

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ THỊ PHƯỢNG

**NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
QUỐC TẾ NHÂN ÁI**

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

LÊ THỊ PHƯỢNG

**NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
QUỐC TẾ NHÂN ÁI**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI THỊ PHƯƠNG THẢO

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn *“Nghiên cứu động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái”* là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Bùi Thị Phương Thảo.

Các số liệu được sử dụng trong luận văn là do tôi nghiên cứu, tìm hiểu trung thực từ các dữ liệu thứ cấp của Công ty và khảo sát của riêng tôi đối với Công ty. Kết quả nghiên cứu của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào trước đây.

Tôi xin cam đoan những vấn đề nêu trên là đúng sự thật.

Tác giả luận văn

Lê Thị Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện luận văn này, tác giả đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ, động viên tận tình từ các cá nhân và tập thể.

Trước hết, tác giả xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Bùi Thị Phương Thảo người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ và động viên tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này một cách tốt nhất.

Tác giả xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa Sau đại học, các Thầy, Cô khoa Quản lý Nguồn nhân lực đã tạo điều kiện cho tác giả trong thời gian học tập và nghiên cứu để hoàn thành luận văn cũng như chương trình đào tạo Thạc sĩ quản trị nhân lực.

Tác giả xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, các phòng ban của Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái đã tạo điều kiện cho tác giả hoàn thành những cơ sở dữ liệu trong suốt quá trình làm luận văn tốt nghiệp. Cảm ơn các nhân viên và trưởng phòng, Giám đốc đã nhiệt tình tham gia khảo sát, phỏng vấn giúp tôi có dữ liệu tin cậy để làm luận văn.

Tác giả cũng xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã giúp đỡ, động viên, khích lệ và tạo điều kiện để tác giả hoàn thành luận văn theo đúng tiến độ.

Vì kiến thức của bản thân còn hạn chế, đề tài nghiên cứu này không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ thầy cô cũng như Quý Công ty, các học viên để đề tài được hoàn thiện hơn nữa.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ	II
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	13
1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	13
1.1.1 Người lao động.....	13
1.1.2 Động cơ.....	13
1.1.3 Động lực.....	15
1.1.4 Động lực làm việc	16
1.1.5 Tạo động lực lao động	18
1.2 Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của người lao động.	19
1.2.1. Dấu hiệu biểu hiện của động lực lao động.....	19
1.2.2. Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của người lao động.	21
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.....	25
1.3.1 Các yếu tố thuộc cá nhân người lao động.....	26
1.3.2 Các yếu tố thuộc về công ty.....	29
1.3.3 Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài	35
1.4. Kinh nghiệm của một số đơn vị và bài học đối với Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái trong việc nghiên cứu để tăng cường động lực làm việc của người lao động.....	37
1.4.1. Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng	37

1.4.2 Công ty cổ phần phát triển nhân lực và thương mại Việt Nam (vinamex).	38
1.4.3 Bài học kinh nghiệm rút ra về động lực lao động của Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.....	39
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	42
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái	42
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	42
2.1.2. Sơ đồ tổ chức của Công ty	45
2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây	47
2.1.4 Các nguồn lực của Công ty	48
2.2 Thực trạng động lực làm việc của người lao động	52
2.2.1 Thực trạng kết quả và hiệu quả làm việc	53
2.2.2 Thực trạng thái độ làm việc của nhân viên	56
2.2.3 Thực trạng ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động.....	57
2.2.4 Thực trạng mức độ gắn bó của người lao động	58
2.2.5 Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động	59
2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái	62
2.3.1 Thực trạng các yếu tố thuộc về người lao động.....	62
2.3.2. Các yếu tố thuộc về công ty	72
2.3.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:.....	75
2.4 Đánh giá chung động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.....	77
2.4.1 Những kết quả đã đạt được	77
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân	79

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUỐC TẾ NHÂN ÁI.....	85
3.1 Định hướng, mục tiêu tăng cường động lực cho người lao động	85
3.1.1 Định hướng tăng cường động lực lao động	85
3.1.2 Mục tiêu tăng cường động lực cho người lao động tại công ty	86
3.2 Một số giải pháp tăng cường động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái	89
3.2.1 Giải pháp tăng cường động lực cho người lao động thông qua biện pháp kích thích tài chính.	90
3.2.2 Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính nhằm nâng cao kết quả và hiệu quả làm việc, cải thiện thái độ của NLĐ là:	92
3.2.3 Một số giải pháp khác	95
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	100
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
2	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3	BHYT	Bảo hiểm y tế
4	CBNV	Cán bộ nhân viên
5	CM	Chuyên môn
6	CN	Chức năng
7	CTXH	Công tác xã hội
8	CP	Cổ phần
9	ĐT-CU'NL	Đào tạo – Cung ứng nhân lực
10	HCNS	Hành chính nhân sự
11	HĐQT	Hội đồng quản trị
12	MKT	Marketing
13	NLĐ	Người lao động
14	NXB	Nhà xuất bản
15	NCT	Người cao tuổi
16	NKT	Người khuyết tật
17	TGĐ	Tổng giám đốc
18	XKLD	Xuất khẩu lao động

II

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong các năm gần đây	47
Bảng 2.2: Đội ngũ lao động của công ty giai đoạn 2020 - 2022	48
Bảng 2.3: Thống kê tỉ lệ trình độ của nhân viên.....	49
Bảng 2.4: Số lượng cơ cấu thâm niên làm việc của người lao động	50
Bảng 2.5: Bảng kết quả khảo sát mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc	53
Bảng 2.6: Mức độ đánh giá thông qua các tiêu chí định lượng thống kê qua các năm từ 2020 – 2022	55
Bảng 2.7: Bảng đánh giá thái độ và hành vi của NLĐ	56
Bảng 2.8: Thống kê số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2020-2022..	57
Bảng 2.9: Số lao động bỏ việc giai đoạn 2020-2022	58
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách thù lao.....	59
Bảng 2.11: Đánh giá nhu cầu của người lao động về tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến động lực làm việc.....	62
Bảng 2.12: Bảng lương và phụ cấp của Công ty giai đoạn 2020-2022	64
Bảng 2.13: Sự hỗ trợ của cấp trên đối với nhân viên.....	65
Bảng 2.14: Bảng khảo sát công nhận thành tích nhân viên	67
Bảng 2.15: Chương trình đào tạo nội bộ cho nhân viên năm 2022	71
Bảng 2.16: Khảo sát văn hóa doanh nghiệp.....	73
Bảng 2.17: Đánh giá mối quan hệ giữa cấp trên và đồng nghiệp	74
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái	45

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

"Hiền tài là nguyên khí của quốc gia, nguyên khí thịnh thì thế nước mạnh mà hưng thịnh, nguyên khí suy thì thế nước yếu mà thấp hèn". Câu nói nổi tiếng đó đã cho thấy từ xa xưa cổ nhân đã rất coi trọng yếu tố con người. Con người có thể làm cho đất nước hưng thịnh, nhưng chính con người cũng có thể làm cho một quốc gia diệt vong. Trong xã hội ngày nay, khi mà nền văn minh đã phát triển vượt bậc, công nghệ 4.0 được áp dụng phổ biến trong công việc hay các ứng dụng quản lý, máy móc, thiết bị đã dần thay thế con người trong rất nhiều lĩnh vực và khoa học công nghệ đã trở thành bộ phận trực tiếp của lực lượng sản xuất thì con người lại càng khẳng định được vai trò và vị trí của mình trong xã hội. Xét đến cùng thì mọi sự sáng tạo, vận hành của máy móc, thiết bị hay công tác điều hành và quản lý cũng đều do con người tạo ra, vận hành và làm chủ mọi cuộc chơi.

Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều công việc mà không máy móc nào có thể thay thế con người đó là người lao động tại các viện dưỡng lão. Tình trạng già hoá dân số đang là vấn đề được quan tâm. Điều này đòi hỏi các nhân viên làm việc với cường độ cao và chịu không ít áp lực trong công việc. Bởi lẽ đó, doanh nghiệp càng cần phải nghiên cứu động lực làm việc của người lao động để đo lường được động lực làm việc của họ đang cao hay thấp, các nhân tố nào dẫn đến động lực suy giảm. Động lực lao động thấp là nguyên nhân của vấn đề, khi động lực làm việc thấp thường dẫn tới kết quả làm việc thấp. Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân từ đó dẫn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nâng cao. Vì vậy, động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có tư duy khoa học, có cái nhìn thông suốt, hiểu rõ bản chất vấn đề và vận

dụng một cách linh hoạt vào thực tế của doanh nghiệp nhằm tìm ra giải pháp phù hợp nhất với các đặc điểm, điều kiện riêng của doanh nghiệp mình. Từ đó, phát huy tối đa tiềm năng, sức mạnh của người lao động. Trong công tác quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là thấu hiểu những nhu cầu, mong muốn của nhân viên để từ đó áp dụng những biện pháp phù hợp kích thích lòng nhiệt thành, say mê, hứng thú trong công việc, luôn chủ động tăng cường nỗ lực làm việc, chuyên tâm trong công việc và tăng thêm tình yêu, gắn bó lâu dài với Công ty.

Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái thành lập từ năm 2006 với hai lĩnh vực chính là đào tạo, phái cử nguồn nhân lực chất lượng cao cung cấp trong ngoài nước và các hoạt động chăm sóc sức khỏe người cao tuổi, người khuyết tật. Sau hơn 15 năm hoạt động Nhân Ái đã khẳng định được tên tuổi của mình trong việc đồng hành cùng các gia đình báo hiếu ông bà cha mẹ để hướng tới cuộc sống tuổi già hưởng thụ, khỏe mạnh, tự tin và hạnh phúc cũng như phái cử được nguồn nhân lực chất lượng cao trong và ngoài nước. Đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, chuyên nghiệp, sáng tạo, nhân ái.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm và thành tựu đạt được vẫn còn những hạn chế và nhược điểm như: người lao động chưa thực sự gắn bó lâu dài với công ty, tỷ lệ nghỉ việc cao, năng suất lao động vẫn chỉ đạt ở mức trung bình, nhân viên thiếu động lực, chưa làm việc hết mình... Một trong những nguyên nhân cơ bản của những hạn chế trên là do chưa tạo ra động lực cần thiết và đủ để tác động vào NLĐ. Cho đến nay công ty vẫn chưa tiến hành cuộc nghiên cứu nào về động lực lao động. Bên cạnh đó đại dịch Covid 19 đã làm tê liệt hoàn toàn mảng cung ứng nhân lực ra nước ngoài và Công ty đã phải dừng hẳn mảng này trong năm 2021, đồng nghĩa với hàng loạt nhân viên phải nghỉ việc. Cùng với đó cuối năm 2021 Công ty đã mở thêm cơ sở dưỡng lão mới nên thời gian qua sự biến động về nhân lực rất lớn.

Xuất phát từ thực tiễn trên, đồng thời thấu hiểu những băn khoăn, trăn trở của ban lãnh đạo với mong muốn đo lường được động lực của người lao động để đưa ra được giải pháp giúp doanh nghiệp có được chiếc chìa khoá nhân lực quan trọng, mở ra cánh cửa thành công trong chiến lược phát triển dài hạn đúng với định hướng, tầm nhìn, sứ mệnh Công ty. Cùng với quá trình làm việc và tìm hiểu thực tế tại công ty, tác giả đã chọn đề tài: **“Nghiên cứu động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái”** làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

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

Động lực làm việc là một đề tài luôn được quan tâm của các nhà quản trị. Ngoài ra, có nhiều học giả, nhà nghiên cứu cũng lưu tâm tới vấn đề này. Vì thế, có rất nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc cả trong nước và quốc tế.

Trên thế giới, vấn đề động lực lao động đã có bề dày nghiên cứu trong rất nhiều thập niên. Tiêu biểu như công trình nghiên cứu về **“Tác động của động lực trên hiệu suất nhân viên trong công nghiệp điện tử tại Trung Quốc”** của tiến sĩ Ismail Nizam, Trưởng chương trình MBA, Trường kế toán và Quản trị Kinh doanh, FTMS Global Malaysia năm 2015 đã chỉ ra rằng: Động lực và tác động của nó đến hiệu suất luôn là lĩnh vực được nghiên cứu kỹ lưỡng và đã trải qua nhiều thảo luận, lặp đi lặp lại qua bài viết này, một cuộc điều tra sâu hơn được thực hiện để xác định tác động của động lực đối với hiệu suất của nhân viên. Các biến độc lập được sử dụng để đánh giá Động lực là Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và công nhận và phân quyền trong khi biến phụ thuộc là hiệu suất của nhân viên. Thiết kế mô tả và giải thích đã được áp dụng cho nghiên cứu này và bảng câu hỏi khảo sát gồm 20 câu hỏi dựa trên thang đo Likert 5 mức độ. Cỡ mẫu bao gồm 100 nhân viên từ tổ chức sản xuất điện tử tại Trung Quốc và sử dụng kỹ thuật lấy mẫu xác suất ngẫu

nhiên đơn giản. Chi tiết thu thập được phân tích thông qua SPSS sử dụng hồi quy và tương quan. Khía cạnh thú vị nhất là kết quả của nghiên cứu này cho thấy tất cả các yếu tố được chọn có mối quan hệ đáng kể với động lực. Hơn nữa, qua phân tích đã tìm thấy Đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, uỷ quyền có tác động nhiều đến hiệu suất của nhân viên. [6]

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 việc nâng cao 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 người lao động thì động lực làm việc và sự hài lòng cũng thay đổi tương ứng. [7]

Tại Việt Nam cũng có một số nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc của người lao động. Trong cuốn “Chiến lược cạnh tranh thời đại mới” (NXB Thanh niên), phần “phương pháp cạnh tranh trong kinh doanh” tác giả Tạ Ngọc Ái đã đề cập đến sự cần thiết của động lực lao động giúp người lao động hăng say làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Đây là một trong những chiến lược hiệu quả giúp doanh nghiệp tồn tại và cạnh tranh với đối thủ trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt như hiện nay.

