trả lương gồm: Công nhân sản xuất kinh doanh.

- Lao động ngoài danh sách: là lực lượng lao động làm việc tại các doanh nghiệp do công ty khác chi trả lương như: công nhân thời vụ (thuê lại lao động từ doanh nghiệp khác).

*Theo nội dung công việc mà người lao động thực hiện thì lao động trực tiếp được chia thành:* lao động sản xuất kinh doanh chính, lao động sản xuất kinh doanh phụ trợ, lao động phụ trợ khác.

Theo năng lực và trình độ chuyên môn lao động trực tiếp được chia thành các loại sau:

➤ Lao động có tay nghề cao: bao gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc thực tế có khả năng đảm nhận các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ cao.

➤ Lao động có tay nghề trung bình: bao gồm những người đã qua đào tạo qua lớp chuyên môn nhưng có thời gian làm việc thực tế tương đối dài được trưởng thành do học hỏi từ kinh nghiệm thực tế.

➤ Lao động phổ thông: lao động chưa qua đào tạo chuyên môn nhưng vẫn đảm nhận được các công việc không yêu cầu tay nghề cao.

Phân loại lao động trực tiếp trong doanh nghiệp có ý nghĩa to lớn trong quá trình tuyển chọn, bố trí sắp xếp lao động một cách khoa học, có biện pháp riêng tạo động lực lao động cho họ, nhằm phát huy đầy đủ mọi khả năng lao



động của người lao động, phối kết hợp lao động giữa các cá nhân trong quá trình lao động nhằm không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tạo tiền đề vật chất để nâng cao thu nhập cho người lao động.

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

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với lao động trực tiếp sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Sau đây là các học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động:

### **1.2.1. Mô hình thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow**

Abraham Maslow (1908 – 1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được thế giới biết đến qua mô hình nổi tiếng Tháp nhu cầu. Khi nghiên cứu về động lực lao động, Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



### Hình 1.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

*Nguồn: Trần Kim Dung (2011)*

- Nhu cầu sinh lý: Trong năm loại nhu cầu trên nhu cầu về sinh lý là nhu cầu thấp nhất của con người. Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

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

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

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

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

Học thuyết cho rằng: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì vậy, vận dụng theo học thuyết nhu cầu của Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu lao động trực tiếp đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó

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

Học thuyết công bằng phát biểu rằng lao động trực tiếp so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác.

Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các lao động trực tiếp sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi lao động trực tiếp hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.

- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.

- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.

- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.

- Bỏ việc

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng.

Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Động lực của lao động trực tiếp chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi lao động trực tiếp nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Khi vận dụng học thuyết công bằng của John Stacey Adams cần phải lưu ý, để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho lao động trực tiếp làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý 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 người lao động. 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 lao động trực tiếp trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

### ***1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner***

Lý thuyết này cho rằng, hành vi của mỗi cá nhân sẽ lặp lại nếu cá nhân đó nhận được sự đánh giá tích cực; ngược lại, hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được sự đánh giá tích cực từ phía người lãnh đạo, quản lý. Bằng những hành vi tăng cường, người lãnh đạo, quản lý cần đánh giá tích cực những đóng góp của người lao động, tránh đánh giá không kịp thời, không đầy đủ làm hạn chế những suy nghĩ và hành động tích cực của họ.

Theo B.F. Skinner (1904-1990), có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện, đó là:

- Khen thưởng lao động trực tiếp (tăng cường dương tính): người lãnh

đạo, quản lý khuyến khích lao động trực tiếp làm lại những gì mà lao động trực tiếp đã làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

- Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình lao động trực tiếp về khuyết điểm lao động trực tiếp đã mắc phải, chỉ cho lao động trực tiếp biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

- Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của lao động trực tiếp. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của lao động trực tiếp chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức phải sử dụng hình phạt.

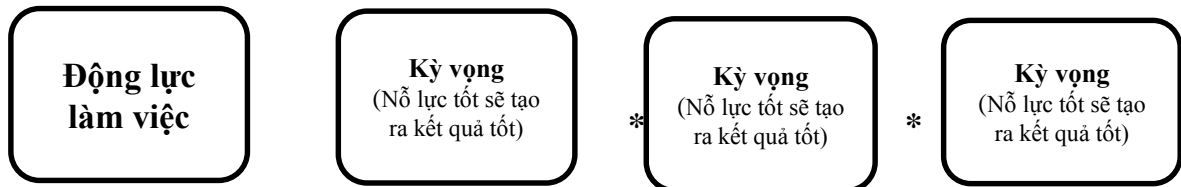
Vận dụng học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner, muốn tạo động lực cho lao động trực tiếp cần nhận biết rằng, trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của người lao động, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi người lao động. Phê bình phải mang tính xây dựng, phê bình việc chứ không phê bình người. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình lao động trực tiếp một cách trực diện trước tập thể.

#### ***1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom***

Victor H.Vroom là giáo sư về quản trị kinh doanh nổi tiếng tại trường quản lý Yales thuộc đại học Yales nổi tiếng của Hoa Kỳ, nổi tiếng với nhiều nghiên cứu về tạo động lực cho lao động trực tiếp trên khía cạnh quan tâm nhiều đến kỳ vọng của họ với kết quả đạt được trong tương lai để từ đó đưa ra quyết định hành động.

Học thuyết xoay quanh 3 yếu tố chính: Kỳ vọng kết quả học tập

(Expectancy); Niềm tin về phần thưởng (Instrumentality) và Sức hấp dẫn của phần thưởng có giá trị (Valance). Công thức được Vroom xây dựng để nêu bật mối quan hệ giữa các yếu tố đó được trình bày theo mô hình sau:



**Hình 1.2: Nhân tố chính trong học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom**

*Nguồn: Trần Kim Dung (2011)*

Trong đó:

- Kỳ vọng là niềm tin của lao động trực tiếp rằng những nỗ lực mà họ bỏ ra sẽ tạo ra những kết quả công việc như mong đợi. Sở dĩ có được niềm tin này là do lao động trực tiếp dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ, sự tự tin và những khó khăn có thể nhận thấy về việc đạt kết quả, mục tiêu theo yêu cầu để đặt kỳ vọng cho chính bản thân mình

- Niềm tin là cảm giác lao động trực tiếp cho rằng nếu họ đạt được mục tiêu đã đề ra trong công việc thì họ sẽ nhận được phần thưởng nào đó dưới dạng tiền lương, khuyến mãi hoặc một sự công nhận nào đó. Sở dĩ có được niềm tin này là do niềm tin của lao động trực tiếp đó có với ban lãnh đạo hay sự tự kiểm soát qua giao kèo hợp đồng hay những chính sách chính thống của doanh nghiệp.

- Hấp lực là sức hấp dẫn mà lao động trực tiếp gán cho giá trị phần thưởng mà họ nhận được. Từ đây lao động trực tiếp được thúc đẩy hoạt động nhiệt tình, năng nổ hơn để đạt mục tiêu trong công việc.

Thuyết này cung cấp thông tin nhiều hơn để giúp giải thích bản chất của hành vi con người trong công việc cụ thể và nhận thấy những vấn đề của tạo động lực và thực hiện công việc. Hạn chế của học thuyết này là nó không dễ để

hiều và ứng dụng.

Vận dụng học thuyết của Victor Vroom, để tạo động lực cho lao động trực tiếp cho người lao động, cần quan tâm đến kỳ vọng, niềm tin của lao động trực tiếp và doanh nghiệp cần đưa ra những hấp lực hấp dẫn hơn để thúc đẩy lao động trực tiếp có thái độ tốt trong lao động.

### **1.3. Nội dung của công tác tạo động lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Tạo động lực bằng các công cụ tài chính***

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

Theo điều 90, Bộ Luật Lao Động Việt Nam năm 2019: “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác”.

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm năm nhóm nhu cầu trong đó nhóm nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu. Trong doanh nghiệp thì tiền công, tiền lương lao động trực tiếp nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thoả mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền công, tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của lao động trực tiếp bằng chính khoản tiền công, tiền lương mình nhận được.

Tiền lương, tiền công về bản thân nó chưa phải là động lực. Tiền lương, tiền công quá thấp không đủ để lao động trực tiếp tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì tiền công, tiền lương chưa là động lực cho lao động trực tiếp. Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

Đảm bảo tính hợp pháp, tuân thủ quy định trong các văn bản pháp luật.

Tiền lương phải được xây dựng 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 lao động trực tiếp phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của lao động trực tiếp xứng đáng với đóng góp của họ.

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

Theo điều 103, Bộ Luật Lao Động Việt Nam năm 2019: “Tiền thưởng là khoản tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho lao động căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hằng năm và mức độ hoàn thành công việc của người lao động”

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Vì vậy mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của lao động trực tiếp mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động.

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/phạt càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động.

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



Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả lao động trực tiếp và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động. Các loại phúc lợi bao gồm hai loại phúc lợi bắt buộc và không bắt buộc.

Phúc lợi bắt buộc: Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của phúc lợi. Phúc lợi bắt buộc có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế: Người sử dụng lao động, lao động trực tiếp phải tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm y tế bắt buộc, bảo hiểm thất nghiệp và được hưởng các chế độ theo quy định của pháp luật về bảo hiểm xã hội và pháp luật về bảo hiểm y tế. Trong thời gian lao động trực tiếp nghỉ việc được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, thì người sử dụng lao động không phải trả lương cho người lao động.

Phúc lợi không bắt buộc

Phúc lợi không bắt buộc là khoản Doanh nghiệp tự chi trả cho công nhân theo quy định của Công ty. Đây là những khoản Công ty chi ra trong năm để phụ thêm thu nhập, những chi phí phát sinh trong năm cho công lao động trực tiếp trong Công ty, như các ngày hội ngày lễ, tổ chức cho đi nghỉ mát, du lịch, thể dục thể thao...

Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến lao động trực tiếp trong các tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống

phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của người lao động.

### **1.3.2. Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính**

#### *1.3.2.1. Tạo động lực thông qua phân công công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác*

Phân công công việc phù hợp:

Để phân công lao động phù hợp với công việc, các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng công việc cụ thể.

Việc phân công bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp lao động trực tiếp có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm. Lao động trực tiếp được phân công phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc và ngược lại nếu bố trí không đúng sẽ tạo cho lao động trực tiếp tâm lý chán nản không muốn làm việc

Đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng:

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của lao động trực tiếp trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp trong doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học, minh bạch, rõ ràng và phù hợp với tính chất công việc của công ty.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần phải có các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng người lao động. Từ đó lao động trực tiếp

có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Để áp dụng bất cứ hệ thống đánh giá thực hiện công việc nào vào doanh nghiệp của mình thì doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu rõ ràng tính chất công việc cần được đánh giá, phải thiết kế công việc, phân tích công việc rõ ràng.... Không thể lấy một hệ thống đánh giá thực hiện công việc của một công việc này để áp dụng cho công việc khác hay sử dụng hệ thống Đánh giá thực hiện công việc của doanh nghiệp này để áp dụng máy móc trong doanh nghiệp mình được.

Vì kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của người lao động, nên nó có ảnh hưởng trực tiếp tới lao động trực tiếp trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật..... Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích lao động trực tiếp làm việc, tăng lòng tin của lao động trực tiếp với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của lao động trực tiếp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của lao động trực tiếp với doanh nghiệp.

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

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao

động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức.

Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho lao động trực tiếp, lao động trực tiếp sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Lao động trực tiếp cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho lao động trực tiếp học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng lao động trực tiếp được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho lao động trực tiếp 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 lao động trực tiếp vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích lao động trực tiếp đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

#### *1.3.2.3. Tạo động lực thông qua xây dựng môi trường làm việc*

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc... Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho lao

động.

Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hoá tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để lao động trực tiếp tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho người lao động, để lao động trực tiếp cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình.

Tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua kích thích tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho nhân viên, mỗi lao động trực tiếp luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

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

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

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

Mức độ hài lòng của lao động trực tiếp được đo lường qua những tiêu chí khác nhau. Mức độ hài lòng của lao động trực tiếp nói chung là sự tổng hợp mức độ hài lòng đối với các nhóm khác nhau nhưng mức độ hài lòng đối với

tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội, công tác đào tạo nguồn nhân lực, môi trường làm việc...

Đánh giá mức độ hài lòng của lao động trực tiếp giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ lao động trực tiếp với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của lao động trực tiếp với tổ chức.

#### ***1.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động***

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

Tỷ lệ lao động trực tiếp bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. 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 lao động trực tiếp muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số lao động trực tiếp sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số lao động trực tiếp này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát người lao động.

#### ***1.4.3. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động***

Tiêu chí này được thể hiện trực tiếp thông qua việc lao động trực tiếp tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: lao động trực tiếp đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn,

không làm việc riêng trong giờ hành chính, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ các cuộc hội họp, hội nghị...

Như vậy một tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện kỷ luật của lao động trực tiếp để đánh giá việc thực hiện tạo động lực lao động của mình. Nếu một tổ chức, lao động trực tiếp tích cực tuân thủ kỷ luật chứng tỏ quá trình tạo động lực và thúc đẩy lao động trực tiếp hăng say làm việc tốt. Ngược lại, nếu có quá nhiều lao động trực tiếp ý thức kém, không tuân thủ kỷ luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho người lao động. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được lao động trực tiếp làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức

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

### ***1.5.1. Các nhân tố bên ngoài***

#### *1.5.1.1. Chính sách, pháp luật của Nhà nước*

Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì lao động trực tiếp sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của chính bản thân họ.

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp bắt buộc mọi người, mọi tổ chức phải tuân theo đảm bảo cho sự bình đẳng của các cá nhân trên thị trường lao động đã tạo động lực cho lao động trực tiếp khi làm việc như sự yên tâm về quyền lợi được đảm bảo, sự tự do trong lựa chọn việc làm và nâng cao thu nhập... Vấn đề ở đây là tổ chức phải thực hiện đúng luật và vận dụng hiệu quả vào thực tế tổ chức để đảm bảo sự phát triển của tổ chức.

Các quy định về Hệ thống phúc lợi xã hội: Hệ thống phúc lợi xã hội có

vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động. Đó là những khoản trợ cấp khi người lao động không may bị ốm đau, tai nạn, khi họ nghỉ việc để sinh con hoặc nghỉ hưu, khi bị mất việc làm. Hệ thống phúc lợi đầy đủ đảm bảo quyền lợi cho lao động trực tiếp và phần nào hỗ trợ cho cuộc sống của họ được nâng cao hơn. Chính vì vậy, hệ thống phúc lợi tạo ra động lực cho người lao động, giúp họ yên tâm khi làm việc và đạt hiệu quả cao.

Như vậy, có thể thấy các nhân tố trên có tác động lớn đến công tác tạo động lực lao động trong tổ chức. Tùy theo tình hình và đặc điểm riêng của từng tổ chức, các nhân tố trên sẽ tác động theo những cách thức và mức độ khác nhau. Do vậy, các tổ chức cần hiểu rõ và nắm bắt những nhân tố này khi thực hiện công tác tạo động lực lao động để tổ chức đạt được mục tiêu như mong muốn.

#### *1.5.1.2. Môi trường kinh tế, xã hội*

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào lạm phát, đa số lao động trực tiếp sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho lao động trực tiếp nếu như muốn khắc phục tình trạng bi quan của lao động trực tiếp trong tình trạng nền kinh tế suy thoái. Nếu nhu cầu an toàn của lao động trực tiếp được thỏa mãn thì động lực lao động của họ sẽ cao hơn.

#### *1.5.1.3. Chính sách thu hút nhân lực của đối thủ cạnh tranh*

Trong cùng một ngành nghề, doanh nghiệp cần chú ý đến đối thủ cạnh tranh trên thị trường, để từ đó thực hiện tốt các mục tiêu, chính sách đãi ngộ tốt giữ chân người tài gắn bó với doanh nghiệp mình. Đó là chế độ đảm bảo tính cạnh tranh nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo chất lượng.



Ngoài ra nếu đối thủ cạnh tranh có chính sách thu hút và tạo động lực tốt thì doanh nghiệp sẽ dễ mất đi nhân tài. Họ sẽ thu hút được nhân tài công ty về họ và khi đó đối thủ cạnh tranh sẽ nắm bắt quy trình công nghệ, chiến lược phát triển, có mối quan hệ thân thiết với khách hàng,...một lao động trực tiếp ra đi hoàn toàn có thể trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý trong tương lai. Một lao động trực tiếp kinh doanh, một kế toán viên ra đi mang theo mối quan hệ thân thiết khách hàng và những kinh nghiệm trong môi trường cũ, họ dễ dàng trở thành một doanh nghiệp cùng ngành. Những đối thủ mới này có ưu thế là linh hoạt và chỉ kinh doanh trong một chuyên ngành nhỏ so với công ty cũ nên rất dễ đi chuyên sâu và là một trở ngại đáng kể.

### **1.5.2. Các nhân tố bên trong**

#### **1.5.2.1. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp**

Mục tiêu, định hướng phát triển của công ty

Mỗi tổ chức đều đặt ra các mục tiêu và chiến lược phát triển của mình, muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn nhân lực là có hạn. Do vậy, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức phải hướng tới mục tiêu và các hướng phát triển trên.

Mục tiêu và định hướng phát triển công ty còn là kim chỉ nam cho các hoạt động bên trong doanh nghiệp và các hành vi ứng xử của lao động trực tiếp trong doanh nghiệp. Mục tiêu và định hướng phát triển rõ ràng sẽ kích thích lao động trực tiếp xác định mục tiêu, nhiệm vụ của bản thân, thấy trước được tương lai của họ từ đó họ an tâm và quyết tâm hơn trong các hoạt động.