Ngoài ra, Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh (2016) đưa ra 7 yếu tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên như: (1) Thu nhập và phúc lợi; (2) Điều kiện làm việc; (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (4) Cân bằng giữa công việc và cuộc sống; (5) Sự hỗ trợ của cấp trên; (6) Công nhận thành tích; (7) Cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Bài viết: **“Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh”** của TS. Cấn Hữu Dạn (Trường Đại học Lao động – Xã hội) và Trần Thị Hương (Học viên lớp Thạc sĩ K9QT3, Trường Đại học Lao động – Xã hội – CS2) đăng trên tạp chí công thương ngày 21/3/2020. Nghiên cứu thực trạng động lực lao động tại Công ty Gio Linh là một doanh nghiệp non trẻ mới thành lập năm 2014 nên Công ty vẫn còn những tồn tại và hạn chế trong việc kích thích người lao động (NLĐ) đam mê với công việc, nỗ lực cố gắng trong thực hiện công việc, chưa làm cho NLĐ tự hào và trung thành với Công ty. Bài viết nghiên cứu động lực lao động của NLĐ tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực lao động, đảm bảo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của Công ty bằng cách xây dựng lộ trình cụ thể từng giai đoạn phù hợp với điều kiện thực tế của công ty, thực hiện hệ thống và đồng bộ các giải pháp theo mức độ quan trọng cụ thể các nhu cầu NLĐ. Xác định những vị trí nhóm lao động nào cần kích thích vật chất như “lương cao”, nhóm lao động nào cần kích thích về tinh thần như “sự thăng tiến”, “tính tự chủ”, “tính phức tạp của công việc” để thỏa mãn nhu cầu vật chất, tinh thần và các nhu cầu khác của NLĐ. [18]

Bài viết: **“Nghiên cứu về một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng”** của Trương Đức Thao (Trường Đại học Thăng Long) đăng trên tạp chí công thương ngày 21/3/2020. Bài nghiên cứu này tiến hành tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu về nhân tố tác động tới động lực làm việc của người lao động ở trong và ngoài nước, cụ thể là nhân viên bán hàng, nhằm chỉ ra bản chất động lực làm việc và một số nhân tố vật chất và phi vật chất tác động tới động lực làm việc của NLĐ. Từ đó, giúp cho bản thân mỗi người lao động tự ý thức và thúc đẩy họ làm việc hăng say, nỗ lực hết mình cống hiến cho tổ chức. Bên cạnh đó cũng giúp các tổ

chức có thêm cơ sở lý luận trong việc tiến hành các biện pháp khuyến khích nhân viên làm việc, gắn bó với tổ chức. Kết quả nghiên cứu chỉ ra 6 nhân tố tác động tới động lực làm việc của người lao động gồm: Thu nhập; đặc điểm công việc; cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp; sự hỗ trợ của cấp trên; sự hỗ trợ của đồng nghiệp; sự phù hợp mục tiêu cá nhân với tổ chức. [19]

Lê Hoàng Thuya (2021): **“Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng”**. Luận án tiến sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Trà Vinh. Tác giả đi sâu vào nghiên cứu nhằm mục đích xác định những nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Ngoài ra, tác giả bổ sung thêm hai nhân tố đó là: Áp lực công việc và nhân tố rủi ro tác nghiệp cho phù hợp với đặc thù ngành ngân hàng thương mại Việt Nam. [8]

Đinh Tuấn Anh (2022): **“Tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần đầu tư và du lịch Vạn Hương”**. Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội. Tác giả đã phân tích các tiêu chí đánh giá động lực làm việc như: Kết quả và hiệu quả công việc; Thái độ, hành vi làm việc của người lao động; Ý thức chấp hành kỷ luật; Mức độ gắn bó của người lao động; Sự hài lòng của người lao động. Đề tài đã chỉ ra rằng: Động lực và tác động của nó đến hiệu suất luôn luôn là lĩnh vực được nghiên cứu kỹ lưỡng. Từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân quan trọng nhất của động lực lao động là việc sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. [9]

Luận án tiến sĩ **“Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam”** của tác giả Trương Đức Thao năm 2017 chỉ ra những đặc trưng cơ bản trong động lực làm việc, các mặt biểu hiện và các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên trong các

trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở cho việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên giảng viên làm việc, gắn bó, cống hiến hết mình cho sự nghiệp giáo dục, đào tạo ngoài công lập.

Các nghiên cứu trước đã chứng minh “động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi” (Trần Văn Huynh, 2014). Tuy nhiên, không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động vì còn nhiều nhân tố phụ thuộc như trình độ tay nghề, thái độ của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc.

Nhìn chung, hầu hết các nghiên cứu trên đều đề cập đến động lực làm việc của người lao động, những nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động nhưng hiện tại vẫn chưa có đề tài nào nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái. Do đó, tác giả đã chọn đề tài **“Nghiên cứu động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái”** làm luận văn thạc sĩ với mong muốn nghiên cứu thực trạng động lực làm việc của NLD tại Công ty, xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người và hy vọng đề tài sẽ mang lại giá trị ứng dụng thực tiễn trong công tác quản trị nhân lực tại Nhân Ái. Luận văn sẽ kế thừa một số điểm từ những nghiên cứu đi trước. Tuy nhiên sẽ bổ sung những khoảng trống trong nghiên cứu bởi mỗi công ty có các yếu tố khác nhau về ngành nghề kinh doanh, môi trường, vị trí địa lý...

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Vận dụng lý luận về động lực làm việc của người lao động để nghiên cứu và sử dụng các phương pháp đo lường động lực làm việc được thể hiện chính bởi yếu tố động lực nội tại hay động lực bên ngoài, động lực làm việc

của người lao động đang cao hay thấp ở những nhân tố điều tra, khảo sát để kết luận được động lực làm việc của NLD từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường và phát huy động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái phù hợp với hiện tại và xu hướng tương lai.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, đề tài tập trung nghiên cứu những nội dung sau:

- Thứ nhất: Hệ thống hoá cơ sở lý luận cơ bản về động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.
- Thứ hai: Phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của người lao động tại Công ty. Từ đó chỉ ra những ưu, nhược điểm, nguyên nhân và hạn chế trong việc nâng cao động lực làm việc thông qua kết quả nghiên cứu, đo lường động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.
- Thứ ba: Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho người lao động đang làm việc tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Nghiên cứu động lực làm việc của người lao động tại doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Nghiên cứu thực trạng động lực làm việc của người lao động tại trụ sở văn phòng Công ty tầng 2 – Toà nhà N03 – T3B Horizon Tower ngoại giao đoàn, Phường Xuân Tào, Quận Bắc Từ Liêm, TP Hà Nội và 2 trung tâm trực thuộc là: Trung tâm chăm sóc người cao tuổi đường Văn Tiến Dũng, Quận Bắc Từ Liêm, TP Hà Nội và Trung tâm đào tạo và cung ứng lao động tại số 2C, quốc lộ 23B, Xã Nam Hồng, Huyện Đông Anh, Hà Nội.
- Về thời gian: Trong khoảng thời gian 3 năm, giai đoạn 2020 - 2022.

- Về nội dung: Nghiên cứu động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

5.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1.1. Đối với dữ liệu thứ cấp:

Được thu thập qua phương pháp nghiên cứu tài liệu như: Qua Internet, qua sách, báo và những công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài. Ngoài ra, có các tài liệu, báo cáo liên quan đến đề tài nghiên cứu từ các phòng ban của Công ty để phân tích mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc của người lao động trong việc nghiên cứu động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

5.1.2. Đối với dữ liệu sơ cấp:

Được thu thập thông qua sử dụng bảng hỏi đối với người lao động đang làm việc tại Công ty về động lực làm việc cho đối tượng này.

Thời điểm điều tra, khảo sát: Tháng 3 năm 2023

Về mẫu nghiên cứu: Để đảm bảo cho các mục tiêu nghiên cứu và độ tin cậy của dữ liệu phân tích, tác giả đã tiến hành gửi phiếu điều tra cho toàn thể người lao động trong Công ty.

5.2 Phương pháp điều tra xã hội học trong đánh giá động lực lao động

Luận văn sử dụng phương pháp điều tra xã hội học trong đánh giá động lực lao động. Đây là phương pháp thu thập thông tin liên quan nhằm đo lường động lực lao động của tập thể những người lao động tại Công ty, giúp đối chiếu, tìm ra điểm giống và khác trong kết quả thực hiện các biện pháp tăng cường động lực làm việc cho NLD.

Sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi (phiếu điều tra ở phần mục lục).

* Thiết kế phiếu khảo sát: Phiếu khảo sát được thiết kế gồm 20 câu hỏi, điều tra thông tin một cách khách quan in trên khổ giấy A4, và gửi tới các

phòng ban với số lượng phiếu đủ cho các thành viên trong phòng và dư 03 phiếu để phòng các trường hợp có sai sót.

Phiếu điều tra gồm 02 phần chính: Phần 01 là thông tin cá nhân của người được điều tra, phần thứ 02 là nội dung khảo sát với các câu hỏi mà tác giả đưa ra để tìm hiểu và đánh giá về thực tế động lực làm việc tại Công ty. Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức trong đánh giá động lực với các lựa chọn từ 01 đến 05 điểm. Trong đó, 01 điểm là điểm số thấp nhất và 05 điểm là điểm số cao nhất cho các đánh giá về mức độ đồng ý của NLD.

* Quy trình khảo sát gồm các bước sau:

Bước 1: Thiết kế phiếu điều tra, bảng hỏi theo nội dung của phiếu khảo sát. Kết cấu của mẫu điều tra trình bày ở phần phụ lục.

Bước 2: Gửi phiếu điều tra trực tiếp tới toàn thể cán bộ, nhân viên trong Công ty. Tổng số phiếu phát ra 120 phiếu. Số phiếu thu về 120 phiếu.

Bước 3: Thu phiếu điều tra, xử lý dữ liệu điều tra và các thông tin để phục vụ cho công việc nghiên cứu đề tài.

- Ngoài ra tác giả thực hiện phỏng vấn sâu: cán bộ, nhân viên/ cả 2 khối để có cơ sở dữ liệu đáng tin cậy nhất trong nghiên cứu. Danh sách phụ lục kèm theo.

5.3 Phương pháp quan sát ghi chép kết hợp khảo sát ngày làm việc.

Phương pháp quan sát ghi chép kết hợp khảo sát ngày làm việc trong đánh giá động lực lao động là sự kết hợp giữa phương pháp quan sát ghi chép trong quản trị thực hiện công việc với phương pháp khảo sát tình hình sử dụng quỹ thời gian ngày làm việc để thu thập thông tin nhằm đánh giá động lực lao động. Phương pháp này đòi hỏi sự quan sát trực tiếp và ghi chép lại các thông tin về tình hình sử dụng quỹ thời gian làm việc, những hành vi, thái độ tích cực, tiêu cực của người lao động hoặc tập thể người lao động.

5.4. Phương pháp phân tích thống kê

Phân tích thống kê là phương pháp sử dụng số liệu thống kê để phân tích các hiện tượng. Phân tích thống kê sử dụng số liệu thống kê làm nguyên liệu cho quá trình phân tích đánh giá. Phân tích thống kê trong đánh giá động lực lao động là phương pháp sử dụng các số liệu thống kê về các chỉ tiêu phản ánh động lực lao động, quá trình biến động của động lực lao động để phân tích, so sánh, đối chiếu nhằm đưa ra những nhận định mang tính thời điểm và tính quá trình của động lực lao động, nhằm thu thập các dữ liệu sau đó tổng hợp để thấy được sự tăng, giảm động lực qua các chỉ tiêu từ đó làm cơ sở cho việc phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của người lao động trong công ty. Phân tích nhằm tìm ra xu hướng biến động các yếu tố bối cảnh và biến động của các chỉ tiêu phân tích.

Cách thức thực hiện: Thu thập số liệu qua các thời kỳ liên tiếp về các tiêu chí định lượng phản ánh động lực lao động như: Tỷ lệ thời gian lãng phí cá nhân trong thời gian làm việc; năng suất lao động; số lần trễ hạn trong công việc; tỷ lệ bỏ việc do thiếu động lực làm việc...Sử dụng phương pháp loại trừ và phân tích xu hướng nhằm đưa ra được nhận định về động lực lao động và xu hướng biến động của động lực lao động.

5.5. Phương pháp xử lý dữ liệu

Tiến hành điều tra, xử lý dữ liệu điều tra và tổng hợp đánh giá. Các nhập liệu và xử lý dữ liệu sử dụng ứng dụng Microsoft Excel. Dữ liệu cần được tổng hợp vào bảng phân tích và tổng hợp thông số cuối để đưa ra kết luận tập thể người lao động đang có động lực thấp hay cao, nhóm nào có động lực thấp và nhóm nào có động lực cao. So sánh sự khác biệt của mỗi nhóm về các yếu tố tác động để ban đầu có hướng tìm ra nhân tố tạo động lực lao động. Doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý đến 4 kịch bản: Động lực lao động giảm; Động lực lao động thấp, không cải thiện; Động lực lao động thấp, có cải

thiện; Động lực lao động cao, có cải thiện. Sớm phát hiện ra các nguy cơ, các sự cố từ sự suy giảm động lực lao động của nhân viên để kịp thời thể hiện sự quan tâm, cảnh báo, hỗ trợ, phản hồi hoặc có giải pháp cụ thể đối với những trường hợp có động lực làm việc thấp hoặc suy giảm.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã phân tích, đánh giá thực trạng nghiên cứu động lực làm việc của NLD. Từ đó làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới nhằm tăng cường động lực làm việc cho NLD tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái ứng phó với những khó khăn, thách thức trong tình hình kinh tế xã hội hiện nay.

Kết quả nghiên cứu của luận văn có thể là tài liệu tham khảo phong phú cho các nhà quản lý doanh nghiệp, nhà quản trị nhân sự vận dụng vào việc tăng cường động lực làm việc cho NLD ở công ty, doanh nghiệp của mình.

Kết quả luận văn, các giải pháp tăng cường động lực cho NLD tại Công ty có thể được vận dụng luôn; mẫu phiếu khảo sát trong bài cũng có thể sử dụng cho các cuộc nghiên cứu động lực làm việc cho NLD tại công ty Nhân Ái nói riêng và các công ty khác, nhất là các công ty cùng ngành nói chung.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn bao gồm 3 chương nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.

Chương 3: Giải pháp tăng cường động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 *Người lao động*

Tại khoản 1 Điều 3 Bộ 1 Lao động năm 2012 định nghĩa: “Người lao động là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động, làm việc theo hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành của người sử dụng lao động”. [21]. Người lao động có thể là người:

- Lao động phổ thông, lao động chân tay (có nghề hoặc không có tay nghề): Công nhân, thợ, nông dân làm thuê (tá điền), người giúp việc,...
- Lao động trí óc (hoặc lao động văn phòng): Nhân viên (công chức, bán bộ, chuyên gia,...

Ngày 20/11/2019, Quốc hội đã ban hành Bộ luật Lao động 2019 chính thức có hiệu lực kể từ 01/01/2021.

Tại khoản 1 Điều 3 Bộ luật lao động 2019 quy định NLD như sau: “Người lao động là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động”. [22].

Bên cạnh đó, tại Bộ luật mới này có nhiều quy định mới so với quy định cũ tại BLLĐ 2012, đơn cử như: Loại hợp đồng lao động, độ tuổi nghỉ hưu, nghỉ lễ Quốc Khánh 2/9,...Do đó, theo tác giả, NLD là người có độ tuổi theo luật quy định, làm việc theo chế độ hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành và giám sát của người sử dụng LD.

1.1.2 *Động cơ*

Theo Nguyễn Thị Hồng trong giáo trình Tạo động lực lao động, “Động

cơ là lý do khiến ai đó hành động gì đó. Động cơ biểu thị thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. Một người sẽ không hành động nếu không có động cơ. Động cơ có thể hiểu là thứ khiến cho người ta suy nghĩ và hành động. Mọi việc làm đều xuất phát từ ít nhất một động cơ nào đó”. [1]

Thuật ngữ động cơ cá nhân được sử dụng để ám chỉ việc con người vì lợi ích cá nhân mà hoạt động hay làm việc. Trong tâm lý học tội phạm, động cơ gây án được hiểu là lý do khiến cho con người có thể thực hiện hành vi phạm tội. Tuy vậy, không phải mọi bị cáo có lý do gây án đều thực hiện hành vi gây án. Mỗi con người khi suy nghĩ và hành động luôn bị chi phối bởi nhiều lý do khác nhau. Mỗi lý do tạo ra một động cơ có hướng tác động khác nhau đến con người. Con nghiện có thể khiến cho con nghiện có lý do thực hiện hành vi tìm chất nghiện. Nhưng mong muốn được cai nghiện có thể khiến anh ta thực hiện hành vi cưỡng chế con nghiện hoặc cố gắng thực hiện hành vi khác nhằm quên con nghiện. Tại một thời điểm, trong một hoàn cảnh nhất định, con người luôn bị giằng xé bởi nhiều động cơ khác nhau. Tổng hợp các động cơ có hướng tác động cùng chiều và có lực đủ lớn (lớn vượt trội) sẽ hình thành động lực khiến con người quyết định hành động và chọn hướng hành động. Lực tác động mạnh sẽ khiến con người hành động với cường độ nhanh hơn.

Có hai loại động cơ lao động đó là:

Động cơ lao động bên trong: là ý nguyện của NLD được thể hiện thông qua mục tiêu mà NLD đã xác định và nó trở thành động lực nội tại thúc đẩy con người hoạt động. Động cơ bên trong phụ thuộc vào giá trị cá nhân, nền văn hoá cộng đồng và nhận thức của người lao động về các vấn đề xã hội.

Động cơ lao động bên ngoài: là điều kiện kích thích bên ngoài tạo nên cơ sở thúc đẩy động cơ bên trong phát triển. Động cơ bên ngoài của NLD phụ thuộc chủ yếu vào tổ chức mà họ tham gia. Như vậy, có thể cho rằng sự hoạt

động của tổ chức có thể củng cố làm tăng cường động cơ làm việc đó của NLD. Hoạt động của tổ chức tác động tới động cơ của NLD trên các góc độ: sự nhận thức của người lao động về các chính sách của tổ chức, sự thực hiện các chức năng lãnh đạo và văn hoá tổ chức.

1.1.3 Động lực

“Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động”. Động lực được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. Động lực là lực thôi thúc con người trong quá trình hành động. Khi tổng hợp các động cơ đã khiến con người lựa chọn một hành động nào đó theo một hướng nhất định, thì động lực sẽ duy trì và thúc đẩy hiệu suất của hoạt động ngay sau đó. Cái gốc của động lực là động cơ. Tuy nhiên, động lực là thứ lực cuối cùng theo một phương, một hướng dẫn dắt hành động của con người. Đề cập đến động cơ là đề cập đến lý do trong khi động lực liên quan nhiều đến mức độ thúc đẩy hành động. Một hoạt động cần xuất phát từ ít nhất một lý do, nhưng hoạt động đó chỉ có thể được nuôi dưỡng, được duy trì bằng động lực để thực hiện chính nó. Lý do để bắt đầu một hành động nào đó có thể mất đi sau một khoảng thời gian thực hiện hành động nhưng những lý do khác, xuất hiện sau đó, có lực tác động cùng chiều sẽ tiếp tục nuôi dưỡng động lực để tiếp tục hành động ban đầu. Như vậy, ta cũng có thể hiểu động lực là lực tổng cộng từ nhiều động cơ khác nhau trong quá trình ra quyết định hành động, duy trì và tăng cường hành động. Động lực biểu hiện rõ hướng, cường độ và thời gian duy trì tác động. [1]

Động lực gắn liền với mỗi con người, mỗi tổ chức, mỗi công việc và mục tiêu làm việc cụ thể. Tuy rằng động lực không phải là nhân tố duy nhất quyết định tới năng suất lao động và hiệu quả công việc nhưng khi có động lực, người lao động sẽ làm việc hăng say hơn, sáng tạo hơn. Họ sẽ bộc lộ hết

tài năng của mình, phát huy mọi khả năng sẵn có của mình để hoàn thành tốt nhất công việc bao giờ cũng cao hơn so với lúc không có động lực làm việc.

1.1.4 Động lực làm việc

Động lực làm việc hay gọi cách khác là động lực lao động là những yếu tố bên trong thúc đẩy con người nỗ lực làm việc trong điều kiện sức lực bản thân để tạo ra năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Theo Wrigthi (2003), động lực làm việc được đo lường bởi sự cố gắng hết sức để hoàn thành công việc dù gặp các khó khăn, sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm nhất hoặc ở lại muộn nhất để hoàn thành công việc, thường làm việc chăm chỉ hơn người khác có cùng công việc, làm quên thời gian.

Theo Nguyễn Thị Hồng, giáo trình Tạo động lực lao động “Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được các mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực lao động thể hiện thông qua mức độ nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức. Động lực lao động hay động lực làm việc được hình thành từ tác động của các yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài bản thân người lao động. Nhưng tự nó, động lực lao động lại tồn tại bên trong người lao động. NLD cảm thấy mình cần nỗ lực, muốn nỗ lực, nỗ lực tự nguyện. Động lực lao động xuất hiện kể từ khi người lao động có lý do để làm việc, để lao động. Nó khởi nguồn bởi một động cơ này, nhưng có thể được duy trì và nuôi dưỡng bằng nhiều động cơ khác. Động lực lao động bắt đầu hành vi tích cực liên quan đến công việc, nó thúc đẩy quá trình nỗ lực làm việc. Động lực lao động có phương, hướng và cường độ rõ ràng. Người lao động sẽ làm việc một cách nhẹ nhàng hơn khi có động lực lao động cao”. [1]

Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập cao. Khi con người ở những vị trí khác

nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động. Động lực mạnh mẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, giáo trình Quản trị nhân lực “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [4]

Theo Bùi Anh Tuấn - Phạm Thuý Hương “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao”. [2]

Theo Lê Thanh Hà, Giáo trình Quản trị nhân lực – NXB Lao động – Xã hội (2009): “Động lực lao động được biểu hiện là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”. [3]

Như vậy, các định nghĩa của các tác giả nghiên cứu về động lực lao động thì khái niệm động lực lao động bao gồm những khía cạnh sau: (1) động lực lao động là sự tự nguyện, khát khao làm việc; (2) Động lực lao động là một quá trình tâm lý; (3) Động lực là sự cố gắng để đạt mục tiêu; (4) Động lực lao động là việc tự nguyện, khát khao làm công việc mà công việc đó giúp người lao động đạt mục tiêu cá nhân. (5) Động lực lao động tăng cường tính chủ động, say mê lao động, chủ động cố gắng trong công việc và từ đó có thể phát huy hết năng lực hiện hữu và tiềm năng trong họ.

Từ những phân tích trên đây, chúng ta có thể hiểu “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được mục tiêu của bản thân và mục tiêu của doanh nghiệp”. Nói cách khác, một người có động lực lao động sẽ nhận thức được là có một mục tiêu cụ thể phải đạt được và sẽ chỉ đạo nỗ lực của

mình để đạt được mục tiêu đó bởi động lực vốn dĩ đã tồn tại trong mỗi con người. Nếu các yếu tố này tác động theo chiều hướng xấu sẽ gây ra tâm lý chán nản, uể oải, thậm chí là bất mãn. Nhưng nếu được tác động tốt sẽ là đòn bẩy tạo ra nguồn năng lượng tích cực, kích thích nhân viên làm việc hăng say, sáng tạo, giúp NLD đạt được kết quả và hiệu quả làm việc cao, thái độ làm việc tốt, tuân thủ chấp hành kỷ luật, hài lòng với công việc, hài lòng với công ty, gắn bó lâu dài và cống hiến hết mình giúp công ty ngày càng phát triển vững mạnh.