Tiền lương tài chính của doanh nghiệp:

Vấn đề trả lương và thưởng của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp hàng năm thay đổi như thế nào. Chính vì vậy việc tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua công cụ tài chính bị chi

phối bởi vấn đề tài chính trong nghiệp. Doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh có thể đưa ra các hình thức đãi ngộ tài chính tốt tạo động lực làm việc cho người lao động; tạo sự tin tưởng của lao động trực tiếp đối với doanh nghiệp.

Quan điểm quản trị nhân lực của lãnh đạo:

Đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho lao động trực tiếp trong doanh nghiệp. Một người lãnh đạo kiệt suất, có tư duy quản trị nhân lực hiện đại, quan tâm đến lợi ích của cấp dưới, của lao động trực tiếp và đặc biệt có khả năng kết nối, quy tụ sẽ giúp cấp dưới và lao động trực tiếp cảm thấy yên tâm, tin tưởng vào lãnh đạo và doanh nghiệp. Từ đó họ sẽ có nhiều động lực để phấn đấu cho lãnh đạo và doanh nghiệp nhiều hơn. Ngược lại nếu người lãnh đạo có quan điểm quản trị nhân lực cứng nhắc, đặc biệt không lấy lao động trực tiếp làm trung tâm, không kết nối được lao động sẽ tạo nên một tập thể lao động thiếu sự đoàn kết, thiếu hiệu quả từ đó làm động lực lao động của lao động trực tiếp bị ảnh hưởng.

#### *1.5.2.2. Nhân tố thuộc về người lao động*

a. Khả năng và kinh nghiệm làm việc:

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

b. Đặc điểm cá nhân người lao động:

Giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới

hành vi làm việc của người lao động. Mỗi lao động trực tiếp là những cá thể có các đặc điểm cá nhân khác nhau do đó để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân đồng thời tạo ra động lực lao động.

#### c. Mức sống của người lao động:

Bất kỳ lao động trực tiếp nào khi tham gia vào làm việc cho một tổ chức nào trước hết đều mong muốn có một mức lương cao. Tuy nhiên tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với những lao động trực tiếp có mức thu nhập thấp, tình trạng kinh tế khó khăn thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó đối với những lao động trực tiếp có tình trạng kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu khác như công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp ...

### **1.6. Bài học kinh nghiệm tạo động lực cho lao động trực tiếp của các doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**

#### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp của một số doanh nghiệp***

##### *\* Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen:*

Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen là doanh nghiệp số 1 tại Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh tôn thép, còn là nhà xuất khẩu tôn thép hàng đầu khu vực Đông Nam Á. Công ty được thành lập vào ngày 08/08/2001, trải qua 17 năm hình thành và phát triển đến nay Tập đoàn Hoa Sen đang không ngừng vươn cao khẳng định vị thế của mình tại thị trường trong nước và quốc tế, khẳng định tầm vóc của một doanh nghiệp toàn cầu. Tập đoàn Hoa Sen hiện đang sở hữu 11 công ty thành viên đặt tại 3 miền Bắc, Trung, Nam nhằm sản

xuất và cung cấp nhanh nhất các sản phẩm tôn thép cho thị trường theo từng khu vực. Bên cạnh đó, với mạng lưới gần 500 chi nhánh phân phối bán lẻ trải dài từ Bắc vào Nam, Tập đoàn Hoa Sen đã và đang mang đến cho người tiêu dùng những sản phẩm chất lượng nhất, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Từ một công ty nhỏ với vốn điều lệ ban đầu 30 tỷ đồng và 22 thành viên, sau quá trình phát triển vượt bậc đến nay vốn điều lệ của Công ty đã tăng lên 3500 tỷ đồng cũng với đó là sự phát triển của nguồn nhân lực với gần 10.000 nhân viên. Với triết lý luôn luôn đề cao và coi trọng con người, Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen luôn quan tâm và đẩy mạnh công tác tạo động lực cho người lao động, có thể thấy rõ qua một số chính sách sau:

**Chính sách lương thưởng:** Chính sách tiền lương của Công ty luôn đảm bảo sự công bằng cũng như tính cạnh tranh trên thị trường lao động. Tiền lương được trả gắn với kết quả thực hiện công việc. Đối với chính sách thưởng, Tập đoàn Hoa Sen áp dụng như sau: thưởng tháng lương thứ 13, thưởng theo thành tích công việc định kì hàng tháng, hàng quý, thưởng sáng kiến cải tiến kĩ thuật, thưởng cá nhân, tập thể tiêu biểu xuất sắc, thưởng kinh doanh theo quý theo năm, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ, thưởng cho cán bộ lao động trực tiếp có thành tích tiết kiệm chi phí.

**Chính sách phụ cấp** đang được Tập đoàn Hoa Sen áp dụng bao gồm: phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp dự nguồn, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên,.. Các khoản phụ cấp này là phần cộng thêm vào thu nhập hàng tháng giúp lao động trực tiếp yên tâm làm việc.

**Chế độ bảo hiểm:** 100% lao động trực tiếp trong công ty đều được đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định của pháp luật và được chi trả kịp thời cho các trường hợp như thai sản, nghỉ ốm,...

Ngoài ra Công ty Cổ phần Tập đoàn còn thực hiện một số chế độ phúc

lợi khác như: thưởng vào ngày lễ lớn của đất nước, thưởng kỉ niệm ngày thành lập công ty, chương trình du lịch hàng năm cho nhân viên,...đồng thời duy trì và đảm bảo các chính sách như tổ chức ăn giữa ca cho các đơn vị sản xuất, nhà máy trực thuộc hệ thống tập đoàn, cấp phát đồng phục, trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kì cho toàn bộ nhân viên, hỗ trợ lao động trực tiếp khi có hiếu hỉ. Bên cạnh đó, lao động trực tiếp nữ làm việc tại Tập đoàn Hoa Sen còn được hỗ trợ vào các ngày Quốc tế phụ nữ, hỗ trợ thai sản, sắp xếp công việc phù hợp cho lao động trực tiếp mang thai và nuôi con nhỏ.

Với các chính sách và chế độ tốt như trên, Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen luôn được bình chọn và chiếm thứ hạng cao trong Top 100 nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam.

*\* Kinh nghiệm của Công ty Honda Việt Nam*

Công ty Honda Việt Nam được thành lập vào năm 1996, là một Công ty liên doanh gồm 3 đối tác đó là Công ty Honda Motor Nhật Bản, Công ty Honda Motor Thái Lan và Tổng Công ty máy động lực và máy nông nghiệp Việt Nam với 2 sản phẩm chính là ô tô và xe máy. Sau hơn 20 năm có mặt tại Việt Nam, Honda Việt Nam đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất oto uy tín tại thị trường Việt Nam. Với tổng nhân lực hiện tại là hơn 10.000 công nhân viên, công ty Honda Việt Nam luôn đặt yếu tố con người là vô cùng quan trọng. Một trong những chính sách tạo động lực của Honda để kích thích lao động trực tiếp làm việc có thể kể đến như:

*Chế độ đãi ngộ:* Công ty Honda Việt Nam có chế độ trả lương hợp lí, có tính cạnh tranh cao. Công ty còn thực hiện phát thưởng hai lần một năm và có nhiều mặt hàng phúc lợi cho công nhân viên. Công lao động trực tiếp Honda Việt Nam còn được hưởng chính sách giảm giá khi mua các sản phẩm oto, xe máy do Công ty sản xuất.

*Chế độ làm việc lâu dài:* Một trong những điểm đặc biệt nhất trong chính

sách tuyển dụng của Công ty Honda Việt Nam đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, Honda cam kết sẽ đảm bảo công việc ổn định cho người lao động. Điều này giúp cho Công ty có một lực lượng lao động ổn định, ít biến động. Đồng thời Công ty còn liên tục cho lao động trực tiếp tham gia các chương trình đào tạo trong và ngoài nước, tạo điều kiện tốt nhất cho lao động trực tiếp tham gia đào tạo. Nhờ đó, Công ty Honda có được đội ngũ lao động trực tiếp chất lượng cao, nhiệt tình với công việc, có khả năng tiếp thu và thích ứng với những thay đổi và tiến bộ về công nghệ, đặc biệt họ có thể cống hiến lâu dài, trung thành với Công ty.

*Chế độ luân chuyển người tài:* Công ty Honda Việt Nam có chính sách luân chuyển luân phiên để thực hiện đào tạo và huấn luyện những lao động trực tiếp xuất sắc, giúp họ có thể hiểu và nắm được công việc của các bộ phận liên quan để họ có những kiến thức tổng hợp để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như có cơ hội nắm giữ các vị trí cao hơn, đây cũng là động lực để họ phấn đấu làm việc.

Ngoài ra Công ty Honda Việt Nam còn liên tục cải tiến môi trường làm việc và điều kiện làm việc, tạo bầu không khí vui vẻ thuận lợi cho lao động trực tiếp tích cực làm việc.

Nhờ có những chế độ chính sách trên, Công ty Honda luôn thu hút được một lượng lớn lao động trực tiếp đến làm việc và họ thường rất gắn bó và trung thành với công ty, vì vậy Công ty có một lực lượng lao động rất ổn định lại có chuyên môn tay nghề cao, đóng góp rất lớn vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

*\* Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty cổ phần VinaGame (VNG)*

Khi nhắc đến game, cái tên đầu tiên được mọi người nhắc đến như là cái nôi của nhiều game khủng trên thị trường chính là VinaGame. Công ty VinaGame dường như đang là đội quân thống lĩnh thị trường chơi game của người Việt khi luôn có nhiều thay đổi mới lạ, hấp dẫn và thu hút một lượng người chơi dồi dào nhất, với các trò chơi nổi tiếng và ăn khách như: Boom

online, Kiếm thế, Võ Lâm truyền kỳ ...

Bên cạnh việc phát hành game, VinaGame còn thể hiện được đẳng cấp và chỗ đứng vững chắc của mình thông qua việc tạo ra những website chất lượng như Zing MP3, Zing Me, Zing News – trang báo điện tử và cả trang mạng xã hội Zalo. Cho đến hiện nay, độ hot và sự ưa chuộng sử dụng các website của mọi người vẫn luôn tăng cao và không có dấu hiệu giảm. Là một trong những công ty kinh doanh game online hàng đầu Việt Nam với số lượng lao động trực tiếp lớn nhưng tỷ lệ lao động nghỉ việc thấp nhất làng game Việt Nam có thể thấy VNG đã có những kết quả đáng khích lệ trong công tác tạo động lực cho lao động trực tiếp trong công ty.

- Tạo động lực lao động thông qua cơ chế tiền lương và thưởng tốt. Theo thống kê, một lao động trực tiếp vận hành dịch vụ game của VNG có mức lương từ 8-20 triệu đồng/tháng. Là mức lương cao nhất trong các công ty kinh doanh dịch vụ này tại Việt Nam. Bên cạnh khoản lương cứng hàng tháng, vốn đã là những con số đáng mơ ước đối với dân làm game, những lao động trực tiếp của VNG luôn có cơ hội “tăng thu nhập” với những khoản thu như thưởng dự án, sản phẩm, thưởng cuối năm...

- Tạo động lực thông qua môi trường làm việc trẻ trung, sáng tạo

Bản thân các lãnh đạo của VNG đều là những người đi lên từ ngành game, nên tiêu chí chung của Công ty là việc hướng tới xây dựng một môi trường làm việc năng động, tiện lợi và tạo tâm lý thoải mái nhất cho mỗi lao động trực tiếp của mình. Trụ sở chính của công ty luôn được trang bị những cơ sở vật chất cần thiết với phòng ăn riêng phục vụ bữa trưa miễn phí cho nhân viên, máy bán cà phê tự động, phòng tập Gym hiện đại và cả quán bar, phục vụ cho nhu cầu giải trí sau những giờ làm việc căng thẳng.

Các văn phòng của công ty cũng được thiết kế theo phong cách trẻ trung và đa sắc, mỗi văn phòng lại lựa chọn một gam màu chủ đạo phù hợp với tính chất công việc của mình, và đặc biệt là các khu vực giải trí riêng của mỗi khu văn phòng đều do chính tay những tổ lao động trực tiếp thiết kế với những nhãn

quan tâm mỹ và tính sáng tạo riêng biệt, góp phần tạo nên sự đa dạng cũng như khẳng định nét cá tính riêng của mỗi nhóm dự án.

Tập trung phát triển các hoạt động ngoại khóa nhằm giảm căng thẳng trong công việc và phát triển tinh thần đoàn kết trong công ty. Mỗi tháng 1 lần VNG tổ chức một buổi giáo dục qua phim ảnh, cho xem những bộ phim như Pursuit of Happyness, 3 Idiots... cùng chia sẻ và viết cảm nhận (và có trao quà cho những cảm nhận hay để cổ vũ cho việc chia sẻ và học hỏi của clicker).

Mỗi tháng 1 lần, VNG cũng tổ chức một event nhỏ tên là Firework (tên gọi của VNG English Club) 1 lần về các chủ đề liên quan, ví dụ như tháng 09 có thể là Trung thu, tháng 10 là Halloween để các lao động trực tiếp trau dồi khả năng Anh Ngữ liên tục.

- Tạo động lực thông qua các khó đào tạo nguồn nhân lực thiết thực và đa dạng

Lao động trực tiếp trong công ty có sự lựa chọn học tập các khóa học để phát triển kỹ năng hữu ích như quản lý, thuyết trình, giao tiếp và giải quyết vấn đề, đàm phán, lập kế hoạch và tổ chức công việc...đến các kỹ năng cứng như digital marketing, truyền thông, lập trình game, viết bài, vận hành sản phẩm,... và đương nhiên cũng phải nhắc đến các khóa học thú vị như võ thuật, âm nhạc, nhảy hiện đại, yoga, nhiếp ảnh...

Hầu hết các chuyên gia đào tạo đến từ bên ngoài, trong tương lai, nguồn trainer phải được cân bằng Ngoại lẫn Nội, các quản lý cấp cao là những người tài năng và cần đem kiến thức, kinh nghiệm của mình chia sẻ với lao động trực tiếp của công ty, người ngoài không thể nào hiểu được nội bộ bằng chính họ, nên thực tế nội dung đào tạo của họ (sẽ được cải thiện về hình thức chia sẻ) sẽ mang lại nhiều ích lợi hơn cho các nhân viên, về phần chất lượng phù hợp lẫn việc thúc clicker thực hành ứng dụng.

Vào sáng thứ 2 hàng tuần, VNG sẽ tập hợp các lao động trực tiếp mới vào làm việc tại VNG trong 1 tuần trở lại để chia sẻ về công ty qua một buổi đào tạo định hướng được gọi là Orientation.



### ***1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại***

Từ kết quả và kinh nghiệm tạo động lực cho lao động trực tiếp của một số doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại như sau:

*Thứ nhất*, phải xây dựng chiến lược và kế hoạch tạo động lực cho lao động trực tiếp của công ty nhất là lao động trực tiếp.

*Thứ hai*, tạo động lực thông qua các công cụ tài chính rất quan trọng. Cần phải xây dựng cơ chế tiền lương, thưởng và phụ cấp phù hợp với công việc của lao động trực tiếp và có tính chất cạnh tranh.

*Thứ ba*, cần thiết phải quan tâm đến tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính trong đó đặc biệt chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và tạo môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động

*Thứ tư*, nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của lao động trực tiếp từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CP HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI**

#### **2.1. Giới thiệu chung về Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**

##### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Công ty được thành lập vào tháng 4 năm 2004 và khởi nghiệp bằng việc phân phối ống PP- R Vesbo, Hawee đã sớm trở thành một trong những thành viên ưu tú nhất của lĩnh vực kinh doanh vật tư ngành nước. Đến giữa năm 2006, nhận thấy sự cần thiết của việc triển khai cung cấp một giải pháp đồng bộ nhằm đảm bảo chất lượng cao nhất cho các công trình, Hawee đã quyết định tham gia lĩnh vực xây lắp cơ điện bằng các gói thầu cho hệ thống nước của các công trình dân dụng và công nghiệp như: Chung cư Vimenco, tháp đôi Hòa Bình, nhà máy sữa Vinamilk... Cho tới nay, Hawee được biết đến như một nhà thầu cơ điện tầm cỡ, có đủ năng lực để đảm nhận toàn bộ các hạng mục cơ điện của các công trình lớn như: Ecopark, Crown Plaza, Mipec Tower, Golden Land, LuGiacco, Green Park Tower, Nhà câu lạc bộ Sân golf quốc tế Đồ Sơn, Chung cư cao tầng Sông Nhuệ...

Trước xu thế phát triển và sự cần thiết trong việc chủ động cung cấp vật tư đặc thù cho các công trình, năm 2011, Hawee quyết định xây dựng nhà máy sản xuất tủ điện, thang máng cáp, ống gió điều hòa và các loại đai giá để cung cấp những sản phẩm chất lượng cao, phù hợp với tính chất của mỗi công trình Hawee tham gia xây lắp cũng như cung cấp cho các nhà thầu chuyên nghiệp trong và ngoài nước. Hawee là doanh nghiệp trẻ trung và năng động trong lĩnh

vực Cơ điện. Hawee tập trung sản xuất sản phẩm chất lượng cao dùng trong công nghiệp và xây dựng.