1.1.5 Tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử đối với người lao động như thế nào” [10].

Có thể coi vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Một loạt các câu hỏi được đặt ra là: Tổ chức sẽ phải đưa ra các chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên? Tổ chức sẽ phải triển khai thực hiện các chính sách đó như thế nào để người lao động chấp nhận thực hiện các chính sách đó một cách tự nguyện? Tổ chức sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường sống, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất, từ đó có động lực làm việc tốt nhất? Tổ chức sẽ phải quan tâm đến người lao động những gì và quan tâm như thế nào, cần phải thiết lập hệ thống quản lý như thế nào để thực hiện

được sự quan tâm đó? Tổ chức sẽ phải làm gì để người lao động thực hiện được những ước mơ, hoài bão và kế hoạch trong tương lai của họ.... Trả lời được những câu hỏi đó, tổ chức sẽ tạo được động lực lao động. Tạo động lực cho NLĐ được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm tạo ra động cơ cho họ như: mục tiêu vừa phù hợp với doanh nghiệp, vừa mang lại lợi ích cho NLĐ. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ, tạo cho NLĐ sự hăng say sáng tạo, làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của NLĐ sẽ là gì. Đối với NLĐ, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhầm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho NLĐ luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động. Việc dự đoán hành động của NLĐ là hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

Vậy nên tạo động lực cho NLĐ là tất cả những hoạt động mà tổ chức hay doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với NLĐ, tác động đến khả năng làm việc, tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.

1.2 Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của người lao động.

1.2.1. Dấu hiệu biểu hiện của động lực lao động.

Động lực lao động là “sự nỗ lực một cách tự nguyện nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm, tổ chức”. Như vậy, “sự nỗ lực một cách tự nguyện để tăng hiệu suất làm việc của người lao động” chính là biểu hiện cuối cùng, mang tính tổng quát nhất về động lực lao động. Trong khi đó, những dấu hiệu biểu hiện cụ thể của động lực lao động có thể được tách ra thành hai nhóm:

Thứ nhất, nhóm dấu hiệu biểu hiện trực tiếp thông qua hành vi, thái độ ứng xử của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Những biểu hiện cho thấy tín hiệu tích cực của động lực lao động như: thái độ nỗ lực tập trung và ưu tiên cho công việc; tinh thần hăng say làm việc; thái độ sẵn sàng hợp tác và cống hiến cho công việc; thái độ nghiêm túc, cầu thị vì công việc; ý thức chủ động; sự lo lắng về kết quả và tính trách nhiệm với công việc, hành vi sẵn sàng, thái độ vui vẻ khi nhận nhiệm vụ kể cả nhiệm vụ khó và nhiệm vụ đột xuất... Xét hành vi, thái độ biểu hiện tại nơi làm việc, đôi khi có sự nhầm lẫn giữa “mức độ thoả mãn” với “mức độ nỗ lực”. Biểu hiện của con người khi họ có “thoả mãn cao” hay “nỗ lực cao”. Rõ ràng ở đây có một sự khác biệt tương đối lớn: sự thoả mãn tạo ra sự thư giãn – giãn cơ (thả lỏng) trong khi sự nỗ lực tạo ra sự tập trung và tăng cường lực tác động – căng cơ (tập trung, chú ý, cố gắng). Mức độ thoả mãn cao không phản ánh động lực lao động cao. Mức độ thoả mãn về các yếu tố trong quá trình làm việc có thể tạo lý do để duy trì động lực lao động hoặc đôi khi còn làm triệt tiêu động lực lao động (một nhu cầu về cơ bản đã được thoả mãn thì bản thân chúng không còn tạo ra động lực lao động). Như vậy, chúng ta cần phải khẳng định rằng động lực lao động không phải là sự thoả mãn mà là sự nỗ lực làm việc một cách tự nguyện. Sự nỗ lực đó thể hiện qua nỗ lực tập trung tâm trí, tập trung sức lực vào thực hiện công việc.

Thứ hai, nhóm dấu hiệu biểu hiện gián tiếp thông qua kết quả làm việc: Động lực lao động sẽ làm ảnh hưởng lớn đến hiệu suất công tác hay kết quả làm việc. Tuy nhiên, kết quả làm việc hay các thông số về hiệu suất công tác cao hay thấp không phải hoàn toàn do động lực lao động. Kết quả làm việc, hiệu suất công tác không trực tiếp biểu hiện động lực lao động. Kết quả làm việc thấp chưa chắc đã chứng tỏ người lao động thiếu động lực làm việc. Tuy nhiên, kết quả làm việc thấp đi cùng với những biểu hiện trực tiếp qua những

hành vi giảm nỗ lực làm việc (ngại làm, hay đi muộn, thụ động,...) bộc lộ trong quá trình làm việc thì có thể khẳng định khá chắc chắn rằng người lao động có động lực làm việc thấp.

1.2.2. Các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của người lao động.

Đánh giá động lực lao động là quá trình thu thập thông tin và xử lý thông tin nhằm xác định giá trị hiện tại của động lực lao động. Đánh giá động lực lao động cũng có thể hiểu là quá trình thu thập và xử lý thông tin nhằm trả lời câu hỏi: động lực lao động của một cá nhân, một nhóm, một tổ chức nào đó đang là bao nhiêu, cao hay thấp, tăng hay giảm.

Động lực lao động có thể được đánh giá một cách trực tiếp và tổng quát qua các tiêu chí mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc. Đây là một tiêu chí định tính. Để đo lường nó ta cần phải sử dụng thang đo định tính. Kết quả của nó khó có thể chính xác tuyệt đối. Tuy nhiên, tiêu chí này trực tiếp thể hiện động lực lao động. Nó chưa bị trộn lẫn các yếu tố ngoại cảnh khác. Sử dụng tiêu chí mức độ nỗ lực làm việc kết hợp với thang đo Likert 5 mức độ: (1) Rất thấp; (2) Thấp; (3) Trung bình; (4) Cao; (5) Rất cao, để khảo sát đánh giá động lực lao động. Đây là thang đo do nhà tâm lý học người Mỹ Rensis Likert (1930) phát triển.

Người lao động sẽ có những hành vi tương ứng với động lực làm việc của họ. Động lực thúc đẩy hành vi ở hai góc độ trái ngược nhau là tích cực và chưa tích cực. Người lao động có động lực tích cực thì sẽ tạo được một tâm lý làm việc tốt, sáng tạo, vượt khó,.... Đồng thời, cũng góp phần làm cho công ty ngày càng vững mạnh hơn. Ngược lại, NLĐ thiếu động lực làm việc tích cực sẽ nảy sinh tâm lý chán nản, mâu thuẫn và có thể xảy ra xung đột với bản thân, đồng nghiệp xung quanh, ảnh hưởng tới tâm lý và hiệu quả hoạt động của cá nhân họ và tập thể. Người lao động có động lực làm việc tích cực sẽ giúp họ tạo vị thế cho bản thân trong tổ chức, có nhiều cơ hội thăng tiến.

Đồng thời, theo cơ chế lan truyền tâm lý, động lực làm việc tích cực của một người có thể lây lan sang những người xung quanh và từ đó tạo nên một trạng thái tâm lý trong Doanh nghiệp. Việc nghiên cứu động lực làm việc của người lao động trực tiếp là điều hết sức khó khăn nên chỉ có thể nghiên cứu, đánh giá qua các tiêu chí gián tiếp.

1.2.2.1. Tiêu chí kết quả và hiệu quả công việc.

Động lực lao động sẽ dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, động lực lao động chỉ là nguồn gốc chứ không phải là nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động... Trên thực tế NLĐ không có động lực lao động họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ tay nghề và nghĩa vụ phải làm việc nên vẫn hoàn thành công việc của mình nhưng kết quả công việc không phản ánh hết năng lực của họ và những người này thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Đánh giá kết quả làm việc là so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được thể hiện qua tỷ lệ hoàn thành công việc. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của yếu tố dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động.

Với bộ phận trực tiếp sản xuất thì kết quả lao động còn được thể hiện qua các chỉ tiêu: hệ số hoàn thành định mức của cá nhân NLĐ; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ hoàn thành mức, tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của NLĐ, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến cải tiến, số lần trễ hẹn trong công việc...

Động lực lao động có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả công việc.

1.2.2.2 Tiêu chí thái độ, hành vi làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khi NLD có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của công ty.

Động lực làm việc có ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả công việc. Động lực lao động tốt thì NLD sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thoả mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các cá nhân, bộ phận với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ và phối hợp với nhau tốt. Một doanh nghiệp thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một. Chính điều này tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp. Nếu những thành viên trong một công ty chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của công ty chắc chắn sẽ bị suy yếu.

Động lực lao động tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên, sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc trong khi động lực lao động tốt sẽ nỗ lực vượt qua khó khăn để hoàn thành những mục tiêu cụ thể.

Các tiêu chí đo lường hành vi, thái độ làm việc như mức độ nỗ lực hợp tác, mức độ nỗ lực chuyên tâm trong công việc, mức độ nỗ lực tận dụng quỹ thời gian làm việc...thường có thể góp phần phản ánh trực tiếp động lực lao động. Loại trừ các thuận lợi thuộc về điều kiện làm việc hay năng lực hiện có.

1.2.2.3 Tiêu chí ý thức chấp hành kỷ luật

Những người lao động có động lực làm việc cao sẽ có nhiều lần nỗ lực lặp lại những hành vi tích cực trong công việc và trong ý thức chấp hành kỷ luật. Ngược lại, những người có động lực làm việc thấp thường có xu hướng lặp lại những hành vi tiêu cực trong công việc kết hợp xu hướng đổ lỗi hay bao biện cho hành vi thiếu tích cực.

Bằng cách quản lý quá trình, thống kê, ghi chép hoặc khảo sát việc sử dụng quỹ thời gian làm việc, người quản lý trực tiếp có thể tổng hợp được những thông tin phản ánh động lực làm việc của người lao động. Theo dõi quá trình làm việc và diễn biến tâm lý của người lao động tại nơi làm việc những cán bộ quản lý mẫn cán, quản lý theo quá trình sẽ luôn dễ dàng và nhanh chóng nhận thấy sự suy giảm hoặc gia tăng động lực lao động của nhân viên dưới quyền. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như:

Mức độ nỗ lực thực hiện nội quy (tuân thủ)

Số ngày vắng mặt không lý do

Số buổi đi muộn, về sớm

Số lần làm việc riêng trong giờ làm việc

Số lần không chấp hành nội quy về an toàn lao động

Số lần rời khỏi vị trí làm việc

Sử dụng máy móc, thiết bị vì mục đích cá nhân.

1.2.2.4 Tiêu chí mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Động lực lao động giúp NLD vượt qua những mệt mỏi, căng thẳng và

tăng sự thoải mái trong công việc. Có động lực lao động, NLD sẽ có được sự thoải mái, vui vẻ. Nhờ đó sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng và mệt mỏi.

Động lực lao động tăng cường tính chủ động, say mê lao động, khơi nguồn sáng tạo và kích hoạt các tài năng trong mỗi con người. Khi bản thân có động lực lao động, NLD sẽ chủ động cố gắng trong công việc và từ đó có thể phát huy hết năng lực hiện hữu và tiềm năng trong họ. Khi đó NLD làm chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với công ty. Tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của NLD như: tỷ lệ lao động bỏ việc

Tỷ lệ bỏ việc được tính như sau:

$$\text{Tỷ lệ nghỉ việc} = \text{số lượng nghỉ việc} / \text{số nhân sự trung bình} * 100$$

Ý nghĩa của chỉ tiêu này cho biết tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %. Tỷ lệ này càng cao thể hiện mức độ gắn bó với doanh nghiệp càng giảm và ngược lại từ đó doanh nghiệp đưa ra giải pháp phù hợp với thực tế.

1.2.2.5 Tiêu chí mức độ hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn...theo các tiêu chí về tiền lương, thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc, đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, công nhận thành tích, sự hỗ trợ của cấp trên...Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận NLD có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc người lao động đang thiếu động lực hoặc động lực lao động thấp. Từ đó tìm ra nguyên nhân động lực lao động giảm do đâu và có biện pháp cải thiện tình trạng đó.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Các nhà khoa học đã nghiên cứu các cách tiếp cận nhằm tác động tới các yếu tố tạo nên động lực lao động, được thể hiện qua một số học thuyết tạo

động lực. Học thuyết Maslow, học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg, học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner trong tạo động lực lao động....Qua các học thuyết về động lực lao động ta thấy rằng động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố có thể phân thành ba nhóm như sau:

1.3.1 Các yếu tố thuộc cá nhân người lao động

Động lực lao động xuất phát từ trong mỗi người lao động, là sự khát khao, sự cố gắng có định hướng nhằm đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân. Bởi vậy những yếu tố thuộc về đặc tính cá nhân bên trong mỗi con người sẽ ảnh hưởng đầu tiên đến động lực lao động. Ngoài các yếu tố thuộc về công việc, xung quanh và liên quan đến công việc cũng ảnh hưởng đến động lực lao động.

1.3.1.1 Hệ thống nhu cầu, mục tiêu cá nhân:

Nhu cầu cá nhân là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động, nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Hành vi của con người là chuỗi các hành động lặp đi lặp lại có mục đích nhằm thoả mãn nhu cầu nào đó của bản thân. Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thoả mãn những nhu cầu riêng của mình để có thể tồn tại và phát triển. Đó được gọi là hệ thống nhu cầu cá nhân, và hệ thống nhu cầu này về cơ bản có thể chia làm hai loại là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương, tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia và tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định bản thân ở tổ chức mới là quan trọng, có người lại cho rằng công việc mình yêu thích và mình có đam mê mới là quan trọng nhất... Vì vậy, động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Công ty càng nhiều người thì việc nghiên

cứu động lực làm việc của người lao động càng quan trọng.

Mục tiêu cá nhân chính là cái đích của mỗi cá nhân khi xây dựng ra với mong muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần phải làm gì và như thế nào để đạt được mục tiêu và đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng để theo đuổi mục tiêu của mình. Khi mục tiêu đã đạt được thì đồng thời sẽ mang lại lợi ích cho người lao động. Lợi ích là sự thoả mãn nhu cầu của con người trong một điều kiện nhất định. Ngoài mục tiêu là lợi ích cá nhân người lao động còn phải có trách nhiệm làm việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.1.2 Tính hẫng dẫn của công việc

Những công việc có tính chất lặp đi lặp lại thường tạo sự nhàm chán và ít tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Vì thế để công việc luôn tạo ra sự hứng thú cho người lao động thì người quản lý cần quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, hợp lý và chú trọng các yếu tố như: công việc đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp, mức độ chuyên môn hoá, mức độ phức tạp của công việc, sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc, mức độ hao phí về thể lực và trí lực.

1.3.1.3 Điều kiện làm việc:

Người lao động là người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra hiệu quả hoạt động cho tổ chức. Theo Herzberg phát hiện được là điều kiện làm việc duy trì ở mức độ khá tốt thì sẽ không làm ảnh hưởng đến kết quả công việc của NLĐ. Ngược lại, nếu điều kiện làm việc không tốt thì công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Khi điều kiện làm việc ở mức tốt, nó sẽ khiến cho kết quả công việc tăng lên. Như vậy cho thấy nếu NLĐ được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được bố trí hợp lý, bầu không khí vui vẻ, thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho NLĐ yên tâm làm việc, có điều kiện để phát huy sáng tạo trong công việc. Do đó, người quản lý phải

thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện thuận lợi cho NLD để họ hăng say làm việc.

1.3.1.4 Công tác an toàn lao động

Công tác an toàn lao động luôn được NLD quan tâm. Bởi “có người là có tất cả”. Nếu NLD được làm việc trong doanh nghiệp có trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ, được tập huấn an toàn lao động thì họ sẽ cảm thấy yên tâm, được coi trọng. Khi đó sẽ yên tâm làm việc và chính điều đó góp phần không nhỏ vào việc tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.3.1.5 Bố trí đúng người, đúng việc

Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về năng lực, trình độ của mỗi NLD khác nhau. NLD sẽ cảm thấy có hứng thú, có động lực làm việc khi họ được bố trí làm những công việc phù hợp với năng lực sở trường, có cơ hội sử dụng kiến thức, kỹ năng vào trong công việc, được tự chủ trong công việc và nhận được phản hồi kết quả làm việc, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy, để việc phân công công việc khoa học, hợp lý nhà quản lý cần tiến hành phân tích công việc cụ thể. Khi đó việc bố trí lao động sẽ đúng người, đúng việc. NLD có cơ hội phát huy tối đa năng lực và sở trường của mình. Điều đó cho thấy, bản chất công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của NLD.

1.3.1.6 Cơ hội đào tạo và phát triển

Stanton & Crossleey (2000) cho rằng, cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về được đào tạo và bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn phát triển nghề nghiệp trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, chính sách phát triển nghề nghiệp của công ty, cơ hội được phát triển. Theo Jiang & Klein (2000), NLD sẽ gắn bó với tổ chức khuyến khích các cơ hội nghề nghiệp thông qua học hỏi và khả năng có thể áp dụng những kỹ năng mới đó vào công việc.

Một công ty muốn tăng giá trị của mình với nhân viên cần phải đầu tư vào sự phát triển của nhân viên (Hall & Moss, 1998). Thực hiện được điều này đòi hỏi công ty phải tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và cung cấp các cơ hội đào tạo, phát triển kỹ năng cho nhân viên để cải thiện kỹ năng làm việc của họ cả trên thị trường lao động nội bộ hoặc bên ngoài (Butler & Aldrop, 2001). Người sử dụng lao động tạo nhiều cơ hội phát triển, phát triển nghề nghiệp sẽ làm giảm ý định chuyển của nhân viên vì thiếu các cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp là nguyên nhân chính dẫn đến nhân viên có năng lực rời khỏi công ty. Cơ hội được học tập và phát triển nghề nghiệp trong tổ chức sẽ thúc đẩy nhân viên làm việc mạnh mẽ hơn.

1.3.2 Các yếu tố thuộc về công ty

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của công ty để người lao động có thể đem những khả năng của bản thân cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của cá nhân mình. Để nhận thấy rõ sự tác động của chúng, cụ thể xem xét một số yếu tố dưới đây:

1.3.2.1 Mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty

Trong kinh doanh, chiến lược giữ vai trò vô cùng quan trọng, không chỉ đem tới những lợi ích về mặt kinh tế mà còn giúp doanh nghiệp tạo dựng được vị thế, tên tuổi. Bất kỳ một tổ chức nào cũng đều xây dựng một mục tiêu và chiến lược riêng, phù hợp cho mình. Và trong đó, vai trò của nguồn nhân lực luôn được đặc biệt chú ý, phát huy tối đa nguồn lực con người trong điều kiện các nguồn lực khác có giới hạn. Muốn phát huy tối đa nguồn lực của con người bằng cách tập trung chú trọng tới động lực của người lao động. Khi động lực làm việc cao dẫn đến hiệu quả cao, hướng tới việc đạt được mục tiêu và chiến lược ban đầu của doanh nghiệp đặt ra.

1.3.2.2 Quan điểm và năng lực của người lãnh đạo

Lãnh đạo được định nghĩa là hành vi của một cá nhân mà kết quả của

hành vi đó tác động mang tính cưỡng chế khi người đó đang thực hiện vai trò chỉ đạo và phối hợp các hoạt động của một tổ chức nhằm hoàn thành một nhiệm vụ chung (Bryman 1992).

Quan điểm và năng lực của người lãnh đạo tạo nên phong cách lãnh đạo. Có người chọn phong cách độc đoán, có người chọn phong cách dân chủ, có người lại chọn tự do... Mỗi phong cách có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Tuy nhiên, nếu người lãnh đạo quá độc đoán, chuyên quyền sẽ tạo ra bầu không khí căng thẳng và làm giảm hiệu quả trong công việc. Nếu để nhân viên quá tự do sẽ dẫn đến việc vô tổ chức, vô kỷ luật, phá vỡ các nguyên tắc chung của Công ty.

Lãnh đạo vừa là khoa học nhưng cũng mang tính nghệ thuật. Vì vậy, phải hết sức linh hoạt, mềm dẻo trong lãnh đạo. Không có một phong cách lãnh đạo nào là đúng nhất, hoàn hảo nhất cho các tình huống mà phải tùy vào tình huống và khả năng lãnh đạo mà họ có thể đưa ra cách đối ứng cho phù hợp. Làm sao đảm bảo cho nhân viên được dân chủ, thoải mái để phát huy tối đa sáng kiến, thỏa sức sáng tạo, tự do nhưng vẫn phải trong khuôn khổ. Nêu cao ý thức tự giác, dù là có sự hiện diện của người quản lý hay không thì hiệu quả công việc vẫn không thay đổi.

1.3.2.3 Môi trường làm việc

Với hầu hết cán bộ nhân viên mỗi ngày họ dành ít nhất 8 giờ tại nơi làm việc nên môi trường làm việc là yếu tố quan trọng tác động tới tâm lý của họ. Một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, lành mạnh, cơ sở vật chất khang trang, hiện đại sẽ giúp nhân viên chuyên tâm với công việc, tăng khả năng sáng tạo...

Ngược lại, môi trường làm việc gò bó, thiếu chuyên nghiệp với bầu không khí nặng nề, căng thẳng sẽ triệt tiêu tinh thần làm việc của nhân viên, khiến họ nảy sinh tâm lý chán nản và rời bỏ công ty.

Trong thời đại ngày nay, nhân viên không còn chỉ đơn thuần quan tâm đến các chế độ lương thưởng nữa mà họ còn xem xét đến môi trường làm việc. Để tạo ra môi trường làm việc thuận lợi tăng động lực làm việc cho nhân viên công ty cần:

- Đầu tư vào cơ sở vật chất: trang thiết bị hiện đại và tạo môi trường làm việc an toàn cho nhân viên và trang bị các phương tiện bảo hộ theo đúng quy định của pháp luật.

- Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Doanh nghiệp phải luôn bám sát với những quy định hiện hành của pháp luật và thực tế công việc để xây dựng một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho nhân viên. Chế độ nghỉ ngơi phù hợp sẽ giúp cho nhân viên tái tạo sức lao động một cách hợp lý, khoa học và tối đa hoá được năng lực làm việc. Tránh được những cảm xúc tiêu cực, chán nản, mệt mỏi, uể oải với công việc.

- Bên cạnh đó, việc xây dựng bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác cũng giúp người lao động hăng hái làm việc hơn. Thông qua việc tổ chức làm việc nhóm, tổ chức các chương trình cuộc thi văn nghệ, thể thao, chương trình thăm quan du lịch,...nhằm tăng tinh thần đoàn kết, giúp cho các mối quan hệ trở lên thân thiết hơn, lao động sẽ chủ động hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau để đạt được kết quả cao nhất.

1.3.2.4 Văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi của doanh nghiệp, được mọi thành viên của công ty đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi doanh nghiệp đều có một văn hoá riêng. Theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung, NLD muốn đến làm việc tại các doanh nghiệp cần phải chấp nhận văn hoá của họ.

Doanh nghiệp nào có văn hoá mạnh sẽ giúp các thành viên trong công ty gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của công ty. Văn hoá doanh nghiệp mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của công ty đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên trong công ty. Theo Microsof, Mary Kay: “Văn hoá mạnh có thể góp phần làm giảm sự luân chuyển lao động vì văn hoá mạnh quy tụ được sự nhất trí cao giữa những thành viên về những gì mà tổ chức của họ đề ra”. Văn hoá là công cụ tạo động lực cho NLĐ. Các quy định về văn hoá, các giá trị đưa ra phải thích hợp.

1.3.2.5 Quan hệ đồng nghiệp (quan hệ nhóm).

Quan hệ với đồng nghiệp (quan hệ nhóm) luôn là yếu tố kích thích người lao động. Nếu trong một môi trường làm việc mà quan hệ tốt với các nhóm thì việc mỗi ngày đi làm là một ngày vui vì thực tế người lao động dành phần lớn thời gian làm việc tại công ty. Các mối quan hệ cũng phát triển từ đây. Chính vì vậy mỗi quan hệ tốt luôn tạo cho người lao động có tâm trạng thoải mái, tâm lý lao động ổn định, có nhiều hứng thú trong công việc.

Tổ chức những cuộc hội thảo, tăng cường đối thoại với người lao động để thấu hiểu hơn tâm tư, nguyện vọng, từ đó tiếp thu và đưa ra ý kiến cải tiến.

Công nhận những đóng góp của cá nhân. Kịp thời khen thưởng những cá nhân xuất sắc. Thăm hỏi, động viên kịp thời các cán bộ nhân viên gặp khó khăn trong cuộc sống.

1.3.2.6 Các chính sách liên quan đến quyền và nghĩa vụ của người lao động, nhất là các các sách và chế độ quản trị của công ty.

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, để thực hiện tốt một mục tiêu chiến lược nào đó luôn có những yêu cầu về tài chính đi kèm. Đặc biệt, trong công tác nhân lực thì năng lực tài chính lại đóng vai trò quan trọng nhất là các chính sách về quản trị nguồn nhân lực. Khi doanh nghiệp có tài chính vững mạnh sẽ giúp cho việc lo tốt cho đời sống của nhân viên. Trả lương cao, đúng hạn cho nhân viên, phần thưởng lớn, đều đặn sẽ khích lệ thân thần nhân viên từ đó tăng năng suất lao động và gắn bó lâu dài với Công ty. Các chính sách về quản trị nguồn nhân lực cần được làm đầy đủ, chi tiết để cán bộ nhân viên thấy công ty làm việc có hệ thống, có văn bản và công khai minh bạch từ đó luôn nỗ lực phấn đấu và nỗ lực đóng góp cho công ty góp phần tạo thương hiệu cá nhân và góp phần xây dựng công ty ngày càng phát triển vững mạnh.

- *Chính sách và chế độ quản trị của công ty:*

Điều này có nghĩa là toàn bộ hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp được quản lý và tổ chức như thế nào, nó cũng nhằm định hướng hoạt động của doanh nghiệp nói chung và người lao động nói riêng theo những chuẩn mực nhất định nhằm đạt được mục tiêu của công ty. Nếu các chính sách và quy định phù hợp, không gây bất lợi cho người lao động, họ sẽ không quan tâm nhiều cũng như không có sự bất mãn, ngược lại thì sẽ khiến họ bất mãn với chính công ty mà họ đang làm việc.