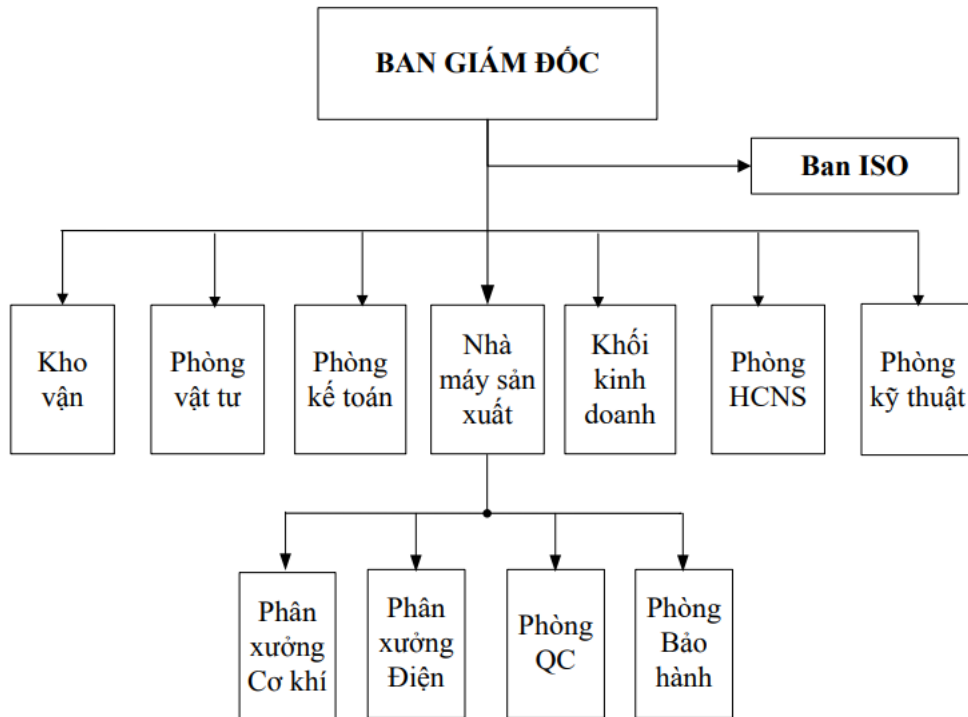
Tầm nhìn và sứ mệnh: Trở thành một trong những Công ty xây lắp và sản xuất cơ điện hàng đầu Việt Nam, đủ năng lực thực hiện những dự án tầm cỡ quốc tế.

Văn hoá Doanh nghiệp: Phong cách làm việc chuyên nghiệp; Trân trọng chữ tín; Môi trường làm việc thân thiện, tạo điều kiện thăng tiến cho từng nhân viên; Chia sẻ thành quả cho nhân viên, đối tác và xã hội; Tiếp cận và đổi mới công nghệ, cập nhật ứng dụng tiên bộ khoa học hệ thống, tận dụng trình độ sản xuất tiên tiến ở các nước khác.

### **2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty**

Cấu trúc tổ chức của Công ty theo cấu trúc chức năng và mô hình sau: Phòng hành chính nhân sự: Đảm bảo cho các cá nhân, bộ phận trong Công ty thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ và đạt hiệu quả cao trong công việc; Đảm bảo tuyển dụng và xây dựng phát triển đội ngũ CBCNV theo yêu cầu và chiến lược của Công ty,... Phòng kỹ thuật: Hỗ trợ kinh doanh: vẽ bản vẽ trình duyệt, vẽ bản vẽ sản xuất cơ khí, vẽ bản vẽ lắp đặt điện, vẽ bản vẽ đấu dây, bóc tách khối lượng, kết hợp với phòng kinh doanh để chốt tiến độ giao hàng, ... Phòng Kế toán: Đảm bảo cho các bộ phận, cá nhân trong Công ty thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ đạt hiệu quả trong công việc; các bộ phận thực hiện đúng nhiệm vụ tránh chồng chéo, đổ lỗi; đảm bảo xây dựng đội ngũ lao động trực tiếp theo yêu cầu, chiến lược của Công ty. Thực hiện những công việc về nghiệp vụ chuyên môn kế toán theo đúng quy định của Nhà nước về chuẩn mực kế toán, nguyên tắc kế toán; tham mưu cho BGD về chế độ kế toán và những thay đổi của chế độ qua từng thời kỳ trong hoạt động kinh doanh; Cùng các bộ phận khác tạo nên mạng lưới thông tin quản lý năng động, hữu hiệu;...

## SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY



**Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Công ty**

(Nguồn: Hồ sơ năng lực Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại)

Khối kinh doanh

- Phòng kinh doanh đại lý VESBO

Đối tượng kinh doanh: sản phẩm ống nước hàn nhiệt PPR VESBO

Đối tượng khách hàng: Hệ thống đại lý các cấp kinh doanh trong ngành nước.

Phân vùng thị trường theo địa lý: Toàn bộ lãnh thổ Việt Nam

+ Trưởng phòng Kinh doanh: Chịu sự điều hành, quản lý trực tiếp của Giám đốc Công ty; Quản lý, điều hành, đào tạo trực tiếp hệ thống nhân sự thuộc phòng kinh doanh đại lý Vesbo; Đề xuất chính sách thưởng phạt, đề xuất cho thôi việc đối với những nhân sự thuộc phòng đại lý Vesbo; ...

+ Lao động trực tiếp kinh doanh: Chịu sự điều hành, quản lý trực tiếp của trưởng phòng kinh doanh đại lý Vesbo và ban Giám đốc Công ty;...

+ Phòng kinh doanh dự án công nghiệp

Đối tượng kinh doanh: sản phẩm tủ điện và các sản phẩm cơ khí từ nhà máy

Đối tượng khách hàng: Dự án cao ốc và công nghiệp

Phân vùng thị trường theo địa lý: Toàn bộ lãnh thổ Việt Nam

+ Trưởng phòng Kinh doanh: Tương tự như mô tả công việc của trưởng phòng kinh doanh đại lý vesbo (khác về đối tượng kinh doanh và đối tượng khách hàng)

+ Lao động trực tiếp kinh doanh: Tương tự như mô tả công việc của lao động trực tiếp kinh doanh đại lý vesbo (khác về đối tượng kinh doanh và đối tượng khách hàng).

+ Trưởng văn phòng đại diện: Tương tự như mô tả công việc của trưởng phòng kinh doanh đại lý vesbo (khác về đối tượng kinh doanh và đối tượng khách hàng)

+ Lao động trực tiếp kinh doanh: Tương tự như mô tả công việc của lao động trực tiếp kinh doanh đại lý vesbo (khác về đối tượng kinh doanh và đối tượng khách hàng)

Phòng vật tư

Phòng Vật tư gồm: Trưởng phòng Vật tư, các lao động trực tiếp nghiệp vụ (lao động trực tiếp cung ứng, lao động trực tiếp XNK) và lao động trực tiếp vận chuyển và giao nhận hàng. Thực hiện các hoạt động lập kế hoạch, triển khai, cung ứng nguyên vật liệu cho quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty,....

Phòng quản lý chất lượng: Quản lý chất lượng của nhà máy; Kiểm tra kiểm soát chất lượng vật tư hàng hóa nhập kho; Kiểm tra kiểm soát chất lượng sản phẩm tại các phân xưởng trong quá trình sản xuất; Kiểm tra kiểm soát chất lượng sản phẩm thành phẩm xuất xưởng.

Phòng bảo hành bảo trì: Nhận và nghiên cứu bản vẽ hoàn công dự án;

Nhận và thực hiện các yêu cầu bảo hành; Hoàn thiện hồ sơ kết thúc thời gian bảo hành;

Tư vấn kỹ thuật cho khách hàng; Nhận và nghiên cứu bản vẽ hoàn công, hợp đồng bảo trì của dự án; Nhận và thực hiện các yêu cầu bảo trì; Tư vấn kỹ thuật cho khách hàng; Tư vấn cho khách hàng các giải pháp để nâng cao hiệu quả của hệ thống cơ điện và khắc phục các lỗi hệ thống.

Nhà máy sản xuất: Quản lý, tổ chức sản xuất các sản phẩm tại các phân xưởng sản xuất, các tổ sản xuất; Quản lý máy móc thiết bị sản xuất tại Nhà máy.

### **2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và tình hình nhân lực của Công ty**

Kết quả hoạt động kinh doanh

Ngành công sản xuất Cơ điện, các sản phẩm dùng trong công nghiệp và xây dựng đang phát triển mạnh ở Việt Nam, dần trở thành nội dung đi đầu xu hướng và nhanh chóng nổi lên. Trong bối cảnh ngành cơ điện đang phát triển ngày càng mạnh mẽ thì Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại cũng đã nỗ lực trong việc cung ứng dịch vụ và thu được những thành quả tích cực trong hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020-2022.

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị: tỷ đồng*

<b>Kết quả kinh doanh</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Doanh thu thuần	1246,01	780,126	1458,71
Lợi nhuận gộp	426,15	311,46	486,15
LN thuần từ HĐKD	210,64	166,14	330,91

*Nguồn: Phòng Kế toán*

Năm 2021, do ảnh hưởng của đại dịch covid – 19, Công ty bị sụt giảm về doanh cũng như lợi nhuận do giãn cách xã hội: lượng hàng tiêu thụ kém, sản xuất bị ngừng chệ, công nhân thì không có việc làm...

Năm 2022, đánh dấu sự gia tăng trở lại trong doanh thu thuần trước sự ảnh hưởng mạnh mẽ của đại dịch covid – 19 đối với SXKD của công ty.

Nếu như năm 2020, doanh thu thuần của công ty chỉ 1.246,01 tỷ đồng thì đến năm 2021, doanh thu thuần giảm 1,59 lần đạt 780,126 tỷ đồng. Đến năm 2022, doanh thu thuần tăng trở lại là 1.458,71 tỷ đồng, đồng thời với đó, lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh cũng có xu hướng tăng nhanh. Năm 2020, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh đạt 210,64 tỷ đồng, đến năm 2021 có sự giảm mạnh đạt 166,14 tỷ đồng do ảnh hưởng của việc giãn cách xã hội để chống lại đại dịch covid - 19 và đến năm 2022 đã tăng trở lại đạt 330,91 tỷ đồng.

#### Tình hình nhân lực của Công ty

Trong một vài năm trở lại đây khi nhu cầu sử dụng lao động của nhiều Công ty tăng lên, đặc biệt là các Công ty gia công, mặt khác sự xuất hiện nhiều các khu công nghiệp tại các địa phương như Hà Nội II, Vĩnh Phúc đã thu hút rất nhiều công nhân từ KCN Tiên Sơn - Bắc Ninh trở về địa phương làm việc. Đó là những nguyên nhân chính làm cho thị trường lao động trên địa bàn đang lâm vào tình trạng dư thừa. Cung nhỏ hơn cầu là điều kiện để lao động trực tiếp có vị thế hơn trên thị trường lao động, buộc Công ty cần phải có nhiều chính sách níu kéo, giữ chân lao động trực tiếp hơn nữa, nếu không không những không nâng cao được năng suất lao động mà còn có nguy cơ bị các Công ty khác hút mất lao động .

Về mặt cơ cấu, công nhân lao động trực tiếp trong các Công ty đều có tuổi đời rất trẻ (từ 30 đến 45 tuổi chiếm tỷ lệ rất cao, đặc biệt là đội ngũ Công nhân lao động trực tiếp ), đây cũng là đội ngũ rất hay thay đổi và không ngại thay đổi, họ thường xuyên và không ngại nhảy việc, thu hút được họ trong lúc thị trường lao động đang trong tình trạng dư thừa đã là một vấn đề khó, giữ chân được họ còn là một việc khó hơn, đây là thách thức không nhỏ không chỉ với Công ty

TNHH Hawee sản xuất và thương mại mà còn là khó khăn, thách thức chung cho các Công ty khác trên toàn địa bàn KCN Tiên Sơn - Bắc Ninh.

Về cơ cấu trình độ chuyên môn kỹ thuật thì lượng lao động đạt trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất trong cả giai đoạn 2020-2022, chiếm trung bình 34.15% toàn lao động, tiếp theo là lao động trình độ phổ thông và trình độ trung cấp. Bên cạnh đó lao động trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ rất thấp, trung bình chiếm khoảng 1.79% tổng số lao động trong công ty

Về cơ cấu theo cấp quản lý, lao động quản lý chỉ chiếm phần nhỏ trong tổng số lao động của toàn công ty. Năm 2020, lao động quản lý có 196 người, chiếm 15.79%. Lực lượng Công nhân lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao nhất; năm 2020 là 1.227 người thì đến 2022 là 1.395 người chiếm 84% trên tổng số lao động tại Công ty. Tuy nhiên năm 2021, do ảnh hưởng bởi đại dịch covid -19 toàn cầu đơn hàng ứ đọng, lao động không có việc làm cũng như bị suy giảm về thu nhập dẫn đến Công ty phải cắt giảm 14,5% so với năm 2020.

Với đặc thù là một trong những công ty cổ phần kinh doanh trên lĩnh vực điện, cơ điện... nên lao động trong công ty có sự khác biệt rất lớn về giới tính. Trong đó, giới tính nam chiếm tỷ lệ rất cao. Hàng năm, tỷ lệ nam giới chiếm tỷ lệ trên 70%, nữ giới trên 20% chứng tỏ lực lượng lao động tại đơn vị có sự chênh lệch lớn. cụ thể như: Năm 2022, số lượng lao động là nam giới đạt 1.213 lao động, chiếm 74.24%, trong khi đó nữ giới chỉ có 425 lao động, chiếm 25.76%.



**Bảng 2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại Việt nam**

Nội dung	2020		2021		2022	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	1.455	100	1.243	100	<b>1.638</b>	<b>100</b>
<b>Theo chuyên môn kỹ thuật</b>						
Sau đại học	22	1.51	20	1.61	37	2.25
Đại học	493	33.88	451	36.28	522	32.28
Cao đẳng	336	23.09	308	24.78	419	25.42
Trung cấp	146	10.03	159	12.79	187	11.35
Phổ thông	458	31.48	305	24.54	473	28.70
<b>Theo cấp quản lý</b>						
Lãnh đạo, lao động trực tiếp VP	228	15.67	196	15.79	243	15.35
Công nhân lao động trực tiếp	1.227	84.33	1.047	84.21	1.395	84.65
<b>Theo giới tính</b>						
Nam	1.059	72.78	973	78.28	1.213	74.24
Nữ	396	27.22	270	21.72	425	25.76
<b>Theo độ tuổi</b>						
Dưới 30	867	59.59	729	58.65	969	59.14
Từ 30 đến dưới 45	547	37.59	484	38.94	612	37.14
Trên 45	41	2.82	30	2.41	57	3.75

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Xét về độ tuổi lao động có thể thấy, công ty có lực lượng lao động trẻ hóa khi số lao động trực tiếp dưới 30 tuổi có xu hướng ngày càng tăng và chiếm tỷ lệ cao trong tổng lực lượng lao động toàn công ty. Năm 2022, nhóm lao động dưới 30 tuổi đạt 969 người, chiếm 59.15%. Tuy nhiên, đội ngũ này hầu hết kinh nghiệm chưa đáp ứng được tối đa yêu cầu của công việc nhưng lại có thái độ sẵn sàng học hỏi và tiếp thu những kiến thức mới. Đây là một lợi thế khi công ty tổ chức các chương trình đào tạo cho lao động trực tiếp để cung cấp kiến thức và kỹ năng phục vụ trong công việc. Ngoài ra có thể nhận thấy, số lao động trực tiếp trên 45 tuổi của công ty vẫn khá lớn khi năm 2022 có 57 lao động, chiếm 3.75% lao động của công ty

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty CP**

## Hawee Sản xuất và Thương mại

### 2.2.1. Phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua công cụ tài chính

#### 2.2.1.1. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua tiền lương

Căn cứ xây dựng tiền lương:

Công ty xây dựng quy chế về tiền lương dựa trên những quy định chung của nhà nước. Cụ thể dựa vào Luật Làm việc – Luật số 38/2013/QH13; Bộ Luật lao động 2019; Luật Doanh nghiệp – Luật số 68/2014/QH13; Nghị định số 38/2022/NĐ-CP, quy định mức lương tối thiểu vùng... Trên cơ sở đó, công ty đã xây dựng mức tiền lương cho từng nhóm người lao động.

Do lao động của công ty khá phức tạp bao gồm cả lao động sản xuất trực tiếp, lao động quản lý, lao động thực hiện chuyên môn – nghiệp vụ nên công ty đã xây dựng nhiều nhóm tiền lương tương ứng. Đối với lao động sản xuất trực tiếp bao gồm kỹ thuật viên và công nhân sản xuất, công ty áp dụng chế độ tiền lương theo năng suất và theo sản phẩm thiết kế.

Công thức tính như sau:

$$TL_i = \frac{V_{th}}{\sum_{i=1}^n (M_i * H_{wi})} * (M_i * H_{wi})$$

Trong đó:

$V_{th}$  là quỹ tiền lương thực hiện trong tháng

$M_i$  là mức tiền lương được xếp trong tháng của người thứ  $i$

$H_{wi}$  là hệ số năng suất quy đổi của lao động trực tiếp thứ  $i$

$H_{wi} = \frac{W_{thi}}{W_{khi}}$  trong đó  $W_{thi}$  là sản lượng thực hiện của người thứ

$i$  và  $W_{khi}$  sản lượng kế hoạch của người thứ  $i$ .

Từ công thức tính tiền lương có thể tính được tiền lương cho từng nhóm lao động và toàn bộ lao động trong công ty và có thể nhận thấy rằng, các công thức tính tiền lương đang áp dụng tại công ty đều đúng với quy định của pháp luật và phù hợp với từng nhóm lao động trong công ty.

Cách thức tính lương cho lao động trực tiếp trực tiếp:

Công ty thực hiện chế độ khoán đến các bộ phận sản xuất trong công ty dựa trên các chỉ tiêu như: khối lượng sản phẩm thiết kế; chất lượng công việc cần hoàn thành theo thời hạn: tháng, quý, năm; mức định biên lao động... Khối lượng và chất lượng thực hiện được nghiệm thu hàng tháng.