- *Thu nhập:*

Đãi ngộ về vật chất sẽ tác động mạnh tới động lực của người lao động, đặc biệt là những nơi có thu nhập thấp (Kovach), 1987). Năm 1994, Mead xây dựng mô hình tạo động lực cho người lao động, trong mô hình đó nhấn mạnh các đãi ngộ vật chất mà tổ chức cần đáp ứng người lao động, như: lương, thưởng, phúc lợi... (Mead, 1994). Tác giả Vũ Thị Uyên (2008) cho rằng, để tạo động lực cho người lao động cần gắn phần thưởng với thành tích, đóng góp chứ không phải thâm niên hay tư cách thành viên của người lao động (Vũ

Thị Uyên, 2008). Tác giả Phạm Đức Chính (2016) nhấn mạnh, các yếu tố liên quan đến lương, thưởng... tác động không nhỏ tới động lực làm việc (Phạm Đức Chính, 2016). Thu nhập được đề cập tới là các đãi ngộ về vật chất như: lương, thưởng, các phúc lợi khác. Tuy nhân tố thu nhập chưa chắc chắn đã phải là nhân tố quyết định đến động lực làm việc nhưng nó là điều kiện để duy trì và nuôi dưỡng động lực làm việc. Đặc biệt trong điều kiện nước ta còn nghèo, thu nhập của đại đa số người lao động còn thấp, nhân tố này cũng tác động không nhỏ tới động lực làm việc của người lao động.

- *Sự hỗ trợ của cấp trên:*

Cấp trên là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới động lực lao động của nhân viên. Hành vi lãnh đạo là trọng tâm chú ý của nhiều nghiên cứu. Hỗ trợ từ cấp trên được định nghĩa là mức độ của việc cân nhắc và hỗ trợ nhân viên nhận được từ những người giám sát. Một người lãnh đạo biết giúp đỡ phải có năng lực và đối xử với nhân viên công bằng, khuyến khích giao tiếp hai chiều và nhận ra sự đóng góp của các nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức (Humphreys, 2002; Singh, 2000). Người lãnh đạo mang đến sự yên tâm và tạo động lực cho nhân viên thông qua việc đối xử công bằng, quan tâm đến cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng hỗ trợ nhân viên trong công việc cũng như cuộc sống.

- *Sự hỗ trợ của đồng nghiệp:*

Ellickson (2002) hay Borzaga và cộng sự (2006) cũng cho rằng, mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp sẽ tác động tới động lực lao động. Con người là một thực thể mang tính xã hội cao, họ luôn coi trọng sự tương tác xã hội và phát triển những quan hệ cá nhân tích cực. Trong bối cảnh công việc, các mối quan hệ này thường được hình thành giữa nhân viên và lãnh đạo cũng như giữa các nhân viên với nhau, đó chính là quan hệ đồng nghiệp. Do đó, mối quan hệ xã hội của nhân viên

trong công việc chịu ảnh hưởng từ hai thành phần chính là hành vi của lãnh đạo và quan hệ đồng nghiệp (Katzell và Thompson, 1990).

1.3.3 Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài rất đa dạng, có tác động gián tiếp tới động lực làm việc của NLĐ. Sự ảnh hưởng của chúng có thể xem xét qua một số yếu tố điển hình như sau:

1.3.3.1 Pháp luật và chính sách của Nhà nước

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

Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương...góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước, Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên và nhân viên sẽ yên tâm làm việc. Vì vậy, Luật pháp và chính sách của Nhà nước có tác động lớn tới động lực của nhân viên. Cụ thể, đó là những chính sách về tiền lương, tiền làm thêm giờ, quy định về thời giờ nghỉ ngơi, làm việc, quy định về các chế độ bảo hiểm, phúc lợi...sẽ tác động rất nhiều đến NLĐ. Nếu các quy định này có lợi cho NLĐ, tạo ra động lực cao là những nguyên tắc bắt buộc tổ chức phải thực hiện. Hệ thống pháp luật càng chặt chẽ thì NLĐ sẽ yên tâm làm việc, vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Khi pháp luật về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì NLĐ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ, đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó, hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho nhân viên yên tâm công tác và tin

tướng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.3.3.2 Bối cảnh của nền kinh tế

Chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, các yếu tố chính trị - xã hội đều ảnh hưởng tới người lao động. Trong giai đoạn kinh tế đang suy thoái như hiện nay, công ty đảm bảo chi trả lương, phúc lợi cho người lao động đúng thời gian quy định cũng là một biện pháp thường thấy để trụ vững vượt qua giai đoạn khó khăn này. Đại dịch Covid 19 bùng nổ đã giáng một đòn lớn lên các công ty đặc biệt là lĩnh vực XKLD. Với tình hình kinh tế gặp khủng hoảng, tốc độ tăng trưởng kinh doanh chậm lại, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn công ty buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho NLD nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thoả mãn và động lực lao động của họ tăng lên bởi họ thấy công ty cùng chia sẻ rủi ro với họ.

1.3.3.3 Lĩnh vực hoạt động và cạnh tranh nhân lực trong ngành

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của nhân viên. Các doanh nghiệp với các chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài khác nhau sẽ tạo nên cầu về lao động trên thị trường đa dạng, từ đó có sự cạnh tranh, lôi kéo, hấp dẫn người lao động tạo nên biến động về nhân sự. Những doanh nghiệp có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường và thu hút được nhiều lao động có chất lượng cao cũng như giữ chân được nhân tài.

Do vậy, ngành làm việc, đặc thù công việc, chính sách phúc lợi cũng là động lực để nhân viên tìm kiếm và gắn bó lâu dài với công ty. Từ đó doanh

nghiệp cần điều chỉnh các chính sách phù hợp trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực của đơn vị mình và bài học rút ra của các doanh nghiệp khác.

1.4. Kinh nghiệm của một số đơn vị và bài học đối với Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái trong việc nghiên cứu để tăng cường động lực làm việc của người lao động.

Bài học kinh nghiệm rút ra từ một số đơn vị khi triển khai nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động

1.4.1. Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng

Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng được thành lập tháng 9 năm 2014. Hiện nay đã phát triển, mở rộng 4 cơ sở và trụ sở chính là L16 – KĐT Đô Nghĩa, Đường Nguyễn Trác, Phường Yên Nghĩa, Hà Đông, Hà Nội. Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng với sứ mệnh là Tận tâm chăm sóc để người cao tuổi sống an toàn, khoẻ mạnh và hạnh phúc. Tiên phong chú trọng đến đời sống tinh thần của người cao tuổi. Điều đặc biệt là ở Diên Hồng ngoài việc tiên phong chú trọng đến đời sống tinh thần của người cao tuổi thì ở đây điều quan tâm thứ hai đó là đời sống tinh thần của người lao động.

- **Tạo động lực bằng công cụ tài chính:** Chính sách lương thưởng của Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Trung tâm áp dụng chế độ thưởng và vinh danh cá nhân xuất sắc hàng tháng trên bảng tin đặt ở khu vực trung tâm để toàn bộ cán bộ nhân viên dễ thấy nhất, nhằm tăng niềm tin cho người lao động. Đồng thời có nhiều hình thức thưởng khác nhau, thời gian xét thưởng kịp thời, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên khích lệ họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì trung tâm.

- **Tạo động lực lao động bằng công cụ phi tài chính:** Trung tâm luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Trung tâm luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người lao động giỏi. Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, có chỗ ở miễn phí cho người lao động đang đi ở nhà thuê, bầu không khí làm việc tập thể vui vẻ, đoàn kết. Chú trọng tổ chức các buổi teambuilding nhằm kết nối mọi người với nhau. Ban chấp hành công đoàn kết hợp với công ty chăm lo đời sống tinh thần cho NLĐ kịp thời thăm hỏi khi ốm đau, động viên những người có hoàn cảnh khó khăn, quà tặng sinh nhật, hiếu, hỷ...Không những thế Trung tâm cũng luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân, khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo bên ngoài, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Tất cả các chính sách trên đã được Trung tâm quy định rõ ràng trong các văn bản. Người lao động có thể yên tâm phấn đấu và tin tưởng vào quy định, chính sách rõ ràng và sự quan tâm của Trung tâm dành cho họ.

1.4.2 Công ty cổ phần phát triển nhân lực và thương mại Việt Nam (vinamex).

Công ty được Sở Kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp phép thành lập ngày 22/8/2002. Mã số: 0101286669. Lĩnh vực hoạt động của công ty là phái cử lao động Việt Nam đi làm việc tại nước ngoài.

- **Chính sách lương thưởng:** Chính sách lương thưởng của công ty được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: lương thưởng tương xứng với kết quả công việc, công bằng và minh bạch. Công ty thực hiện chính sách lương,

thưởng theo hiệu quả công việc căn cứ trên số lượng đơn hàng thực hiện, số lao động bay điều đó làm cho NLD vì lợi ích vật chất mà nỗ lực hết mình nâng cao năng suất lao động. Công ty áp dụng thưởng hàng quý, chia lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

- **Cơ hội thăng tiến và phát triển:** Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên có triển vọng. Trong đó có các các chính sách: quy hoạch cán bộ nguồn, luân chuyển, bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với lao động có tài năng. Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho NLD cũng luôn được công ty quan tâm.

1.4.3 Bài học kinh nghiệm rút ra về động lực lao động của Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

Qua tìm hiểu về động lực của người lao động tại Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng và Công ty Cổ phần phát triển nhân lực và thương mại Việt Nam (vinamex) là hai công ty cùng lĩnh vực hoạt động với Nhân Ái. Mỗi doanh nghiệp khác nhau với những thế mạnh đặc trưng sẽ có những cách thức riêng để tạo động lực.

Trung tâm dưỡng lão Diên Hồng tạo động lực thông qua sử dụng các nhóm công cụ tài chính và phi tài chính.

Công ty Cổ phần phát triển nhân lực và thương mại Việt Nam (Vinamex) để tạo động lực lại tập trung vào chế độ lương, thưởng, chính sách thăng tiến và chính sách đào tạo.

Từ những kinh nghiệm của các doanh nghiệp trên, cùng với tình hình thực tiễn của Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái, tác giả xin được đề xuất đưa ra bài học kinh nghiệm rút ra như sau:

Thứ nhất, chính sách lương thưởng tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo hiệu quả công việc hoặc trả lương khoán để từ đó vì lợi ích mà NLD quan tâm đến năng suất lao động và chất lượng công việc. Có chính sách đãi ngộ cho NLD có thâm niên công tác bằng hình thức thưởng thâm niên $100.000\text{vnđ/năm} \times \text{số năm}$ vào tiền lương hàng tháng để NLD có thêm động lực cống hiến nỗ lực làm việc gắn bó lâu dài với công ty.

Thứ hai, cơ hội thăng tiến và phát triển. Công ty phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải luôn quan tâm tới công tác này để NLD thấy rõ lợi ích mà nỗ lực không ngừng với hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng. Khuyến khích tạo điều kiện tốt nhất cho NLD phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không những chỉ thông qua công việc mà còn chú trọng đào tạo (tự đào tạo và thuê đào tạo bên ngoài) để NLD được thấy cơ hội được học hỏi liên tục, làm mới và phát triển bản thân. Qua đó NLD sẽ gắn bó lâu dài với công ty.

Thứ ba, xây dựng môi trường làm việc an toàn, đáp ứng cơ sở vật chất để người lao động yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc, không gian sạch sẽ thoáng mát được công ty chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.

Thứ tư, củng cố phát triển văn hoá doanh nghiệp: Xử lý ngay những trường hợp gây mất đoàn kết nội bộ. Quản lý tương tác với nhân viên nhiều hơn để lắng nghe, thu thập ý kiến đóng góp của NLD, quan tâm tới đời sống tinh thần của người lao động như tổ chức các buổi teambuilding, tăng cường

kết nối tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ năm: ban lãnh đạo luôn phát huy vai trò của người quản lý: Lắng nghe thấu hiểu nhân viên, khen ngợi nhân viên và động viên kịp thời, không ngừng truyền cảm hứng cho tập thể, đội nhóm.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần quốc tế Nhân Ái thuộc loại hình công ty cổ phần hoạt động theo luật doanh nghiệp, được thành lập tháng 10 năm 2006 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0102061964 do Sở kế hoạch đầu tư TP Hà Nội cấp. Công ty có tên giao dịch là NHAN AI INTERNATIONAL CORPORATION và tên viết tắt là NHAN AI., CORP. Trụ sở chính của công ty được đặt tại số C5 P94 Tập thể Trung Tự, Phường Trung Tự, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội và văn phòng đại diện tại tầng 2 – Tòa nhà N03 – T3B Horizon Tower Ngoại Giao Đoàn, Phường Xuân Tảo, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội. Địa điểm đăng ký trung tâm đào tạo tại số 2C, Quốc lộ 23B, xã Nam Hồng, Huyện Đông Anh, Hà Nội. Địa điểm đăng ký Trung tâm chăm sóc người cao tuổi (cơ sở 1) tại đường Văn Tiến Dũng, Phường Minh Khai, Quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội và Trung tâm dưỡng lão Daycare (cơ sở 2): Tầng 2, tòa N03 –T3B Horizon Tower Ngoại Giao Đoàn, Quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

Website: <https://nhanaicorp.vn/>

Công ty được thành lập bởi 3 cổ đông sáng lập, trải qua 06 lần thay đổi đăng ký kinh doanh và tăng vốn để đầu tư cho hoạt động kinh doanh. Hiện tại số vốn điều lệ của công ty là 23 tỉ đồng với tổng số nhân lực hiện có 120 người.