Thực hiện cơ chế đánh giá thực hiện công việc theo phân loại A,B,C hàng tháng. Việc đánh giá do Trưởng bộ phận và Trưởng các phòng thực hiện, có quy định tỷ lệ % cho các nhóm kỹ thuật viên, công nhân sản xuất có tay nghề khác nhau và các nhóm lao động có chất lượng lao động khác nhau.

**Bảng 2.3. Xếp loại lao động hưởng lương khoán (h)**

<i>Phân loại</i>	<i>Hệ số thu nhập (Hi)</i>	<i>Tiêu chí</i>
A	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm thiết kế</li> <li>- Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 26 công/ tháng trở lên.</li> </ul>
B	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành nhiệm vụ được giao, đạt năng suất lao động</li> <li>- Chấp hành sự phân công của người phụ trách.</li> <li>- Đạt ngày công trong tháng từ 24 trở lên. Hoàn thành mức lao động khá.</li> </ul>
C	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạt năng suất lao động ở mức trung bình, chất lượng chưa cao. Ngày công nhỏ hơn 24 ngày</li> </ul>

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

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

Hàng tháng, các phòng ban sẽ gửi báo cáo đánh giá thực hiện công việc của công lao động trực tiếp về Phòng Hành chính - nhân sự. Các báo cáo này bao gồm các thành tích, khuyết điểm trong tháng của mỗi lao động. Phòng Hành chính nhân sự sẽ lưu giữ các báo cáo tháng, đầu mỗi quý, các phòng ban tổ chức họp bình xét



Tổng số lao động (người)	1.455	1.243	1.648	-212	-14.04	405	32.58
Tổng quỹ tiền lương (Tỷ VNĐ)	170.112	134.405	210.323	-35.707	-21	75.918	56.48
Tiền lương bình quân (Triệu đồng/năm)	116.92	92.04	121.89	-24.88	-21.27	29.85	32.43

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu Phòng Kế toán*

Để đánh giá công tác tiền lương tại công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá 145 lao động trực tiếp của công ty về công tác tiền lương và được kết quả như sau:

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về cơ chế tiền lương hiện tại**  
Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Mức lương hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường	2.6	18.2	50.8	19.5	8.9
2	Công ty trả lương đúng thời gian quy định	2.5	16.2	49.3	21.2	10.8
3	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại	1.5	17.2	50.6	21.6	9.1

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Từ thực thể khảo sát của lao động trực tiếp đối với cơ chế tiền lương của công ty có thể thấy về cơ bản lao động trực tiếp cho rằng mức lương mà công ty đang áp dụng khá cạnh tranh so với những đối thủ cạnh tranh của công ty trên thị trường. Bên cạnh đó, số lao động trực tiếp hài lòng và rất hài lòng chiếm tỷ lệ cao khi cho rằng công ty trả lương đúng thời gian quy định. Qua bảng thống kê trên cho thấy có đến 80% lao động trực tiếp hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được.

### 2.2.1.2. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua tiền thưởng

Công ty là một trong những đơn vị thuộc ngành công nghiệp điện tử có mức

thường cao cho lao động trực tiếp. Đối với mỗi lao động trực tiếp, tiền thưởng không chỉ có giá trị về vật chất mà còn cả giá trị về mặt tinh thần.

Tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, việc trả thưởng cho lao động trực tiếp dựa vào quỹ khen thưởng cuối năm, tức là Công ty sẽ trích 2% quỹ lương để hình thành quỹ khen thưởng cuối năm. Trên cơ sở quỹ khen thưởng cuối năm, Ban thi đua khen thưởng sẽ quyết định mức khen thưởng đối với lao động trực tiếp trong công ty có thành tích công tác tốt trên cơ sở hệ thống đánh giá kết quả hoạt động của công ty.

Các loại tiền thưởng công ty áp dụng hiện nay đều tuân theo quy định chung của nhà nước. Cụ thể:

Thưởng các dịp tết dương lịch, 30/4-1/5, 10/3, 2/9 đối với lao động trực tiếp nhận mức 200 000 đồng/người.

Thưởng năm:

Thưởng năm = Tỷ lệ  $\times$  [Tổng lương thực nhận trong năm / 12 tháng]

Trong đó: Lương thực nhận không tính lương làm thêm giờ

Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của lao động trực tiếp, cụ thể: Xuất sắc = 200%; Giỏi = 170%; Khá = 150%

Ngoài ra công ty còn áp dụng cơ chế thưởng sáng kiến trong công việc. Bất kỳ lao động trực tiếp nào có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:

**Bảng 2.6. Mức thưởng sáng kiến**

STT	Tiêu chí nhận thưởng sáng kiến	Mức thưởng sáng kiến
1	Làm lợi cho Công ty dưới 10 triệu	10% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 700.000 đồng
3	Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 50 triệu	5% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 1.000.000 đồng.
4	Làm lợi cho Công ty từ 50 đến	3% phần lợi đem lại nhưng không

	100 triệu	thấp hơn 2.500.000 đồng.
5	Làm lợi cho Công ty từ 100 triệu đồng trở lên	1% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 3.000.000 đồng.

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Các sáng kiến không thể tính được doanh thu thì mức thưởng từ 200.000 – 1.000.000 đồng tùy theo các trường hợp.

- Thưởng khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do TGD quyết định dựa trên đề xuất của ban thi đua khen thưởng khi phòng ban đạt hiệu quả cao, lao động trực tiếp có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Để đánh giá công tác tiền thưởng, tác giả đã khảo sát 145 lao động trực tiếp của công ty thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.7. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về cơ chế tiền thưởng của Công ty**

Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của người lao động				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Mức thưởng hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường	1.9	19.4	54.3	18.1	6.3
2	Công ty chia thưởng đúng hạn	1.6	20.3	54.8	17.9	5.4
3	Tôi hài lòng với mức thưởng hiện tại	1.7	18.8	55.5	18.8	5.2

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Từ Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 cho thấy, trong số 145 lao động trực tiếp tham gia khảo sát đánh giá về mức thưởng hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường, có đến 77.9% lao động trực tiếp đánh giá hài lòng về mức độ cạnh tranh trong mức thưởng của công ty và số lượng người không hài lòng chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Bên cạnh đó, phần lớn lao động trực tiếp (77.1%) cảm thấy hài lòng khi công ty chia thưởng đúng thời hạn. Kết quả khi được hỏi về mức độ hài lòng với mức thưởng hiện tại công ty đang áp dụng, có hơn 70% số lao động trực tiếp hài lòng với mức thưởng công ty đã xây dựng và duy trì. Tuy nhiên trong số những lao động trực tiếp hài lòng thì mức rất hài lòng chiếm tỷ lệ rất ít là 5.2%. Trong khi đó, số người không hài lòng chiếm 17%. Đặc biệt có 1.7% số lao động trực tiếp hoàn toàn không hài lòng. Điều này cho thấy, công ty cần cân nhắc thêm mức tiền thưởng hiện nay công ty đang theo đuổi.

### 2.2.1.3. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi

Các chế độ phúc lợi đang được áp dụng trong Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại đều tuân theo những quy định pháp luật và chính sách



đối với lao động trực tiếp của nhà nước. Lao động trực tiếp sau thời gian thử việc, ký hợp đồng lao động chính thức thì được hưởng đầy đủ các chế độ của Nhà nước quy định. Cụ thể như sau:

Các ngày nghỉ lễ, tết được hưởng nguyên lương

Lao động trực tiếp được nghỉ việc và hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết:

Tết dương lịch: 01 ngày

Tết nguyên đán: 05 ngày

Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày

Giải phóng miền Nam: 01 ngày

Quốc tế lao động: 01 ngày

Quốc Khánh Việt Nam: 01 ngày

Nếu các ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì lao động trực tiếp được nghỉ bù và theo lịch bù của cả nước.

Lao động trực tiếp được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau:

Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày

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

Ma chay vợ/chồng/con, gia đình nghỉ 03 ngày

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

Hỗ trợ đám hiếu, hi, tai nạn, ốm đau:

Mức hỗ trợ đám hiếu, hi đối với bản thân và gia đình:

+ Bản thân người lao động: 1.000.000đ/1 người/1 lần

+ Vợ, chồng, bố, mẹ, anh, chị, em ruột: 500.000đ/1 người/1 lần

Mức hỗ trợ tai nạn, ốm đau

+ Bản thân người lao động: 500.000đ/1 người/1 lần

+ Vợ, chồng, bố, mẹ, anh, chị, em ruột: 200.000đ/1 người/1 lần

Hỗ trợ du lịch, nghỉ mát

Hàng năm căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, Giám đốc sẽ quyết định thời gian, địa điểm, mức phí du lịch, nghỉ mát.

Phúc lợi liên quan đến bảo hiểm

Công tác phúc lợi cho lao động trực tiếp tại công ty được thực hiện khá tốt. Cụ thể: Mọi lao động trực tiếp đều được công ty đóng BHXH, BHYT, BHTN, theo đúng qui định hiện hành của Pháp luật.

Tiền lương làm căn cứ để tính bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) và bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) là lương cơ bản. Theo quyết định mới nhất, Quyết định 595/QĐ-BHXH về Quy trình thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động- bệnh nghề nghiệp, quản lý sổ bảo hiểm xã hội và thẻ bảo hiểm y tế do Bảo hiểm xã hội Việt Nam ban hành ngày 14/4/2017 thì tỷ lệ trích đóng bảo hiểm được thực hiện như sau:

**Bảng 2.8. Tỷ lệ trích đóng các khoản bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế**

Đơn vị: %

STT	Trách nhiệm đóng của các đối tượng	Tỷ lệ trích đóng các khoản bảo hiểm		
		Bảo hiểm xã hội	Bảo hiểm y tế	Bảo hiểm thất nghiệp
1	Doanh nghiệp đóng	17	3	2
2	Lao động trực tiếp đóng	8	1.5	1

Nguồn: Quyết định 595/QĐ-BHXH

Ngoài ra công ty đang triển khai một số chương trình phúc lợi khác như: Phúc lợi vào những ngày lễ đặc biệt: 8/3, 30/4, 1/5 và những ngày lễ lớn khác trong năm. Ví dụ: cán bộ lao động trực tiếp nữ sẽ được nhận 300.000 đồng là quà của công ty cho ngày lễ Quốc tế phụ nữ 8-3.

- Phụ cấp cho lao động trực tiếp của công ty

Bên cạnh những phúc lợi, lao động trực tiếp trong công ty cũng được hưởng thêm những phụ cấp khác. Một số phụ cấp chính được chỉ rõ trong bảng sau:

**Bảng 2.9. Một số phụ cấp chính của công ty**

STT	Phụ cấp	Đối tượng áp dụng	Số tiền phụ cấp
-----	---------	-------------------	-----------------

1	Phụ cấp thu hút	Lao động trực tiếp đảm nhận những chức vụ yêu cầu, các kỹ năng đang bị thu hút hay khan hiếm	Không quá 55% lương cơ bản
2	Phụ cấp năng lực	Lao động trực tiếp có năng lực vượt trên mức yêu cầu của chức danh công việc hiện tại	Không quá 15% lương cơ bản
3	Phụ cấp lưu động	Luân chuyển công tác	Không quá 30% lương cơ bản

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Áp dụng thêm phụ cấp lưu động cho lao động trực tiếp được luân chuyển công tác tại các địa bàn khác cách xa địa bàn hiện tại của họ từ 40 km trở lên. Tuy nhiên, áp dụng trên phương thức kết hợp các chuyên công tác nếu có thể.

Thực hiện đánh giá của 145 lao động trực tiếp về các chế độ phúc lợi và phụ cấp của Công ty, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.10. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về chế độ phúc lợi, phụ cấp của Công ty**

Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại đúng quy định của pháp luật	0	3.1	65.9	19.7	11.3
2	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại phù hợp với đặc thù công việc	1.5	10.4	65.2	19.1	3.8
3	Tôi hài lòng với phúc lợi và phụ cấp công ty đang áp dụng	3.1	11.1	64.3	16.4	5.1

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Một tỷ lệ cao (96.4%) lao động trực tiếp công ty cho rằng các phúc lợi và phụ cấp được công ty xây dựng đúng theo các quy định pháp luật của Nhà nước

và không có lao động trực tiếp được khảo sát nào nhận xét các chế độ phúc lợi, phụ cấp sai quy định. Bên cạnh đó, phần đông lao động trực tiếp được khảo sát cho rằng chế độ phúc lợi và phụ cấp hiện nay phù hợp với đặt thù công việc mà họ đang đảm nhận. Khảo sát về mức độ hài lòng của lao động trực tiếp về phụ cấp và phúc lợi nói chung của công ty, số lượng lao động trực tiếp hài lòng với mức phúc lợi và phụ cấp chiếm 80%. Tuy nhiên trong tổng số lao động trực tiếp rất hài lòng và hài lòng chiếm tỷ lệ khá ít. Đặc biệt số lao động trực tiếp rất hài lòng chỉ chiếm 5.1%. Trong khi đó số lượng lao động trực tiếp không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng chiếm đến tỷ lệ gần 20%. Đây là con số không hề nhỏ mà Ban lãnh đạo công ty cần phải quan tâm hơn nữa.

### ***2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính***

#### ***2.2.2.1. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua phân công công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác***

- Tạo động lực thông qua phân công công việc phù hợp

Công ty hiện nay không chỉ đầu tư chú trọng bố trí công việc theo chuyên môn nghiệp vụ, năng lực sở trường mà còn cần phải chú ý đến việc bố trí công việc linh hoạt, đa dạng để lao động trực tiếp có thể phát huy được hết khả năng, năng lực của mình từ đó tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu trong công việc từ đó góp phần cải thiện được tinh thần làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

Kết quả điều tra việc phân công công việc đối với 145 lao động trực tiếp trong công ty, thu được kết quả tại bảng 2.12.

Từ kết quả khảo sát, có tới 89.2% người lao động thấy hài lòng với phân công công việc cho lao động trực tiếp cho người lao động của Công ty và tỷ lệ lao động trực tiếp không hài lòng với việc phân công công việc chỉ chiếm 10.8% và không có lao động nào hoàn toàn không hài lòng với việc bố trí công việc của công ty. Khi được hỏi về cơ chế phân công công việc dựa vào năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, tuy rằng không có lao động nào hoàn toàn không hài lòng

về cơ chế này nhưng tỷ lệ lao động rất hài lòng chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn (10.6%).

**Bảng 2.11. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về chế độ phúc lợi, phụ cấp của Công ty**

Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Công ty phân công công việc dựa theo năng lực, chuyên môn nghiệp vụ	0	11.5	31.7	46.2	10.6
2	Tôi hài lòng với cơ chế phân công công việc của công ty	0	10.8	26.1	43.4	19.7

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Thực tế cho thấy, mức độ hài lòng về phân công công việc càng cao thì lao động trực tiếp có thể gắn bó hơn với công việc, và họ cũng có ý thức hơn trong việc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Nhưng khi lao động trực tiếp không được thoả mãn thì họ sẽ cảm thấy công việc của mình nhàm chán, không có sự say mê hứng thú trong công việc thì khó có thể đạt hiệu quả cao trong công việc. Do vậy, công ty cần chú trọng tới việc tìm hiểu sự thoả mãn trong công việc của lao động trực tiếp để có thể sắp xếp bố trí lao động sao cho phù hợp nhất để đem lại kết quả làm việc cao nhất.

- Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc chính xác

Hiện tại công ty đang áp dụng hệ thống chấm công và hệ thống thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

- Về hệ thống chấm công của công ty: Công ty đang thực hiện chế độ chấm công đối với lao động trực tiếp của công ty thông qua việc quét thẻ vào đầu và cuối mỗi buổi làm việc. Lao động trực tiếp ra khỏi công ty trong bất kỳ giờ nào đều phải thực hiện quét thẻ. Cuối tháng, bộ phận nhân sự sẽ thống kê và chuyển số ngày công của lao động trực tiếp kèm theo các giấy tờ liên quan: Giấy chứng

nhận nghỉ việc hưởng BHXH, giấy xin nghỉ việc không hưởng lương,... về bộ phận kế toán kiểm tra, đối chiếu qui ra công để tính lương và bảo hiểm xã hội.

- Về thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

Công ty đánh giá mức độ hoàn thiện công việc trên thang điểm 100. Các cá nhân dựa trên tiêu chí và thực tế công việc đảm nhận tự đánh giá mức độ hoàn thiện công việc của bản thân, sau đó tập thể sẽ kiểm tra và đối chiếu lại bảng tự đánh giá mức độ hoàn thiện công việc của từng cá nhân.

Công ty đánh giá thực hiện công việc của lao động trực tiếp dựa trên 3 mức độ A, B, C theo như bảng sau:

**Bảng 2.12. Đánh giá việc chấp hành kỷ luật của lao động trực tiếp**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Điểm A</b>	<b>Điểm B</b>	<b>Điểm C</b>
Chấp hành các nội quy, quy định và kỷ luật lao động	19 - 20	16 - 17	13 - 14
Thời gian làm việc	19 - 20	16 - 17	13 - 14
Khối lượng công việc hoàn thành	19 - 20	16 - 17	13 - 14
Tiến độ hoàn thành công việc	19 - 20	16 - 17	13 - 14
Chất lượng công việc	19 - 20	16 - 17	13 - 14
<b>Tổng điểm</b>	<b>80 - 100</b>	<b>60 - 79</b>	<b>40 - 59</b>

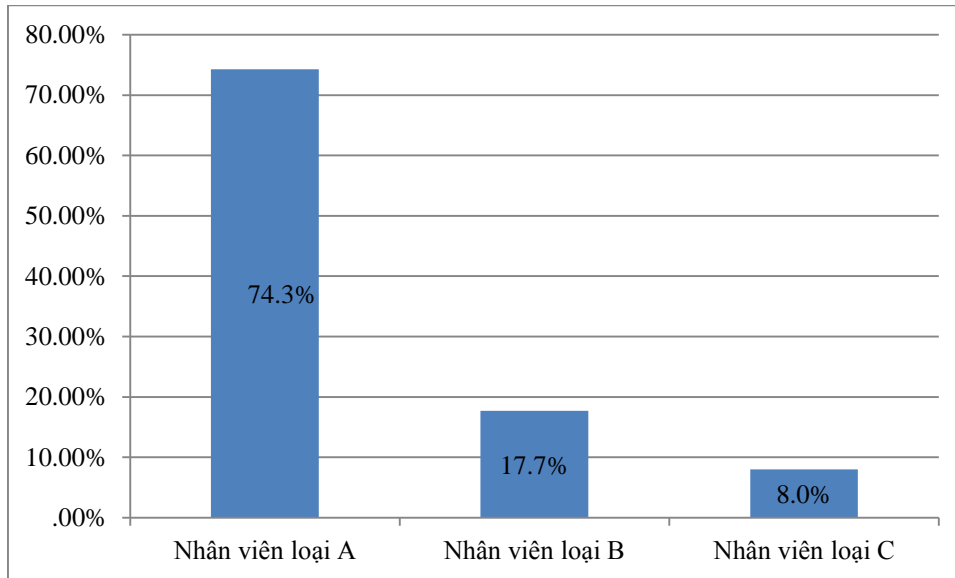
*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Những lao động trực tiếp xếp loại A: phải đạt được những tiêu chuẩn sau: Luôn chấp hành tốt nội quy lao động, không vi phạm quy định của công ty, chấp hành tốt kỷ luật lao động của công ty, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ công việc được giao và đảm bảo được tiến độ và chất lượng công việc, tổng điểm từ 90-100 điểm.

Đối với lao động trực tiếp loại B: chấp hành tốt nội quy lao động, hoàn thành công việc được giao nhưng tiến độ và hiệu quả công việc chưa đúng với yêu cầu, tổng điểm từ 60-79 điểm.

Đối với lao động trực tiếp loại C: vi phạm nội quy của công ty dưới 2 lần,

hoàn thành công việc được giao nhưng tiến độ và hiệu quả công việc chưa đúng với yêu cầu, tổng điểm từ 40-59 điểm.



**Hình 2.1. Phân loại đánh giá lao động trực tiếp của công ty tháng 12/2022**

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Qua biểu đồ trên có thể nhận thấy, số lượng lao động trực tiếp loại A chiếm tỷ lệ cao với 74.3%, lao động trực tiếp loại B chiếm tỷ lệ thấp hơn với 17.7% và loại C chiếm 8% trong tháng 12/2022. Đây là nỗ lực không chỉ của bản thân lao động trực tiếp trong công ty mà còn do sự động viên tinh thần, khích lệ lao động trực tiếp của ban lãnh đạo để họ có thể hoàn thành tốt công việc

Công ty mặc dù đã chú trọng đến việc phân loại đánh giá lao động trực tiếp trong toàn công ty, tuy nhiên các tiêu chí đánh giá còn khá sơ sài, chưa có những tiêu chí nhỏ hơn để mức phân loại được rõ ràng hơn. Do đó chưa khai thác được hết hiệu quả của việc phân loại đánh giá lao động trực tiếp trong công ty.

Điều tra khảo sát đối với 145 lao động trực tiếp trong công ty về việc đánh giá công tác phân loại đánh giá lao động trực tiếp, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.13. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về công tác đánh giá phân loại lao động**

Đơn vị: %

Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp
-------------------	---------------------------------

STT		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc phù hợp	1.1	18.6	51.2	16.4	12.7
2	Tiêu chí đánh giá phân loại lao động trực tiếp rõ ràng	7.2	21.9	41.9	17.4	11.6
3	Tôi hài lòng với cách thức phân loại, đánh giá lao động trực tiếp của công ty	5.5	19.3	41.7	18.2	15.3

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Về cơ bản lao động trực tiếp tham gia khảo sát đều cho thấy sự hài lòng đối với thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc và các tiêu chí đánh giá phân loại lao động trực tiếp rõ ràng. Tuy nhiên bên cạnh một tỷ lệ cao nói trên thì còn một bộ phận không nhỏ lao động trực tiếp hoàn toàn không hài lòng về mức độ rõ ràng của các tiêu chí đánh giá phân loại lao động trực tiếp (chiếm 7.2%). Từ Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 cho thấy, số lượng lao động trực tiếp hài lòng với việc đánh giá phân loại lao động trực tiếp chiếm khoảng 70% tỷ lệ lao động trực tiếp tham gia khảo sát. Bên cạnh đó, tỷ lệ lao động trực tiếp hoàn toàn không hài lòng ở mức cao với 5.5%. Do vậy trong thời gian tới, công ty cần tập trung đầu tư xem xét thêm công tác này tại công ty bởi nếu đánh giá phân loại lao động trực tiếp đúng với năng lực và phù hợp với nguyện vọng của lao động trực tiếp sẽ là động lực để họ gắn bó với công ty nhiều hơn.

#### *2.2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao hiểu biết cho lao động trực tiếp là động lực thúc đẩy lao động trực tiếp hăng hái làm việc, khi con người được học tập, được nâng cao kiến thức họ làm việc có hiệu quả cao, giảm bớt tai nạn lao động, giảm



bớt sự giám sát của người quản lý, tạo cho lao động trực tiếp tự chủ trong công việc, thoả mãn nhu cầu an toàn của người lao động, kích thích tâm lý thoải mái trong công việc

**Bảng 2.14. Các khóa học kỹ năng và chuyên môn trong năm 2022**

TT	Tên khóa học	Số lượng học viên	Thời gian
1	Chuyên môn kỹ thuật	150	2 ngày
2	Content Marketing	26	2 ngày
3	Kỹ năng làm việc nhóm	83	2 ngày

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự sự*

Ngành nghề chính của công ty là cung cấp sản phẩm dành cho công nghiệp và xây dựng nên các khóa đào tạo do công ty tổ chức trong những năm trở lại đây chủ yếu hướng đến các nhóm đối tượng là lao động trực tiếp. Việc xây dựng nội dung các khóa học căn cứ trên nhu cầu của công ty và nhu cầu của lao động trực tiếp trong công ty và kinh phí do công ty bỏ ra để đào tạo.

**Bảng 2.15. Kinh phí đào tạo thực tế giai đoạn 2020- 2022**

Nội dung	Đơn vị tính	2020	2021	2022
Kinh phí	Đồng/năm	1,424,309,652	808,304,199	2,999,339,850
Số lượng đào tạo	Lao động trực tiếp	314	197	573
Chi phí đào tạo trung bình	Đồng/người/năm	4,536,018	4,103.067	5,234,450

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Hiện nay, việc đào tạo chủ yếu để nâng cao kỹ năng và cập nhật kiến thức mới cũng như làm quen với môi trường làm việc. Với lao động trực tiếp sản xuất, những người được Công ty cử đi đào tạo sau khi đào tạo xong có giấy chứng nhận đạt, chứng chỉ, bằng tốt nghiệp... Đây là một trong những tiêu chí cân nhắc các cơ hội thăng tiến trong công ty

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 145 lao động trực tiếp của Công ty và thu được kết quả sau:

**Bảng 2.16. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Công ty có kế hoạch đào tạo hàng năm rõ ràng, chi tiết	0	15.7	23.2	31.5	29.6
2	Nội dung các khóa học phù hợp với công việc hiện tại của Em	0	12.7	26.8	28.3	32.2
3	Giảng viên có kiến thức chuyên sâu về nội dung đào tạo	1.2	16.3	30.8	25.1	26.6
4	Tôi hài lòng với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty	0	18.2	30.7	22.7	28.4

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Được hỏi về sự rõ ràng, chi tiết trong kế hoạch đào tạo hàng năm của công ty đối với 145 lao động trực tiếp tham gia khảo sát cho thấy không có lao động nào hoàn toàn không hài lòng và có trên 75% lao động hài lòng với kế hoạch đào tạo hàng năm của công ty. Bên cạnh đó, hơn 87% lao động hài lòng về nội dung của các khóa học khi các khóa học công ty tổ chức phù hợp với công việc hiện tại của họ. Tuy nhiên có đến 17.5% lao động khảo sát không hài lòng với giảng viên giảng dạy trong các khóa học vì kiến thức chuyên sâu của họ. Qua Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 cho thấy, số lao động trực tiếp hài lòng với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty chiếm tỷ lệ rất cao, hơn 80%. Tuy nhiên bên cạnh đó còn một số lao động trực tiếp chưa thực sự hài lòng đối với công tác này của công ty. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ đến động lực lao động của bộ phận này trong công ty.

### *2.2.2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực thông qua xây dựng môi trường làm việc*

Môi trường làm việc có vai trò quan trọng trong tạo động lực cho lao động trực tiếp. Trong những năm qua, Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương

mại luôn chú trọng cải thiện môi trường làm việc nhằm mang đến bầu không khí nơi làm việc dễ chịu, cởi mở, năng động để tạo điều kiện tốt nhất cho lao động trực tiếp phát huy năng lực của mình.

- Phương tiện làm việc:

+ Được trang bị đầy đủ hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại từ các nước tiên tiến, các nước phát triển như: Nhật Bản, Ý, Đức...

+ Nhà máy được xây dựng kiên cố, thoáng mát và đảm bảo an toàn lao động.

+ Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, nơi làm việc có đầy đủ các thiết bị phòng cháy chữa cháy và dụng cụ y tế cơ bản

- Bầu không khí tại nơi làm việc:

Khi đến công ty làm việc, hầu hết lao động trực tiếp nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình chính vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Theo các nhà tâm lý thì bầu không khí vui vẻ, thân mật tại công sở có tác dụng làm lao động trực tiếp cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần và họ trở nên tận tụy hơn trong công việc.

Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi phải không ngừng nghiên cứu các sản phẩm mới với tính năng vượt trội. Do đó đội ngũ lao động trực tiếp thường xuyên phải làm việc tăng ca và làm việc nhiều tiếng không ngừng nghỉ.

Đứng trước áp lực công việc lớn như vậy và có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của lao động trực tiếp, Công ty trong những năm gần đây rất quan tâm đến bữa trưa và các hoạt động giải trí ngoài giờ làm việc. Trụ sở chính của công ty có phòng ăn riêng với các món ăn đa dạng. Ai có nhu cầu có thể xin thêm nhiều hơn. Phòng ăn được sơn các màu sắc tươi trẻ: hồng, cam, xanh dương... cộng với máy lạnh mát. Chính sách chăm lo căn cơ đó giúp lao động trực tiếp an tâm gắn bó, cống hiến lâu dài cho công ty.

Trước sự quan tâm của lãnh đạo công ty với trong việc xây dựng bầu không khí làm việc, qua khảo sát 145 lao động trong công ty cho thấy phần đông lao động trực tiếp đều hài lòng với phương tiện làm việc và nỗ lực trong tạo bầu không khí

làm việc vui vẻ cho lao động.

**Bảng 2.17. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về môi trường làm việc trong Công ty**

Đơn vị: %

ST T	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp				
		Hoàn toàn không hài lòng	Khôn g hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Lao động trực tiếp trong công ty được trang bị phương tiện làm việc hiện đại	0	6.3	29.6	36.7	27.4
2	Không gian làm việc sạch sẽ, gọn gàng, thuận tiện trao đổi, không mất tập trung	0	4.1	21.1	43.6	31.2
3	Cơ sở vật chất dùng chung (căng tin, phòng giải trí...) hiện đại, sạch sẽ, tạo cảm giác dễ chịu	0	5.2	29.8	36.7	28.3
4	Tôi hài lòng với môi trường làm việc của công ty	0	5.9	25.4	38.9	29.8

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Hơn 90% số lao động trực tiếp tham gia khảo sát đều cho rằng phương tiện làm việc hiện đại, không gian làm việc gọn gàng, cơ sở vật chất dùng chung sạch sẽ và không có lao động trực tiếp nào hoàn toàn không hài lòng đối với các vấn đề được khảo sát liên quan đến môi trường làm việc. Tuy nhiên không thể phủ nhận rằng, trong tổng số 145 lao động trực tiếp tham gia khảo sát vẫn có lao động trực tiếp (chiếm 5.9%) không hài lòng với môi trường làm việc tại công ty. Đây cũng là vấn đề mà Ban lãnh đạo cần quan tâm trong quá trình tạo động lực cho

lao động trực tiếp trong công ty.

### **2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong Công ty**

#### **2.2.3.1. Mức độ hài lòng của lao động trực tiếp**

Với đặc thù công việc rất vất vả, căng thẳng, với các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi hay cải thiện môi trường làm việc rất cần đánh giá mức độ hài lòng của lao động trực tiếp đối với công việc để từ đó xem xét động lực lao động của lao động trực tiếp .

Thông qua câu hỏi khảo sát với các lựa chọn khác nhau để lao động trực tiếp đánh giá về thu nhập bản thân, chế độ phúc công ty, mức độ công việc ổn định, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, Sự phù hợp công việc với năng lực, sở trường, khối lượng công việc mà mình đang đảm nhiệm... Tác giả đã khảo sát 145 lao động trực tiếp về mức độ hài lòng về công việc và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.18. Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về mức độ hài lòng của lao động trực tiếp**

Đơn vị: %

STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá của lao động trực tiếp				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Công việc luôn có nhiều đổi mới và Em có mục tiêu rõ ràng đối với công việc	5.9	22.2	37.5	21.1	13.3
2	Em luôn được khuyến khích phát triển năng lực, sở trường tại công ty	4.9	16.3	37.8	23.8	17.2
3	Em yêu thích công việc hiện tại	5.5	18.0	38.1	23.6	14.8

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Qua Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 cho thấy, phần lớn lao động

trực tiếp tham gia khảo sát đều hài lòng khi công việc có nhiều đổi mới, được khuyến khích phát triển năng lực, sở trường tại công ty và hơn 70% số lao động trực tiếp tham gia điều tra khảo sát đều hài lòng với công việc hiện tại của mình. Đây là con số rất đáng khích lệ đối với những nỗ lực tạo động lực cho lao động trực tiếp của công ty. Bên cạnh đó còn tồn tại một tỷ lệ tương đối cao là 23.5% lao động trực tiếp không hài lòng đối với công việc hiện tại của mình cũng là động lực để công ty tiếp tục hoàn thiện công tác tạo động lực của công ty trong thời gian tới.

#### 2.2.3.2. Mức độ gắn bó của lao động trực tiếp

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các công ty cùng ngành nghề với Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, vấn đề săn đầu người ngày càng trở nên cạnh tranh khốc liệt. Do đó trong những năm trở lại đây số lao động trực tiếp nghỉ việc có xu hướng ngày càng gia tăng.

**Bảng 2.19. Tỷ lệ lao động nghỉ việc tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**

Đơn vị: Người

TT	Chỉ tiêu	2020	2021	2022
1	Tổng số lao động trực tiếp	1171	989	1366
2	Số lao động nghỉ việc	101	182	95
3	Tỷ lệ lao động nghỉ việc	8.6	18.4	6.9

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Tỷ lệ lao động nghỉ việc của công ty có xu hướng giảm mạnh ở 2 năm 2020 và 2021. Nếu như năm 2020 số lượng lao động trực tiếp nghỉ việc chỉ có 101 lao động trực tiếp chiếm 8.6% thì đến năm 2022 số lượng lao động trực tiếp nghỉ việc tăng đột biến khi tăng gấp đôi và chiếm 18.4%. Sự giảm lao động này do một phần ảnh hưởng của đại dịch covid- 19, công nhân mất việc làm hoặc bị cắt giảm nguồn nhân lực để đảm bảo duy trì sự hoạt động cầm chừng của doanh nghiệp.

Thông qua Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 về dự định trong tương

lai của người lao động, tác giả tổng hợp lại như sau:

**Bảng 2.20. Khảo sát mức độ gắn bó với Công ty**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Số lượng (Người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
1	Không muốn chuyển công ty	71	49.2
2	Tham khảo thêm rồi mới quyết định	32	22.4
3	Sẵn sàng chuyển công ty	26	19.5
4	Không có ý kiến	16	8.9
<b>Tổng:</b>		<b>145</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023*

Qua Kết quả khảo sát của Học viên, năm 2023 cho thấy, tỷ lệ lao động trực tiếp không muốn chuyển công ty chiếm tỷ lệ 49.2%. Số lượng lao động trực tiếp đang dẫn đầu với việc chuyển đi chiếm đến 22.4% và đặc biệt tỷ lệ lao động trực tiếp sẵn sàng chuyển đi chiếm 19.5%. Đây là một tỷ lệ không nhỏ. Do vậy, công ty nên tìm hiểu và có giải pháp hợp lý để số lao động trực tiếp này yên tâm ổn định tâm lý làm việc.

#### 2.2.3.3. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động

Mức độ vi phạm kỷ luật là một tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong công ty. Nếu công tác tạo động lực lao động trong công ty được thực hiện tốt, tạo được niềm tin và lòng trung thành đối với lao động trực tiếp thì mức độ vi phạm kỷ luật của lao động trực tiếp sẽ thấp hơn.

Trong những năm gần đây, với những nỗ lực của ban lãnh đạo công ty, số lượng lao động trực tiếp vi phạm kỷ luật có xu hướng giảm rõ rệt. Một số vi phạm mắc phải đều là những vi phạm liên quan đến thời gian làm việc (đi muộn, về sớm) và các vi phạm trong công ty không gây ra những mất mát về tiền bạc.