Công ty cổ phần quốc tế Nhân Ái chủ yếu tập trung vào hai lĩnh vực chính là chăm sóc sức khỏe cho người cao tuổi, người khuyết tật và Đào tạo – phái cử nguồn nhân lực chất lượng cao đi làm việc tại nước ngoài. Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cho Người cao tuổi, người khuyết tật Nhân Ái hướng

đến mô hình chăm sóc toàn diện, từ thể chất đến tinh thần, nhằm mang lại cho Người cao tuổi một cuộc sống an toàn, vui vẻ và hạnh phúc khi tuổi già. Thêm vào đó giảm tải những áp lực trong gia đình và góp phần đảm bảo công tác an sinh xã hội.

Về lĩnh vực đào tạo và phái cử nhân lực đi làm việc tại nước ngoài, với mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt, tăng khả năng cạnh tranh với các nước trong khu vực và trên thế giới, Nhân Ái đã xây dựng một chương trình đào tạo từ lý thuyết đến thực hành rất thiết thực. Qua đó, mỗi một học viên sẽ được trang bị đầy đủ về chuyên môn, kỹ năng nghề, các kiến thức về văn hóa, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm và đặc biệt là tạo môi trường để các em học ngoại ngữ, giúp cho các em thêm tự tin và nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới. Từ đó khẳng định giá trị bản thân và tạo nền tảng cho một tương lai phát triển bền vững.

Tuy nhiên, Nhân Ái cũng chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid 19 diễn ra đã ảnh hưởng trực tiếp đến thị trường cung ứng nguồn nhân lực đi làm việc tại nước ngoài, hầu hết các thị trường chính của công ty như: Nhật Bản, Đài Loan, Đức đã hạn chế tối đa việc tiếp nhận nhân lực từ nước ngoài. Ban đầu công ty vẫn duy trì hoạt động cầm chừng cho mảng này, chờ tình hình dịch bệnh lắng xuống. Nhưng sau hai năm trải qua đại dịch, qua phân tích tình hình thực tế nhận thấy đại dịch vẫn vô cùng phức tạp, công ty đã quyết định dừng hoạt động kinh doanh mảng cung ứng nhân lực ra nước ngoài, tập trung phát triển mảng chính, giàu tiềm năng là chăm sóc sức khỏe người cao tuổi.

Việc tạm dừng một mảng hoạt động là quyết định khó khăn của Ban giám đốc trong giai đoạn năm 2021: thị trường lao động thì không xuất khẩu được đóng băng hoàn toàn nhưng cố kéo dài để nuôi bộ máy nhân sự thì thực sự là khó khăn bởi vậy việc cắt giảm nhân sự trong lĩnh vực này là cần thiết. Đến năm 2022 dịch covid tạm lắng xuống công ty đã dần khôi phục lại bộ

máy và đến nay đã trở lại hoạt động bình thường.

Trải qua 16 năm xây dựng và trưởng thành, công ty đã ghi dấu với việc thành lập các trung tâm và cơ sở mới:

- Thành lập Trung tâm chăm sóc người cao tuổi Nhân Ái vào tháng 5 năm 2007.

- Tháng 10 năm 2007, Trung tâm đào tạo và cung ứng nhân lực quốc tế Techsimex đã ra đời.

- Tháng 11 năm 2016 thành lập Trung tâm đào tạo ngoại ngữ STARTUP.

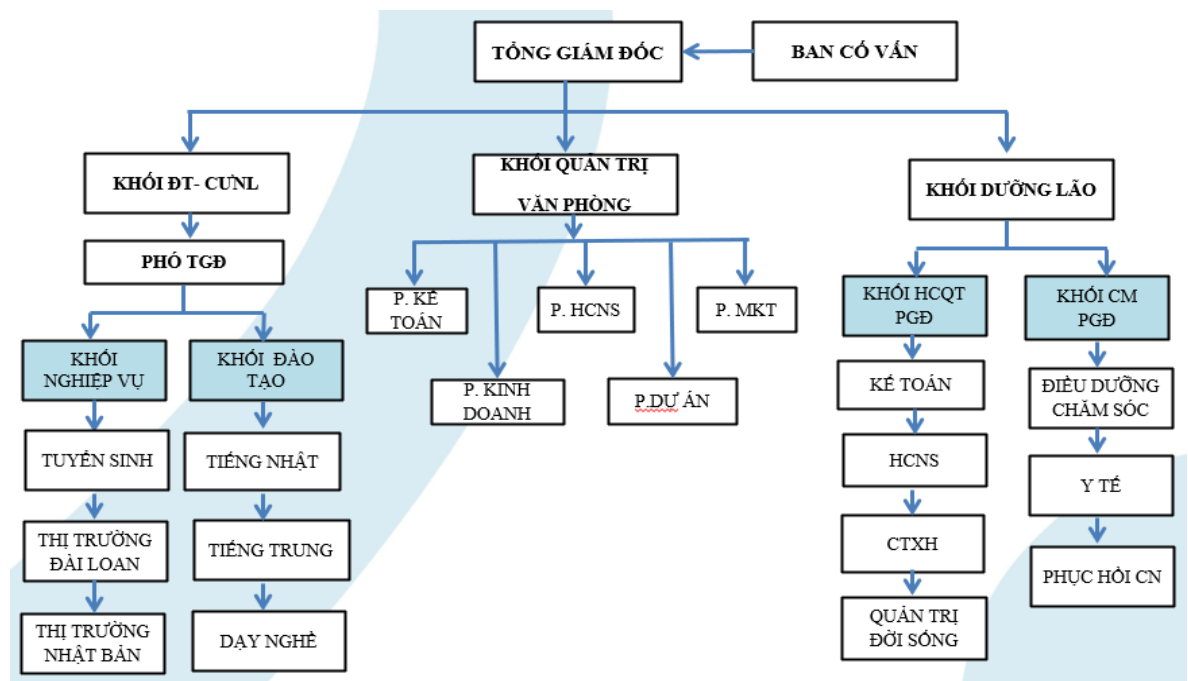
- Tháng 4 năm 2022 Công ty đã mở thêm 01 cơ sở dưỡng lão với dịch vụ cao cấp, chuyên chăm sóc người cao tuổi vào ban ngày (được gọi là Nhan Ai Daycare) tại khu Ngoại giao đoàn Hà Nội. Dịch vụ hướng đến khách hàng là người trên 70 tuổi, không gặp vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe, cần duy trì tập luyện đều đặn và đặc biệt là thiếu vắng người chăm sóc, bầu bạn, tâm sự khi con cháu đi làm.

Khoảng 10 năm gần đây, người cao tuổi ở Việt Nam tìm đến viện dưỡng lão có xu hướng tăng nhanh bởi mức sống, thu nhập của người dân được cải thiện và tốc độ già hoá dân số nhanh. Việt Nam có khoảng 12 triệu người cao tuổi, chiếm 12% dân số. Dự báo đến năm 2030 số người cao tuổi chiếm 17% và tăng lên 25% và năm 2050. Đặc biệt, số người già sống một mình hoặc cùng với vợ/chồng tăng từ 18,3% (năm 2009) lên 27,8 (năm 2019), theo Tổng cục Thống kê. Điều này cho thấy nhu cầu về nhà dưỡng lão, trung tâm chăm sóc sức khỏe cho người cao tuổi ngày càng lớn. Số liệu Cục bảo trợ xã hội (Bộ lao động, Thương binh và Xã hội) cho biết cả nước có 46 cơ sở chăm sóc người cao tuổi. Đó là lý do ra đời của trung tâm chăm sóc người cao tuổi, mô hình chăm sóc dự phòng để các cụ được hưởng tuổi già mạnh khỏe, tự tin và hạnh phúc.

Trải qua 17 năm xây dựng và trưởng thành, với đội ngũ lãnh đạo và cán bộ, nhân viên giàu nhiệt huyết, chuyên nghiệp, sáng tạo, nhân Công ty cổ phần quốc tế Nhân Ái đã và đang từng bước khẳng định được vị thế của mình trong hai lĩnh vực trọng tâm này. Với những thành công đã đạt được, công ty nhận nhiều Bằng khen của Bộ Lao động thương binh và xã hội, UBND thành phố Hà nội, Hội người cao tuổi Việt Nam, Hội dạy nghề và nghề công tác xã hội, Sở lao động Thương binh và xã hội.

2.1.2. Sơ đồ tổ chức của Công ty

Ngoài các tổ chức chính trị - xã hội như: Công đoàn, hội Phụ nữ... Công ty có cơ cấu tổ chức như sau:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua sơ đồ tổ chức của Công ty ta thấy công ty bao gồm ba khối lớn: Khối đào tạo – cung ứng nhân lực (hay còn gọi là khối xuất khẩu lao động), khối văn phòng và khối dưỡng lão.

Trên thực tế, trải qua hơn một thập kỷ hình thành và phát triển, trung tâm dưỡng lão Nhân Ái rất có uy tín trên thị trường, thường xuyên trong tình trạng không có giường trống. Nhân Ái được các gia đình tìm đến tin tưởng gửi bậc sinh thành để được trung tâm chăm sóc, phụng dưỡng chủ yếu là qua sự giới thiệu của người đang ở thấy tốt giới thiệu cho người quen đang có nhu cầu vào dưỡng lão ở chứ Nhân Ái chưa tập trung đầu tư vào hoạt động quảng cáo hay truyền thông. Tình trạng NCT, NKT muốn được vào trung tâm sẽ phải đăng ký trước và chờ đến khi có người thanh lý thì mới có thể vào được trung tâm. Từ nhu cầu thực tế khi mọi người liên hệ đến tham quan tìm hiểu dịch vụ để gửi bố mẹ vào trung tâm để được chăm sóc. Từ đây ban công tác xã hội (CTXH) của trung tâm còn nắm bắt được nhiều gia đình có nhu cầu gửi bố mẹ trong ngày trong lúc con đi làm và các cháu đi học hết lo lắng ông, bà ở nhà buồn và có những rủi ro về tuổi già mà không ai biết trước được. Hết ngày, gia đình muốn đón về để ông, bà có thể vui vầy bên con cháu. Xuất phát từ thực tiễn đó mà Trung tâm Nhân Ái Daycare (trung tâm chăm sóc ban ngày) được ra đời để đáp ứng nhiều mong muốn của các gia đình.

Đây cũng là thành công của Công ty trong lúc nền kinh tế vô cùng khó khăn này. Trung tâm chăm sóc người cao tuổi ban ngày đã chính thức đi vào hoạt động. Nhắc đến thành công của doanh nghiệp không thể không nhắc tới vai trò vô cùng quan trọng của nguồn nhân lực. Con người luôn là yếu tố chi phối, vận hành và tạo nên những giá trị cốt lõi cho doanh nghiệp, là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy, công tác nhân sự luôn được các công ty chú trọng và đặc biệt là Nhân Ái với lĩnh vực hoạt động chăm sóc người cao tuổi, người khuyết tật thì việc tuyển chọn nhân sự phù hợp với công ty càng trở lên khó khăn hơn. NLD cần tốt nghiệp đúng chuyên ngành, có tình yêu đối với người cao tuổi, có lòng chắc chắn....