**Bảng 2.21. Loại hình vi phạm kỷ luật lao động**

<b>STT</b>	<b>Loại hình vi phạm kỷ luật lao động</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
1	Thời gian làm việc	307	262	198

2	Trật tự tại nơi làm việc	10	3	0
3	An toàn lao động, vệ sinh lao động	0	0	0
4	Bảo vệ bí mật công nghệ và sở hữu trí tuệ của công ty	0	0	0

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Do vi phạm kỷ luật trong công ty chủ yếu là vi phạm về thời gian làm việc nên hình thức kỷ luật chủ yếu là nhắc nhở. Những trường hợp nào vi phạm nghỉ làm không lý do thì chủ yếu trừ vào ngày công làm việc.

### **2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**

#### **2.3.1. Thực trạng nhóm nhân tố bên ngoài**

##### **2.3.1.1. Thực trạng chính sách, pháp luật của Nhà nước**

Chính sách pháp luật của nhà nước về lao động có ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực cho lao động trực tiếp nói chung và lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại nói riêng. Trong thời gian qua, những nỗ lực của Nhà nước, các bộ ban ngành có liên quan đã làm cho chính sách pháp luật về lao động ngày càng được hoàn thiện. Từ đó tạo niềm tin đối với lao động trực tiếp và làm cải thiện động lực lao động của người lao động.

Chính sách pháp luật về lao động được quy định tại Điều 4, Bộ Luật lao động 2019. Bao gồm:

1. Bảo đảm quyền và lợi ích chính đáng của người lao động; khuyến khích những thoả thuận bảo đảm cho lao động trực tiếp có những điều kiện thuận lợi hơn so với quy định của pháp luật về lao động; có chính sách để lao động trực tiếp mua cổ phần, góp vốn phát triển sản xuất, kinh doanh.

2. Bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, quản lý lao động đúng pháp luật, dân chủ, công bằng, văn minh và nâng cao trách nhiệm xã hội.



3. Tạo điều kiện thuận lợi đối với hoạt động tạo ra việc làm, tự tạo việc làm, dạy nghề và học nghề để có việc làm; hoạt động sản xuất, kinh doanh thu hút nhiều lao động.

4. Có chính sách phát triển, phân bố nguồn nhân lực; dạy nghề, đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ kỹ năng nghề cho người lao động, ưu đãi đối với lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

5. Có chính sách phát triển thị trường lao động, đa dạng các hình thức kết nối cung cầu lao động.

6. Hướng dẫn lao động trực tiếp và người sử dụng lao động đối thoại, thương lượng tập thể, xây dựng quan hệ lao động hài hoà, ổn định và tiến bộ.

7. Bảo đảm nguyên tắc bình đẳng giới; quy định chế độ lao động và chính sách xã hội nhằm bảo vệ lao động nữ, lao động là người khuyết tật, lao động trực tiếp cao tuổi, lao động chưa thành niên.

Bên cạnh đó, còn các luật khác liên quan như Luật vệ sinh, an toàn lao động năm 2015, Luật Bảo hiểm xã hội 2014, Luật việc làm 2013, Luật Giáo dục nghề nghiệp 2014. Dựa trên quy định chung của Nhà nước, các Bộ ban ngành có liên quan đã đưa ra các văn bản quy định pháp luật cụ thể hóa cho từng lĩnh vực. Có thể kể đến một số quy định như:

- Về mức đóng bảo hiểm áp dụng cho năm 2018: Quyết định số 595/QĐ-BHXH có hiệu lực thi hành từ ngày 01/5/2017 và thay thế Quyết định số 959/QĐ-BHXH. Điểm thay đổi lớn nhất Quyết định số 595/QĐ-BHXH ngày 14/04/2017 So với Quyết định số 959/QĐ-BHXH ngày 09/9/2015 là: Về mức đóng BHXH, phía doanh nghiệp chỉ còn đóng 17% vào quỹ Bảo hiểm xã hội (3% vào quỹ ốm đau và thai sản, 14% vào quỹ hưu trí và tử tuất).

**Bảng 2.22. Mức đóng BHXH và BHYT áp dụng từ ngày 01/01/2018**

Trách nhiệm đóng của các đối tượng	Tỷ lệ trích đóng các loại bảo hiểm bắt buộc				
	BHXH	BH TNLD - BNN	BHYT	BHTN	Tổng cộng

Doanh nghiệp đóng	17%	0.5%	3%	1%	21,5%
Người LĐ đóng	8%	0	1.5%	1%	10,5%
	<b>TỔNG</b>				<b>32%</b>
(Mức đóng bảo hiểm = Tiền lương tháng làm căn cứ đóng BHXH Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm)					

*Nguồn: Quyết định số 595/QĐ-BHXH*

- Giờ làm việc tiêu chuẩn cho người lao động: Theo quy định pháp luật hướng dẫn về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi đối với lao động trực tiếp (NLĐ) làm công việc sản xuất có tính thời vụ và công việc gia công hàng theo đơn đặt hàng như sau:

+ Tổng số giờ làm việc tiêu chuẩn và số giờ làm thêm trong một ngày không quá 12 giờ; riêng đối với lao động trực tiếp làm các nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm không quá 9 giờ.

+ Tổng số giờ làm việc tiêu chuẩn và số giờ làm thêm trong một tuần không quá 64 giờ; riêng đối với lao động trực tiếp làm các nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm không quá 48 giờ.

+ Tổng số giờ làm thêm trong một tháng không quá 32 giờ; riêng đối với lao động trực tiếp làm các nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm không quá 24 giờ. Tổng số giờ làm thêm trong mỗi năm của lao động trực tiếp không quá 300 giờ.

Các khoản phụ cấp lương để bù đắp yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động mà mức lương thỏa thuận trong hợp đồng lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ được quy định tại Thông tư 59/2015/TT-BLĐTBXH quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật bảo hiểm xã hội về bảo hiểm xã hội bắt buộc sẽ có hiệu lực từ ngày 15/02/2016.

Có thể nói, với các quy định chặt chẽ của pháp luật đảm bảo quyền và lợi ích người lao động, các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nói chung Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại nói riêng đã có được một hành lang

pháp lý cần thiết để xây dựng và triển khai các hoạt động tạo động lực cho người lao động.

### 2.3.1.2. Thực trạng môi trường kinh tế, xã hội

Môi trường kinh tế, xã hội có ảnh hưởng khá lớn đến tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong công ty. Khi môi trường kinh tế trở nên bất ổn, các chỉ số kinh tế không được kiểm soát tốt như tỷ lệ lạm phát cao hơn thì đa số lao động trực tiếp sẽ cố gắng làm việc với động cơ giữ việc làm và công ty phải có chính sách ổn định công việc và tu nhập để động lực lao động của lao động trực tiếp tốt hơn và ngược lại.

Do đại dịch Covid-19 xuất hiện năm 2020, bùng phát năm 2021, nên 2 năm này tốc độ tăng thấp chỉ bằng trên dưới một nửa mấy năm trước, nhưng vẫn nằm trong nhóm nước đứng hàng đầu thế giới có tốc độ tăng trưởng dương.

Đặc biệt năm 2022, tăng trưởng GDP theo mục tiêu tăng 6-6,5%, nhưng ước thực tế đã có tốc độ tăng rất cao, lần đầu tiên sau nhiều thập kỷ đã vượt qua 8%..

Biểu đồ 1. TỐC ĐỘ TĂNG GDP THEO GIÁ SO SÁNH MỘT SỐ NĂM (%)



**Hình 2.2. Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2018 – 2022**

*Nguồn: Tổng cục thống kê*

Có thể nói năm 2022, nền kinh tế, xã hội của Việt Nam đã đạt được những kết quả rất tốt trong việc ổn định nền kinh tế vĩ mô và nâng cao đời sống của người dân sau đại dịch covid-19. Sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của hệ thống doanh nghiệp cho thấy một viễn cảnh tốt về tình trạng việc làm trong tương lai. Chính những yếu tố khởi sắc như vậy tác động rất lớn đến động lực lao động của lao

động trực tiếp nói chung và của lao động trực tiếp trong Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại nói riêng. Và để làm tốt công tác tạo động lực trong bối cảnh nền kinh tế phát triển tốt thì Ban lãnh đạo công ty cần phải chú trọng hơn nữa trong việc xác định nhu cầu làm việc của lao động trực tiếp để tìm ra cách thức tạo động lực lao động tốt nhất.

### *2.3.1.3. Thực trạng chính sách thu hút nhân lực của đối thủ cạnh tranh*

Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại không chỉ phải cạnh tranh với các công ty trong nước mà còn với cả các công ty nước ngoài. Những công ty lớn trong và ngoài nước với thế mạnh tài chính, công nghệ hiện đại thường đưa ra các chính sách tốt hơn so với các công ty nhỏ trong nước như Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại. Điều đó sẽ dẫn đến tình trạng chảy máu “chất xám” và sự di chuyển lao động trực tiếp sang các công ty cùng ngành có đãi ngộ tốt hơn. Điều này buộc lãnh đạo công ty phải nghiên cứu và đổi mới cách thức tạo động lực để giữ chân lao động trong công ty mình.

### *2.3.2. Thực trạng nhóm nhân tố bên trong*

#### *2.3.2.1. Thực trạng nhân tố thuộc về doanh nghiệp*

##### *a. Mục tiêu, định hướng phát triển của công ty*

Trong những năm qua, Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại đã có những chiến lược phát triển mạnh mẽ khi liên tục mở rộng các chi nhánh và đạt được những thành công rất lớn. Đây là nhân tố tạo nên niềm tin và động lực rất lớn cho lao động trực tiếp của công ty.

Trong giai đoạn 2025-2030, công ty dự kiến mở thêm chi nhánh phía nam và tiếp tục phát triển mở rộng tình hình kinh doanh của công ty và giúp lao động trực tiếp trong công ty yên tâm đối với vấn đề việc làm và góp phần nâng cao mức sống của lao động trực tiếp trong công ty.

##### *b. Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp:*

Để duy trì và làm tốt công tác tạo động lực cho người lao động, tiềm lực tài chính của công ty có ảnh hưởng rất lớn. Một công ty có tiềm lực tài chính mạnh

sẽ mạnh dạn đầu tư cho công tác tạo động lực nhất là thông qua lương và chế độ thưởng.

Trong những năm trở lại đây, sự gia tăng trong doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh cũng làm cho Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại quan tâm hơn đến việc tạo động lực cho lao động trực tiếp nói chung và lao động trực tiếp nói riêng. Thể hiện qua việc chế độ tiền lương, thưởng có xu hướng được cải thiện và công ty mua sắm thêm nhiều trang thiết bị phục vụ công việc. Đây rõ ràng là những chuyển biến tích cực của công ty trong nỗ lực tạo động lực lao động và nếu không có tiềm lực tài chính tốt thì khó có thể đạt được kết quả như vậy.

*c. Quan điểm quản trị nhân lực của lãnh đạo.*

Quan điểm quản trị nhân lực của lãnh đạo công ty là một yếu tố quan trọng tạo nên sự trung thành và động lực lao động của người lao động. Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại là một công ty với hơn một nghìn lao động trên toàn hệ thống và để ổn định lực lượng lao động trực tiếp, lãnh đạo công ty đã đưa ra những quan điểm quản trị nhân lực mới và phù hợp với đặc thù công việc của công ty.

Ban lãnh đạo của công ty cho rằng mấu chốt là phải luôn đặt nhân tài ở vị trí trung tâm và nhiệm vụ quan trọng nhất chính là công tác nhân sự - phải thu hút, nuôi dưỡng và giữ chân người tài. Đặc biệt, quan điểm quản lý của lãnh đạo công ty là bên cạnh chú trọng vào kỹ năng và kinh nghiệm của lao động trực tiếp còn cần phải phát triển tư tưởng hay giá trị của bản thân lao động trực tiếp trong công ty. Đặc biệt, Chế độ thưởng phạt đối với lao động trực tiếp không chỉ dựa trên kết quả công việc mà còn dựa trên giá trị và văn hóa chứ

Chính tư duy quản trị nhân lực của lãnh đạo là phát triển toàn diện lao động trực tiếp không chỉ là kinh nghiệm làm việc mà còn cả giá trị bản thân lao động trực tiếp nên trong những năm qua, môi trường làm việc trong công ty luôn cởi mở và hòa đồng.

*2.3.2.2. Thực trạng nhân tố thuộc về người lao động*

*a. Khả năng và kinh nghiệm làm việc:*

Khả năng và kinh nghiệm làm việc có ảnh hưởng đến động lực của lao động trực tiếp. Những người có khả năng tốt và kinh nghiệm lâu năm họ sẽ tự tin trong công việc và họ sẽ có động lực khi được đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Đối với những lao động trẻ, thiếu kinh nghiệm thì yếu tố học hỏi là một trong những tiêu chí để tạo động lực cho họ.

Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại với đặc thù là lực lượng lao động trẻ hóa. Phần lớn đều là lao động trực tiếp có kinh nghiệm dưới 5 năm và tỷ lệ lao động trên 5 năm kinh nghiệm không nhiều. Do vậy để tạo động lực cho lao động trực tiếp, công ty nên chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và phát triển sau đào tạo.

*b. Đặc điểm cá nhân người lao động:*

Đặc điểm cá nhân là một trong những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của lao động trực tiếp. Một công ty muốn tạo động lực cho lao động trực tiếp thì công ty đó cần phải nghiên cứu đặc điểm cá nhân của người lao động. Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Lao động trực tiếp làm việc tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại đến từ nhiều địa phương khác nhau với các phong tục tập quán, tâm lý khác nhau nên đặc điểm cá nhân rất phong phú và đa dạng. Do đó nhu cầu của lao động trực tiếp cũng không đồng nhất đòi hỏi công ty phải quan tâm nghiên cứu và tìm ra những đặc điểm chung nhất để xem xét vấn đề tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp trong công ty.

Bên cạnh đó, phần lớn lao động trực tiếp trong công ty là nam giới, dưới 30 tuổi và độc thân, sống xa gia đình nên các chế độ liên quan đến các hoạt động chăm lo đời sống tinh thần sẽ tạo động lực khá tốt cho lao động trực tiếp như các hoạt động thể thao bóng đá, cầu lông... Vì vậy, công ty cần phải quan tâm đến những đặc điểm này khi tạo động lực cho người lao động.

*c. Mức sống của người lao động:*

Điều kiện sống của lao động trực tiếp ảnh hưởng không nhỏ đến động lực

của lao động trực tiếp. Điều kiện sống khác nhau sẽ phát sinh những mong muốn và nhu cầu khác nhau, từ đó có những ảnh hưởng khác nhau đến động lực lao động.

Đối tượng lao động chính của Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại là các công nhân, chưa có gia đình, chưa có nhà cửa ổn định và chủ yếu vẫn sống tại khu trọ. Do đó công ty muốn tác động đến động lực của họ thì quan trọng là tác động vào mức tiền lương lao động để họ cải thiện mức sống tốt hơn.

## **2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại**

### **2.4.1. Những ưu điểm đạt được**

Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại đã xây dựng cho mình một hệ thống chính sách, hoạt động tạo động lực cho lao động trực tiếp một cách khá toàn diện, bao gồm từ các chính sách lương thưởng phúc lợi gần tương đương với các Công ty khác, tới các hoạt động tập thể tạo thêm bầu không khí thân thiện, thoải mái trong Công ty.

Trong công tác tạo thuận lợi cho lao động trực tiếp làm việc, Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại đạt được rất nhiều thành công, đặc biệt dưới nhà máy sản xuất, với chính sách bảo dưỡng thường xuyên, máy móc, công cụ tại nhà máy nhìn chung được đảm bảo đầy đủ và ở trạng thái làm việc tốt, hầu như không có nhiều phàn nàn của công nhân lao động trực tiếp về vấn đề này.

Công tác tạo bầu không khí thuận lợi cho lao động trực tiếp cũng có nhiều kết quả ngày càng tốt hơn, các hoạt động ngày càng đa dạng, độc đáo (như bóng đá nữ, miss Hawee ...), đã khuấy động được bầu không khí trong Công ty, thu hút được sự quan tâm của hầu hết lao động trực tiếp, giúp họ thay đổi không khí, có thêm nhiệt huyết để gắn bó và làm việc.

Hoạt động đào tạo, nhằm nâng cao năng lực cho lao động trực tiếp, cũng có nhiều điểm đáng ghi nhận, cơ hội đào tạo tại nước ngoài, sự quan tâm giúp đỡ

của cán bộ lãnh đạo văn phòng với nhau... là những hoạt động mang lại hiệu quả cao, có tác động giữ chân và tạo động lực cho lao động trực tiếp khá lớn.

#### **2.4.2. Những hạn chế tồn tại và những nguyên nhân**

##### **Hạn chế tồn tại:**

Theo kết quả điều, tỷ lệ công nhân nhà máy không hài lòng với công việc hiện tại lại chiếm tỷ lệ rất cao. Tỷ lệ lao động trực tiếp xác định gắn bó lâu dài với Công ty là tương đối thấp. Trong các mục tiêu trong thời gian tới của người lao động, thì số lao động có mục tiêu chuyển việc chiếm tỷ lệ không nhỏ, điều này nói lên rằng chính sách của Công ty dành cho lao động trực tiếp còn tồn tại nhiều vấn đề, cần được giải quyết, để có thể giữ chân được lao động, cũng như tạo cho họ động lực để làm việc tại Công ty. Trong các yếu tố, thì yếu tố làm cho họ không hài lòng nhất là lương, thưởng tiếp đó là quan hệ cấp trên cấp, đây là những điểm nóng mà Công ty cần tập trung giải quyết sớm nhất có thể.

Theo phân tích trong phần thực trạng tại các mục trên, có thể tóm tắt lại những mặt còn tồn tại trong công tác tạo động lực tại Hawee sản xuất và thương mại như sau:

Về chế độ lương, thưởng: chế độ lương của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại thấp hơn so với nhiều Công ty khác, với mức lương hiện tại, lao động trực tiếp gặp nhiều khó khăn trong sinh hoạt. Các phần thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc không nhiều, Công ty thực chưa hề chú ý sử dụng, khai thác được công cụ có nhiều ưu điểm này trong việc nâng cao quyết tâm làm việc cho người lao động. Do lãnh đạo Công ty quá quan tâm tới việc tiết kiệm chi phí, luôn né tránh, ít quan tâm tới việc nâng cao lương thưởng cho người lao động.

Công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lao động trực tiếp chưa được quan tâm đúng mức, chưa xác định cụ thể nhiệm vụ cho nhân viên, để họ nhận diện nhiệm vụ và định hướng được hành động của mình. Công ty cũng như chưa có các tiêu chuẩn, để lao động trực tiếp có thể theo dõi quá trình thực hiện công việc của mình, cũng như đối sánh kết quả thực hiện công việc của



mình so với tiêu chuẩn mà Công ty đề ra. Nguyên nhân là do lãnh đạo Công ty chưa có sự quan tâm đúng mức tới vấn đề này.

Về công tác tạo bầu không khí cho lao động trực tiếp : quan hệ tập thể trong bộ phận lao động trực tiếp còn tồn tại nhiều vấn đề, tỷ lệ lao động trực tiếp cảm thấy đôi khi khó hoà nhập với tập thể chiếm tỷ lệ cao. Nguyên nhân nổi lên của tình trạng này, đó là quan hệ giữa lao động trực tiếp phòng sản xuất tại một số nhà máy với công nhân không được tốt, thái độ và lời lẽ của lao động trực tiếp sản xuất tại một số nhà máy đó có nhiều vấn đề, tình trạng đối xử thiên vị của lao động trực tiếp sản xuất với công nhân nhà máy cũng là một nguyên nhân gây là sự bất bình và mâu thuẫn trong nội bộ công nhân với nhau.

Các quyết định nhân sự được đưa ra chưa thực sự công bằng, khách quan và chưa thực sự gắn với kết quả thực hiện công việc của lao động trực tiếp .

#### **Nguyên nhân:**

Là do Công ty chưa xây dựng hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lao động trực tiếp , bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động trực tiếp chưa hoàn thiện, chưa nhận được sự đồng thuận cao từ phía người lao động.

Tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại không có, lao động trực tiếp chỉ biết thực hiện một cách thụ động theo mệnh lệnh của cấp trên. Khi gia nhập Công ty, công lao động trực tiếp chỉ được đào tạo sơ qua về nhiệm vụ chức năng của các phòng ban, và khi bắt đầu làm việc, cũng như khi bắt đầu một quý, một kỳ kinh doanh mới, không hề có việc xác định mục tiêu cho từng người lao động. Việc lao động trực tiếp chủ yếu theo mệnh lệnh của cấp trên làm giảm động lực cho lao động trực tiếp , cũng như dễ gây bất bình trong việc đánh giá, khen thưởng, thăng cấp.

## CHƯƠNG 3

# GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY CP HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI

### 3.1. Định hướng phát triển của Công ty tới năm 2025

#### 3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại

Đến năm 2025, Công ty phấn đấu đạt doanh thu 1500 tỷ VNĐ. Trở thành Công ty có chữ tín hàng đầu trong lĩnh vực tủ bảng điện.

Cả Công ty làm việc trên tinh thần “An toàn trước, Hiệu quả sau”.

An toàn về pháp lý, an toàn về kỹ thuật và an toàn về tài chính

Từ năm 2023 sẽ chuyển bán hàng cá nhân sang bán hàng Công ty, khách hàng tìm đến Công ty Hawee để mua hàng thông qua uy tín, thương hiệu của Công ty cũng như uy tín của các cán bộ trong Công ty.

Phải phù hợp với mục tiêu chiến lược và văn hoá của Công ty. Về mặt chiến lược dài hạn, Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại trở thành Công ty có thị phần đứng đầu trong ngành cung ứng vật tư. Để thực hiện được mục tiêu đó, lãnh đạo Công ty xác định: trên cơ sở duy trì mối quan hệ, uy tín sẵn có với các khách hàng hiện tại, tiếp tục duy trì và mở rộng quy mô nhà máy hiện có, để ngày càng nhận được nhiều hơn các đơn hàng từ phía khách hàng, bằng các biện pháp nâng cao chất lượng, giảm tối đa số lượng đơn hàng bị trễ, giảm chi phí sản xuất ...

Phải có tác dụng nâng cao năng suất lao động, Các biện pháp tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp , không đơn thuần là thoả mãn nhu cầu từ phía người lao động, nó cần phải mang lại lợi ích cho Công ty, mà tác dụng trực tiếp nhất là nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm, mang lại lợi nhuận cao hơn cho Công ty. Các giải pháp có khả năng mang lại sự tăng năng suất lao động càng rõ ràng thì càng dễ thuyết phục lãnh đạo Công ty đồng ý thực hiện.

Phải có tính khả thi, được chủ sử dụng lao động chấp nhận. Để các giải pháp tạo động lực cho lao động trực tiếp được thực hiện, thì các giải pháp đó phải nằm trong khả năng thực thi của Công ty, nó phải phù hợp với tình hình và khả năng tài chính của Công ty, phải được lao động trực tiếp đồng thuận, phải phù hợp với trình độ của cán bộ có trách nhiệm thực thi biện pháp hay kiểm soát quá trình thực thi... Nếu không thoả mãn được điều kiện đó, thì dù chủ Công ty và lao động trực tiếp có mong muốn thực hiện, cũng không thể làm được.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp của Công ty***

Thứ nhất, hoàn thiện công tác tạo động lực cho lao động trực tiếp của công ty bằng các công cụ tài chính. Hoàn thiện cơ chế trả lương và thưởng, gắn với hiệu quả công việc để thúc đẩy lao động trực tiếp làm việc, học hỏi, nâng cao trình độ, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và kỳ vọng của ban lãnh đạo, giữ chân và thu hút nhân sự giỏi.

Thứ hai, hoàn thiện công tác tạo động lực cho lao động trực tiếp của công ty bằng các công cụ phi tài chính. Xây dựng các tiêu chí đánh giá xếp loại thực hiện công việc là cơ sở cho phân loại thi đua theo từng giai đoạn của từng nhóm đối tượng cụ thể, rõ ràng, minh bạch. Đầu tư tổ chức thêm nhiều khóa học nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và chú trọng công tác thăng tiến sau đào tạo. Hướng đến môi trường làm việc cạnh tranh, văn minh, thoải mái.

Thứ ba, kết hợp hài hòa giữa công tác tạo động lực cho lao động trực tiếp thông qua các công cụ tài chính và công cụ phi tài chính trên cơ sở tạo động lực lớn nhất cho lao động trực tiếp đồng thời mang lại lợi ích cao nhất cho công ty.

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

Thứ năm, đánh giá đúng vai trò, năng lực của lao động trực tiếp đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức. của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích lao động trực tiếp đóng góp cho tổ chức.

Thứ sáu, tạo lòng tin của lao động trực tiếp với tổ chức để họ yên tâm công

tác. Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời công hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động***

Hiện nay tại công ty chưa thực hiện công tác xác định nhu cầu của người lao động. Có nhiều cách khác nhau để xác định nhu cầu của lao động trực tiếp trong công ty như khảo sát bằng phiếu điều tra ý kiến người lao động, thu thập qua lãnh đạo trực tiếp, qua hòm thư, qua các tổ chức công đoàn, gặp gỡ trao đổi trực tiếp.

Hiện nay công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của lao động trực tiếp nhưng cách thức xác định khá đơn giản. Đó là thông qua buổi tổng kết cuối năm. Trước khi buổi tổng kết được diễn ra, công ty sẽ tiến hành lấy ý kiến của lao động trực tiếp và những ý kiến được đưa ra nhiều nhất sẽ được đại diện thảo luận tại buổi tổng kết toàn công ty. Tuy nhiên tại buổi tổng kết hàng năm do thời gian có hạn nên chỉ tập trung chủ yếu vào giải quyết nhu cầu tiền lương, chế độ phúc lợi của người lao động, còn các vấn đề khác, các nhu cầu khác của lao động trực tiếp gần như rất hạn chế được thảo luận công khai.

Ngoài việc tổ chức xác định nhu cầu của lao động trực tiếp trong buổi tổng kết cuối năm và có sự trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo công ty và lao động trực tiếp thì công ty có lập email góp ý của người lao động. Lao động trực tiếp có thể gửi ý kiến vào địa chỉ email đã lập. Tuy nhiên sau một thời gian thực hiện thì cách thức xác định nhu cầu của lao động trực tiếp này không còn thu hút được sự quan tâm của họ và dần mất đi hiệu quả trong thực tế.

Có thể nhận thấy cách thức xác định nhu cầu của lao động trực tiếp công ty chưa được hợp lý do không dựa trên những mong muốn và nhu cầu thực tế của lao động trực tiếp công ty mình. Việc xác định nhu cầu chỉ được tiến hành theo

năm trong buổi tổng kết nên công ty chưa xây dựng các phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu. Như vậy việc tiến hành chưa đúng cách, chưa hợp lý nội dung xác định nhu cầu của lao động trực tiếp thì các chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện sẽ không thỏa mãn được nhu cầu của lao động trực tiếp dẫn tới việc chưa tạo ra được nhiều động lực lao động như mục tiêu đã đề ra.

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả đề xuất tiêu chí đánh giá nhu cầu của lao động trực tiếp như sau:

**Bảng 3.1. Đề xuất nội dung xác định nhu cầu của người lao động**

STT	Nội dung	Mức độ				
		(1) Hoàn toàn không đồng ý	(2) Không đồng ý	(3) Đồng ý	(4) Rất đồng ý	(5) Hoàn toàn đồng ý
1	Em muốn hoàn thành tốt công việc để có mức lương cao hơn					
2	Em có mong muốn được an toàn khi thực hiện công việc được giao phó					
3	Em mong muốn được giao lưu và mở rộng mối quan hệ trong công việc					
4	Em mong muốn được đồng nghiệp tin yêu					
5	Em kỳ vọng sự cạnh tranh công bằng trong công việc					
6	Em muốn cố gắng để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở					
7	Em mong muốn được hưởng chế độ bảo hiểm tốt					
8	Em mong muốn cấp trên, cấp dưới đồng lòng					
9	Em mong muốn được ghi nhận thành tích trong công việc của mình					
10	Em muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình					
11	Em mong muốn được mọi người tin cậy					
12	Em kỳ vọng được cấp trên tôn trọng ý kiến và giao những công việc quan trọng					
13	Em mong muốn được hoàn toàn chủ động trong công việc được giao					
14	Em muốn có được nhiều tiền để nuôi sống gia đình, chăm lo tốt hơn cho con cái					

STT	Nội dung	Mức độ				
		(1) Hoàn toàn không đồng ý	(2) Không đồng ý	(3) Đồng ý	(4) Rất đồng ý	(5) Hoàn toàn đồng ý
15	Em muốn đóng bảo hiểm y tế để được chữa bệnh					
16	Em muốn có cơ hội thăng tiến					
17	Em muốn làm những công việc thú vị, có tính thử thách lớn					
18	Em muốn được học hành nâng cao trình độ chuyên môn					
19	Em mong muốn công việc luôn ổn định					
20	Em muốn được cấp trên đề bạt giữ một vị trí nào đó phù hợp với năng lực					

*Nguồn: Học viên đề xuất*

Nhu cầu của lao động trực tiếp khá đa dạng và luôn thay đổi. Chính vì vậy chúng ta cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của lao động trực tiếp trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực lao động.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của lao động trực tiếp. Công ty cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số lao động trực tiếp. Đối tượng điều tra được phân theo: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng. Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là lao động trực tiếp đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của lao động trực tiếp nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của lao động trực tiếp luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của lao động trực tiếp từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

### **3.2.2. *Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc***

Làm tốt công tác đánh giá để làm cơ sở cho lãnh đạo Công ty phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, từ đó Công ty đưa ra các quyết định liên quan đến tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến, đào tạo... một cách công bằng và khách quan nhất

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay do lao động trực tiếp tự đánh giá và do người quản lý trực tiếp đánh giá. Tuy nhiên công việc đánh giá này còn mang tính hình thức và chủ quan, đôi khi còn mang nặng tính quan hệ thân quen. Để khắc phục tình trạng trên, Công ty có thể sử dụng phương pháp đánh giá dựa vào bảng phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định mức độ hoàn thành công việc của lao động trực tiếp đang ở mức độ nào.

Bên cạnh đó, Công ty nên lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học. Để đánh giá thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, công ty nên tổ chức đánh giá “đa kênh”. Trước hết, lao động trực tiếp tự đánh giá. Sau đó, cấp trên đánh giá. Sau khi đánh giá, công ty cần phải áp dụng triệt để kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng, kỷ luật... Như vậy, lao động trực tiếp mới yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào. Thực hiện đánh giá công bằng sẽ tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp trong Công ty.

Sau khi có kết quả đánh giá sẽ tổng hợp lại và công khai kết quả trước toàn bộ lao động trực tiếp trong Nhà Máy, nếu như lao động trực tiếp trong Nhà máy đều không có thắc mắc gì về kết quả của mình thì sẽ nộp lại cho phòng Tổng hợp để tổng hợp và báo cáo lãnh đạo. Việc làm đó, sẽ giúp cho lao động trực tiếp cảm thấy thoải mái, được đối xử công bằng, được tôn trọng, qua đó lao động trực tiếp sẽ có ý thức trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá cần được lưu lại và làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng vào mỗi năm. Hiện nay, kết quả đánh giá thực hiện công việc của năm, công ty vẫn thực hiện đánh giá giống như đánh giá kết quả theo tháng. Như vậy

là chưa khoa học. Tác giả đề xuất Công ty nên đánh giá kết quả thực hiện công việc bằng cách tính điểm trung bình chung của mỗi quý. Việc đánh giá như vậy thể hiện sự công bằng vì đó là kết quả của cả quá trình lao động trực tiếp làm việc trong năm. Nếu đánh giá như cách công ty đánh giá hiện nay thì nhiều khi chỉ là kết quả đánh giá của tháng cuối, vì lãnh đạo các phòng cũng không thể nhớ hết trong năm lao động trực tiếp có mắc lỗi gì không, có hoàn thành công việc không, mức độ hoàn thành đến đâu.

Ngoài ra, hiện nay công ty đang đánh giá mức độ hoàn thiện công việc trên thang điểm 100 và sự phân chia giữa các nội dung xác định và thang điểm là không rõ ràng. Bên cạnh đó việc chênh lệch quá ít giữa các nội dung xác định và các thang điểm khiến cho các mức điểm đánh giá A, B, C là không chênh lệch nhiều và không tạo sự khác biệt. Do vậy, cần phải bổ sung thêm các nội dung xác định và chia nhỏ hơn nữa các nội dung xác định để tạo sự khác biệt giữa các mức A, B và C theo đề xuất như sau:



**Bảng 3.2. Đề xuất nội dung đánh giá mức độ hoàn thiện công việc**

TT	Nội dung đánh giá	Đánh giá		
		Thang điểm	Cá nhân tự đánh giá	Đánh giá của lãnh đạo
1	<b>Chấp hành các nội quy, quy định và kỷ luật nhân viên</b>	<b>20</b>		
	Đảm bảo đúng thời gian lao động	5		
	Trật tự tại nơi làm việc	5		
	An toàn lao động, vệ sinh lao động	5		
	Bảo vệ bí mật công nghệ và sở hữu trí tuệ của công ty	5		
2	<b>Mức độ hoàn thành công việc</b>	<b>50</b>		
	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	12.5		
	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	12.5		
	Hoàn thành nhiệm vụ	12.5		
	Không hoàn thành nhiệm vụ	12.5		
3	<b>Kiến thức và kỹ năng</b>	<b>15</b>		
	Nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ	5		
	Sử dụng tốt ngoại ngữ (tiếng anh) trong công việc	5		
	Các kỹ năng mềm: làm việc nhóm, thuyết trình... tốt	5		
4	<b>Quan hệ với đồng nghiệp</b>	<b>15</b>		
	Quan tâm, giúp đỡ đồng nghiệp	7.5		
	Chia sẻ kinh nghiệm, hợp tác làm việc với đồng nghiệp	7.5		

*Nguồn: Học viên đề xuất*

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép lao

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

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

Để giúp lao động trực tiếp đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích lao động trực tiếp có thêm động lực hoàn thành công việc.

Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với lao động trực tiếp yếu kém, thưởng tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải lao động trực tiếp khi vi phạm kỷ luật.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương***

Hoàn thiện hệ thống tiền lương hướng đến sự công bằng, gắn liền với giá trị công việc mà lao động trực tiếp đang đảm nhiệm nhằm phát huy được hiệu quả làm việc của lao động trực tiếp trong Công ty.

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của Công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau:

Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng

sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say sản xuất góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Thu nhập từ tiền lương của lao động trực tiếp phải chiếm từ 55% - 65% tổng thu nhập. Hiện nay tiền lương chiếm tỷ lệ không nhiều trong tổng thu nhập của lao động trực tiếp Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại. Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của lao động trực tiếp và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của lao động trực tiếp trong Công ty. Từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Tiền lương được trả trên chỉ tiêu lao động đã xác định, chỉ tiêu lao động phản ánh số lượng và chất lượng lao động của mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những lao động trực tiếp và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi lao động trực tiếp làm việc cho Công ty nếu họ đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó cả đời với doanh nghiệp.

Để tạo sự công bằng trong mức lương, Công ty sẽ đánh giá mức độ hoàn thành công việc và trình độ của lao động trực tiếp từ đó nâng mức lương phù hợp với cống hiến ấy. Công ty quan tâm tới công tác nâng lương trước thời hạn cho những lao động trực tiếp có thành tích xuất sắc trong công việc. Đây cũng là nhân tố quan trọng giúp tạo động lực lao động trong công ty.

Tiền lương trả cho lao động trực tiếp dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, lao động trực tiếp sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả

thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn. Định kỳ theo quý hoặc năm, Công ty nên tiến hành đánh giá tình hình thực hiện và điều chỉnh tiền lương cho phù hợp. Điều này tạo động lực lao động giúp lao động trực tiếp làm việc tốt hơn.

### **3.2.4. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi**

#### **3.2.4.1. Chế độ khen thưởng**

Thông qua các biện pháp xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực có hiệu quả cao. Chính vì vậy mà Công ty cần đưa ra những chính sách khen thưởng hợp lý, chính xác, kịp thời và công bằng nhằm kích thích lao động trực tiếp làm việc có hiệu quả, tăng năng suất lao động.

Từ trước đến nay, cơ sở xét thưởng của Công ty là dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm. Điều này sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm sẽ đoàn kết với nhau. Tuy nhiên, mặt khác, nó lại làm cho sự cố gắng, nỗ lực phấn đấu của từng cá nhân lại bị hạn chế. Mọi người trong tổ, nhóm có thể sẽ không cố gắng hết sức mình cho công việc, nảy sinh tâm lý ỷ lại vào những người khác. Vì vậy, Công ty nên kết hợp cả hai hình thức xét thưởng đó là: xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm, đồng thời, cũng xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc của từng cá nhân trong tổ, nhóm đó. Với hình thức xét thưởng mới này, nó sẽ phát huy được những lợi thế của hình thức xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ/ nhóm, đồng thời, nó cũng tạo động lực cho từng lao động trực tiếp cố gắng hết sức mình cho công việc.

Xây dựng quy chế thưởng theo nguyên tắc: Căn cứ vào hiệu quả đóng góp của lao động trực tiếp đối với Công ty; Căn cứ vào thời gian làm việc tại doanh nghiệp; Căn cứ vào mức độ chấp hành nội quy, kỷ luật của Công ty.

Đối với quỹ khen thưởng cần hợp lý hóa tỷ lệ phần trăm đóng góp vào quỹ này. Ngoài trích từ lợi nhuận Công ty nên trích tỷ lệ phần trăm của những người

có thu nhập cao trong Công ty và khuyến khích họ tự nguyện đóng góp vào quỹ khen thưởng của Công ty.

Hình thức thưởng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật... Lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của lao động trực tiếp mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

Việc bình bầu các danh hiệu thi đua hàng tháng nên thực hiện trực tiếp tại từng tổ, từng phòng ban để đảm bảo tính công bằng dân chủ, kết quả bình bầu tại các bộ phận tập trung về hội đồng khen thưởng của công ty để xét duyệt lại, sau đó công khai trước toàn bộ Công ty. Để thực hiện việc thông báo tới người lao động, Công ty có thể gửi email danh sách những lao động trực tiếp đạt các danh hiệu thi đua hàng tháng hoặc niêm yết danh sách công khai đến toàn thể lao động trực tiếp trong công ty.

Cần chú ý khen thưởng phải kịp thời, tránh hiện tượng khen thưởng chậm trễ vì nếu chậm trễ khen thưởng không kịp thời sẽ không phát huy tính kích thích của tiền thưởng, tiền thưởng sẽ ít có tác dụng. Việc chi thưởng phải công bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người để chia thưởng cho công bằng hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Có như vậy mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao động

#### *3.2.4.2. Chế độ phúc lợi*

Mục tiêu chương trình phúc lợi của Công ty là cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Lãnh đạo Công ty nên quan tâm toàn diện đến các loại hình phúc lợi và dịch vụ nhằm phục vụ lao động trực tiếp tốt hơn như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho lao động trực tiếp đồng

thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.

Tăng cường bữa ăn trưa nhằm đảm bảo hồi phục sức khỏe cho người lao động. Hiện nay bữa ăn trưa của một lao động trực tiếp được công ty hỗ trợ là 25.000 đồng/bữa, không đủ để cung cấp chất dinh dưỡng nhằm phục hồi sức khỏe sau những giờ làm việc vất vả. Công ty nên tăng lên thành 23.000 đồng/bữa, có như vậy lao động trực tiếp mới có sức khỏe để làm việc, góp phần tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp

Tạo các sân chơi giải trí như: sân bóng đá, bóng chuyền, cầu lông... để lao động trực tiếp có thể tham gia vui chơi miễn phí. Nhằm rèn luyện sức khỏe, tạo cảm giác thoải mái cũng như tạo được sự gắn kết của lao động trực tiếp với tổ chức.

Chế độ phúc lợi trong công ty muốn được cải thiện tốt hơn thì cần động viên lao động trực tiếp tham gia đóng góp ý kiến để lãnh đạo công ty có thể điều chỉnh, xây dựng chương trình phúc lợi hàn thiện và phù hợp với người lao động.

## KẾT LUẬN

Nghiên cứu đề tài “Tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại”, luận văn đã hoàn thành những mục tiêu đặt ra trong nghiên cứu và có những đóng góp chủ yếu như sau:

*Thứ nhất*, hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp của công ty. Trong đó đã nêu ra hai công cụ chính để tạo động lực lao động lao động trực tiếp trong công ty là thông qua công cụ tài chính và công cụ phi tài chính. Từ đó làm cơ sở nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

Thứ hai, luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại thông qua các công cụ tài chính và phi tài chính và làm rõ ý kiến của lao động trực tiếp đối với các công cụ tạo động lực này thông qua phiếu điều tra khảo sát. Từ đó đánh giá kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại.

Thứ ba, từ thực trạng tạo động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, luận văn đưa ra một số những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực cho lao động trực tiếp và gián tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại trong thời gian tới.

Luận văn cơ bản đã hoàn thành được mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đã đề ra. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu, do còn những hạn chế về mặt nhận thức và thời gian nên luận văn này không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để bài viết được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng việt

1. Bảo hiểm xã hội Việt Nam (2017), *Quyết định số 595/QĐ-BHXH về Quy trình thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; cấp sổ bảo hiểm xã hội, thẻ bảo hiểm y tế.*
2. Trần Xuân Cầu (2012), “*Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại (2015), “*Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2020*”
4. Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại (2016), “*Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021*”
5. Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại (2017), “*Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2022*”
6. Trần Kim Dung (2011), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TPHCM.
7. Lê Thanh Hà (2008), “*Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*”, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2011), “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, NXB Lao động xã hội.
9. Nguyễn Hòa (2017), “*Năm 2017: Số lượng doanh nghiệp thành lập mới cao nhất từ trước đến nay*”. Địa chỉ: <http://congthuong.vn/nam-2017-so-luong-doanh-nghiep-thanh-lap-moi-cao-nhat-tu-truoc-den-nay-98045.html>
10. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia
11. Nguyễn Đức Thành (2018), “*Kinh tế Việt Nam: Nhìn lại năm 2017 và triển vọng năm 2018*”. Địa chỉ: <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu--trao-doi/trao-doi-binh-luan/kinh-te-viet-nam-nhin-lai-nam-2017-va-trien-vong-nam-2018-135499.html>



12. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), “*Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*”, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.
13. Bùi Anh Tuấn (2011), “*Giáo trình hành vi tổ chức*”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
14. Nguyễn Minh Tuấn (2012), “*Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay*”. Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012
15. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2019), “*Bộ luật lao động*”, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 2019.

### **Tiếng anh**

1. Dickson, W. J. (1973). “*Hawthorne experiments*”. In C. Heyel (ed.), *The encyclopedia of management*, 2nd ed. (pp. 298-302). New York: Van Nostrand Reinhold.
2. Kreitner, R. (1995), “*Management*” (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company
3. Lawler, E. E., III. (1973), “*Motivation in work organizations*”. Belmont, Calif: Brooks/Cole, pp. 61-88.
4. Maslow, A. H. (1943), “*A theory of human motivation*”. *Psychological Review*, July 1943. 370-396
5. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), “*The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction*”. *Interdisciplinary Business Research*, Pakistan
6. Skinner, B. F. (1953), “*Science and Human Behavior*”. New York: Free Press.
7. Vroom, V. H. (1964), “*Work and motivation*”. New York: Wiley.

# PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

## PHIẾU KHẢO SÁT

### A. Mục đích khảo sát

Kính thưa Quý Anh/Chị,

Em là Bùi Thị Lê, là học viên, Chuyên ngành Quản trị nhân lực, Trường ĐH Lao động - Xã hội. Hiện nay Em đang thực hiện đề tài “*Tạo động lực lao động cho lao động tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại*”

Nhằm mục đích tìm hiểu rõ hơn về động lực lao động cho lao động trực tiếp tại Công ty Công ty CP Hawee Sản xuất và Thương mại, xin phép Quý Anh/Chị dành thời gian cho biết ý kiến của Quý Anh/Chị về những vấn đề liên quan đến đề tài trên được cụ thể dưới đây.

Ý kiến của Quý Anh/Chị sẽ hoàn toàn được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin chân thành cảm ơn!

### B. Nội dung khảo sát

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết một số thông tin dưới đây bằng cách đánh dấu X vào chỗ trống

#### 1. Thông tin chung:

- Giới tính:
  - Nam
  - Nữ
- Trình độ học vấn
  - Trung cấp
  - Cao đẳng
  - Đại học
  - Sau đại học
- Nhóm độ tuổi:
  - Dưới 30 tuổi
  - Từ 30 – 35 tuổi
  - Trên 35 tuổi

**2. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của mình về các vấn đề sau bằng cách đánh dấu X theo mức độ: (1) Hoàn toàn không hài lòng; (2) Không hài lòng; (3) Tạm hài lòng; (4) Hài lòng; (5) Rất hài lòng.**

STT	Nội dung	Lựa chọn mức độ trả lời từ 1 đến 5 bằng cách đánh dấu X				
		(1) Hoàn toàn không hài lòng	(2) Không hài lòng	(3) Tạm hài lòng	(4) Hài lòng	(5) Rất hài lòng
<b>2.1</b>	<b>Chính sách tiền lương</b>					
2.1.1	Mức lương hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường					
2.1.2	Công ty trả lương đúng thời gian quy định					
2.1.3	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại					
<b>2.2</b>	<b>Chính sách thưởng</b>					
2.2.1	Mức thưởng hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường					
2.2.2	Công ty chia thưởng đúng hạn					
2.2.3	Tôi hài lòng với mức thưởng hiện tại					
<b>2.3</b>	<b>Phúc lợi và phụ cấp</b>					
2.3.1	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại đúng quy định của pháp luật					
2.3.2	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại phù hợp với đặc thù công việc					
2.3.3	Tôi hài lòng với phúc lợi và phụ cấp công ty đang áp dụng					
<b>2.4</b>	<b>Phân công công việc</b>					
2.4.1	Công ty phân công công việc dựa theo năng lực, chuyên môn nghiệp vụ					
2.4.2	Tôi hài lòng với cơ chế phân công công việc của công ty					
<b>2.5</b>	<b>Phân loại đánh giá nhân viên</b>					
2.5.1	Thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc phù hợp					

2.5.2	Tiêu chí đánh giá phân loại lao động trực tiếp rõ ràng					
2.5.3	Tôi hài lòng với cách thức phân loại, đánh giá lao động trực tiếp của công ty					
<b>2.6</b>	<b>Công tác đào tạo nguồn nhân lực</b>					
2.6.1	Công ty có kế hoạch đào tạo hàng năm rõ ràng, chi tiết					
2.6.2	Nội dung các khóa học phù hợp với công việc hiện tại của Em					
2.6.3	Giảng viên có kiến thức chuyên sâu về nội dung đào tạo					
2.6.4	Tôi hài lòng với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty					
<b>2.7</b>	<b>Môi trường làm việc</b>					
2.7.1	Lao động trực tiếp trong công ty được trang bị phương tiện làm việc hiện đại					
2.7.2	Không gian làm việc sạch sẽ, gọn gàng, thuận tiện trao đổi, không mất tập trung					
2.7.3	Cơ sở vật chất dùng chung (căng tin, phòng giải trí...) hiện đại, sạch sẽ, tạo cảm giác dễ chịu					
2.7.4	Tôi hài lòng với môi trường làm việc của công ty					
<b>2.8</b>	<b>Mức độ hài lòng với công việc hiện tại</b>					
2.8.1	Công việc luôn có nhiều đổi mới và Em có mục tiêu rõ ràng đối với công việc					
2.8.2	Em luôn được khuyến khích phát triển năng lực, sở trường tại công ty					
2.8.3	Em yêu thích công việc hiện tại					

**3. Anh/chị hãy cho biết mức độ gắn bó của mình đối với công ty?**

- Không muốn chuyển công ty
- Tham khảo thêm rồi mới quyết định
- Sẵn sàng chuyển công ty
- Không có ý kiến

**4. Anh/Chị có góp ý gì trong việc tạo động lực cho lao động trực tiếp của công ty?**

.....  
 .....

.....

.....

.....

.....

.....

*Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị!*

## PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

Tổng số phiếu điều tra phát ra: 200 phiếu.

Tổng số phiếu thu về: 160 phiếu.

Trong đó: 145 phiếu hợp lệ chiếm 90.6% và 15 phiếu không hợp lệ chiếm 9.4%.

Kết quả điều tra khảo sát như sau:

### Bảng kết quả điều tra khảo sát

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Mức độ hài lòng				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
<b>2.1</b>	<b>Chính sách tiền lương</b>					
2.1.1	Mức lương hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường	2.7	18.1	50.8	19.8	8.6
2.1.2	Công ty trả lương đúng thời gian quy định	2.1	16.7	48.2	22.3	10.7
2.1.3	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại	1.3	17.4	50.4	21.4	9.5
<b>2.2</b>	<b>Chính sách thưởng</b>					
2.2.1	Mức thưởng hiện tại khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường	1.7	20.4	53.4	18.1	6.4
2.2.2	Công ty chia thưởng đúng hạn	1.8	21.1	54.2	17.7	5.2
2.2.3	Tôi hài lòng với mức thưởng hiện tại	1.4	18.0	54.9	18.9	6.8
<b>2.3</b>	<b>Phúc lợi và phụ cấp</b>					
2.3.1	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại đúng quy định của pháp luật	0	3.4	67.8	18.7	10.1
2.3.2	Phúc lợi và phụ cấp hiện tại phù hợp với đặc thù công việc	1.2	10.6	66.7	17.2	4.3
2.3.3	Tôi hài lòng với phúc lợi và phụ cấp công ty đang áp dụng	2.4	13.2	63.9	16.5	4.9
<b>2.4</b>	<b>Phân công công việc</b>					
2.4.1	Công ty phân công công việc dựa theo năng lực, chuyên môn nghiệp vụ	0	11.5	31.7	46.1	10.7
2.4.2	Tôi hài lòng với cơ chế phân công công việc của công ty	0	10.2	26.7	42.5	20.6
<b>2.5</b>	<b>Phân loại đánh giá nhân viên</b>					
2.5.1	Thang điểm đánh giá mức độ hoàn thiện công việc phù hợp	1.1	18.6	51.2	16.4	12.7

2.5.2	Tiêu chí đánh giá phân loại nhân viên rõ ràng	7.2	21.9	41.9	17.4	11.6
2.5.3	Tôi hài lòng với cách thức phân loại, đánh giá nhân viên của công ty	5.5	19.3	41.7	18.2	15.3
<b>2.6</b>	<b>Công tác đào tạo nguồn nhân lực</b>					
2.6.1	Công ty có kế hoạch đào tạo hàng năm rõ ràng, chi tiết	0	15.7	23.2	31.5	29.6
2.6.2	Nội dung các khóa học phù hợp với công việc hiện tại của Em	0	12.7	26.8	28.3	32.2
2.6.3	Giảng viên có kiến thức chuyên sâu về nội dung đào tạo	1.2	16.3	30.8	25.1	26.6
2.6.4	Tôi hài lòng với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty	0	18.2	30.7	22.7	28.4
<b>2.7</b>	<b>Môi trường làm việc</b>					
2.7.1	Nhân viên trong công ty được trang bị phương tiện làm việc hiện đại	0	6.3	29.6	36.7	27.4
2.7.2	Không gian làm việc sạch sẽ, gọn gàng, thuận tiện trao đổi, không mất tập trung	0	4.1	21.1	43.6	31.2
2.7.3	Cơ sở vật chất dùng chung (căng tin, phòng giải trí...) hiện đại, sạch sẽ, tạo cảm giác dễ chịu	0	5.2	29.8	36.7	28.3
2.7.4	Tôi hài lòng với môi trường làm việc của công ty	0	5.9	25.4	38.9	29.8
<b>2.8</b>	<b>Mức độ hài lòng với công việc hiện tại</b>					
2.8.1	Công việc luôn có nhiều đổi mới và Em có mục tiêu rõ ràng đối với công việc	6.3	21.1	37.0	21.9	13.7
2.8.2	Em luôn được khuyến khích phát triển năng lực, sở trường tại công ty	4.8	16.4	37.3	24.8	16.7
2.8.3	Em yêu thích công việc hiện tại	5.3	18.2	38.4	23.9	14.2

### 3. Anh/chị hãy cho biết mức độ gắn bó của mình đối với công ty?

STT	Diễn giải	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Không muốn chuyển công ty		
2	Tham khảo thêm rồi mới quyết định		
3	Sẵn sàng chuyển công ty		
4	Không có ý kiến		