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

Những năm qua công ty chịu ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid 19 nên kết quả kinh doanh bị ảnh hưởng nhiều.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong các năm gần đây

(Đơn vị: Việt Nam đồng)

STT	Chi tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh 2021/2020		So sánh 2022/2021	
					Chênh lệch	Tỉ lệ %	Chênh lệch	Tỉ lệ %
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	41.682.638.041	44.649.555.457	53.618.252.830	2.966.917.416	107,12%	8.968.697.373	120,09%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-				
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	41.682.638.041	44.649.555.457	53.618.252.830	2.966.917.416	107,12%	8.968.697.373	120,09%
4	Giá vốn hàng bán	34.281.027.621	34.876.885.563	43.280.120.618	595.857.942	101,74%	8.403.235.055	124,09%
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	7.401.610.420	9.772.669.894	10.338.132.212	2.371.059.474	132,03%	565.462.318	105,79%
6	Doanh thu hoạt động tài chính	58.853.357	-	-	(58.853.357)	0,00%		
7	Phí tài chính	30.301.227	-	-	(30.301.227)	0,00%		
8	- Trong đó: Chi phí lãi vay	-	-	-	-			
9	Chi phí quản lý kinh doanh	6.827.861.865	9.063.712.080	9.165.750.190	2.235.850.215	132,75%	102.038.110	101,13%
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	602.300.684	708.957.814	1.172.382.022	135.209.259	117,71%	463.424.208	165,37%

(Nguồn: Phòng kế toán – tài chính năm 2022)

Từ bảng 2.1 ở trên ta thấy ba năm qua doanh thu của công ty biến động khá nhiều. Do ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid 19 mà năm 2020 chỉ đạt 41.68 tỉ đồng. Đến năm 2021, tình hình có khả quan hơn, tăng 2.97 tỉ so với năm 2020 nhưng cũng vẫn thấp hơn và chỉ đạt 83% so với năm 2022. Mặc dù vậy năm 2021 lại có chi phí quản lý kinh doanh cao hơn năm trước đó, thậm chí cao hơn 2.23 tỉ đồng so với năm 2020. Nguyên nhân là năm 2021 Công ty đầu tư, mở thêm cơ sở dưỡng lão mới Daycare nên phát sinh tăng chi phí nhiều. Thêm vào đó là năm 2021 tình hình dịch phức tạp nên Công ty thực hiện theo nhà nước kêu gọi “3 tại chỗ” đối với nhân viên khối dưỡng lão để đảm bảo cho công tác phòng chống dịch được hiệu quả. Do đó chi phí công cụ, dụng cụ phòng chống dịch cũng là yếu tố cộng hưởng đẩy chi phí lên cao.

Trong bối cảnh gần như toàn bộ nền kinh tế bị ảnh hưởng bởi đại dịch, chịu tác động tiêu cực một cách sâu rộng lên tất cả các ngành thì với những gì Nhân Ái đạt được trong ba năm qua cũng là một thành công đáng ghi nhận trong giai đoạn khó khăn này. Đến năm 2022 dịch bệnh lắng xuống mọi hoạt

động dần trở lại trạng thái bình thường, doanh thu của Nhân Ái bắt đầu có những tiến triển rõ rệt với hai năm trước. Đây cũng là cơ hội để doanh nghiệp có điều kiện quan tâm đến thu nhập và phúc lợi cho người lao động được tốt hơn giúp cho họ nỗ lực hơn nữa trong công việc.

2.1.4 Các nguồn lực của Công ty

2.1.4.1. Lao động

Bảng 2.2: Đội ngũ lao động của công ty giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị: Người

STT	Nhóm đối tượng	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Lãnh đạo công ty	4	4	4
2	Lãnh đạo các phòng ban	8	7	8
3	Nhân viên	90	86	108

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự năm 2022)

Ba năm qua, đội ngũ lãnh đạo của công ty vẫn ổn định nhưng số lượng nhân viên công ty thì giảm đáng kể trong những năm ảnh hưởng dịch Covid 19. Năm 2020 số lao động là 90 người, sang năm 2021 khi dịch bệnh trở lên phức tạp trên toàn thế giới, các thị trường xuất khẩu lao động chính của công ty là Nhật Bản, Trung Quốc, Đài Loan lần lượt đóng cửa thì số lượng nhân viên giảm xuống còn 87 người (giảm 15% so với năm 2020 và giảm 27% so với năm 2022). Tuy nhiên, kết thúc năm 2020 công ty vẫn cố gắng duy trì khối đào tạo – cung ứng nhân lực với mong muốn giữ lại được những nhân viên ưu tú, tâm huyết với nghề và hy vọng dịch bệnh sớm được kiểm soát tốt hơn, trung tâm sẽ lại đi vào hoạt động như trước. Nhưng sang đến đầu năm 2021, trước tình hình đại dịch Covid 19 biến biến ngày càng phức tạp, công ty đã phải đưa ra một quyết định vô cùng khó khăn đó là đóng cửa Trung tâm đào tạo: Số 2C, Quốc lộ 23B, xã Nam Hồng, Huyện Đông Anh, Hà Nội. Đồng nghĩa với đó là có thêm một số nhân viên trong diện cắt giảm biên chế

do ảnh hưởng của đại dịch. Năm 2022 tình hình dịch bệnh dần ổn định theo trạng thái mới thì một số nhân viên trong diện cắt giảm năm trước đã quay trở lại công ty để tiếp tục làm việc từ đầu năm 2023. Hiện tại, số lượng nhân viên của công ty đã là 120 người. Với số lượng nhân sự trên ta thấy tình hình kinh doanh có sự thay đổi rõ rệt so với 2 năm trước.

Bảng 2.3: Thống kê tỉ lệ trình độ của nhân viên

Đơn vị tính: %

Trình độ	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Trên đại học	2	2
Đại học	64	53
Trung cấp/cao đẳng	37	31
Lao động phổ thông	17	14
Tổng cộng	120	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự năm 2023)

Qua bảng thống kê trình độ nhân viên ta thấy: Trình độ đại học chiếm đa số hơn cả. Đây là nhóm các nhân viên thuộc chức danh chuyên viên – những người hỗ trợ đắc lực cho các lãnh đạo thực hiện tốt nhiệm vụ và mục tiêu mà công ty đề ra. Chuyên viên là đối tượng rất cần trình độ chuyên môn cao và có bề dày kinh nghiệm. Ngoài ra, các nhân viên điều dưỡng chăm sóc có trình độ đại học cũng chiếm một tỷ lệ nhất định trong số 53% này. Trong công tác chăm sóc người cao tuổi thì trình độ tay nghề của các điều dưỡng là điều rất quan trọng. Họ là những người thường xuyên chăm sóc cho NCT cả về mặt thể chất lẫn tinh thần. Vì vậy, đối với đội ngũ nhân viên có trình độ đại học chiếm tỉ lệ cao. Như vậy, Nhân Ái hoàn toàn có thể đáp ứng được nhu cầu để tham gia vào thị trường.

Ở trình độ trung cấp và cao đẳng có 37 người, chiếm 31 % chủ yếu là những điều dưỡng viên và nhân viên văn phòng. Đây là những người làm

nhóm công việc không đòi hỏi trình độ quá cao. Trong bản mô tả công việc và điều kiện áp dụng của công ty, họ cần: Có trình độ chuyên môn, hiểu biết và có kỹ năng trong công việc mình đảm nhiệm, có khả năng triển khai hiệu quả công việc với sự phân công và hướng dẫn của quản lý. Làm việc với tinh thần nhiệt huyết, trách nhiệm, hiệu quả.

Cuối cùng là trình độ lao động phổ thông: những người không bắt buộc cần trình độ chuyên môn nhưng phải có kỹ năng thành thạo công việc họ đảm nhận. Đó là những lao động làm lái xe, tạp vụ, làm vườn, phụ bếp...chiếm tỉ lệ không nhiều.

Bảng 2.4: Số lượng cơ cấu thâm niên làm việc của người lao động

Tổng số NV	< 1 năm	Từ 1 đến < 5 năm	Từ 5-10 năm
120 (người)	31 (người)	53 (người)	34 (người)
100%	26%	44%	28%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự năm 2022)

Qua bảng cơ cấu thâm niên làm việc ta thấy đối tượng chiếm tỉ trọng lớn nhất là những người đã làm từ 1 đến dưới 5 năm (53 người, tương đương 44%), những người đã gắn bó với công ty trên 5 năm chiếm 28%. Đây là một tỉ lệ không nhỏ, nhưng cũng chưa phải là nhiều chứng tỏ khả năng giữ chân nhân viên của công ty chưa cao. Công ty cần có các chính sách để những đối tượng này tiếp tục gắn bó với công ty, đồng thời giúp nhóm những người lao động từ 1 đến 5 năm có thêm động lực và cống hiến với công ty hơn nữa.

2.1.4.2. Tài chính

Do ảnh hưởng của đại dịch Covid 19 nên tài chính của công ty bị ảnh hưởng nghiêm trọng trong giai đoạn 2020- 2021. Mảng cung ứng lao động ra nước ngoài phải đóng cửa, mất đi một nguồn thu nhập lớn của công ty. Năm 2022 dịch bệnh lắng xuống mảng xuất khẩu lao động (XKLĐ) dần phục hồi. Mặc dù mảng dưỡng lão hoạt động ổn định nhưng giai đoạn dịch bệnh bùng

phát công ty cũng thiệt hại khá nhiều chi phí: cho người lao động vào trung tâm thực hiện ba tại chỗ, công ty lo ăn, ở toàn bộ. Tiếp tục chi phí cho việc điều trị hầu hết người cao tuổi và người lao động bị nhiễm covid. Nhân lực thì điều động tăng cường, công tác chăm lo sức khỏe đời sống cho mọi người, phòng cách ly theo đúng tiêu chuẩn của trung tâm y tế khu vực vào kiểm tra...đó thực sự là giai đoạn khó khăn về tài chính và dịch bệnh sau khi được kiểm soát tốt trung tâm mở rộng diện tích đón thêm người cao tuổi đến ở. Năm 2023 nhận thấy tín hiệu tài chính được khởi sắc hơn so với hơn 2 năm qua đó cũng là nguồn thu nhập chủ lực hiện tại của công ty.

2.1.4.3. Cơ sở vật chất, kỹ thuật

Mặc dù bị ảnh hưởng bởi tình hình dịch bệnh Covid 19, công ty vẫn quyết định đầu tư thêm cơ sở vật chất, kỹ thuật, tập trung thêm vào mảng dưỡng lão – hiện đang là thế mạnh của công ty. Ngoài việc tu sửa lại một số hạng mục, trồng thêm cây xanh, lắp mới trang thiết bị hiện đại tại trung tâm dưỡng lão Nhân Ái công ty mở thêm một cơ sở dưỡng lão chuyên chăm sóc người cao tuổi vào ban ngày (còn gọi là Daycare) với dịch vụ cao cấp tại khu Ngoại giao đoàn. Đến nay Trung tâm đã hoạt động được một năm. Dịch vụ này Nhân Ái tự hào đi đầu trong lĩnh vực chăm sóc ban ngày cho người cao tuổi. Ngoài việc ký hợp đồng hợp tác với Bệnh viện lão khoa Trung Ương trong việc kết hợp chăm sóc sức khỏe người cao tuổi thì công ty còn ký hợp đồng hợp tác với bệnh viện lão khoa tại Đà Nẵng nhằm nâng cao vị thế công ty hơn nữa, khẳng định tên tuổi của Nhân Ái trên lĩnh vực chăm sóc NCT.

Trung tâm chăm sóc ban ngày được xây dựng trên diện tích 800m gồm các phòng vận động thể chất, massage, bấm huyệt, thư viện hay không gian sinh hoạt chung cho người cao tuổi.

2.1.4.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong các năm gần đây

Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty các các năm gần đây dữ liệu

từ phòng kế toán cung cấp: Năm 2020 là 41.7 tỷ đồng; năm 2021 là 44.6 tỷ đồng và năm 2022 là 53.6 tỷ đồng. Từ đó ta thấy doanh thu của Công ty biến động khá nhiều. Do ảnh hưởng của dịch Covid 19 nên doanh thu mảng cung ứng lao động ra nước ngoài bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Riêng mảng dưỡng lão thì vẫn duy trì ở mức tốt, doanh thu rất ổn định, gần như không thay đổi nhiều qua các năm. Lý do là công ty đã có được uy tín trên thị trường, số lượng các khách hàng tìm đến ngày một đông hơn. Như tác giả đã đề cập trong phần giới thiệu công ty, viện dưỡng lão Nhân Ái lúc nào cũng trong tình trạng không còn phòng trống, khách hàng muốn được vào Trung tâm để được chăm sóc sẽ phải ghi danh, chờ đến lượt. Chính vì vậy doanh thu của công ty ở lĩnh vực này luôn ổn định.

2.2 Thực trạng động lực làm việc của người lao động

Hiểu được tầm quan trọng của người lao động, Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái luôn quan tâm, tìm hiểu, nghiên cứu, lựa chọn những tiêu chí, những yếu tố ảnh hưởng để đánh giá động lực làm việc của NLĐ và đo lường xem động lực làm việc của họ hiện đang thấp hay cao? Bởi lẽ, khi xuất hiện động lực thì đó sẽ là động cơ để người lao động quyết định lựa chọn hành vi nhằm đạt được mục tiêu sớm nhất. Có động lực lao động, nghĩa là người lao động có động cơ và mục tiêu rõ ràng, từ đó sẽ định hướng, lôi kéo, thúc đẩy nhanh quá trình lao động của họ nhằm đạt được mục tiêu nhanh nhất.

Động lực làm việc như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ làm việc hăng say hơn. Mặc dù quá trình tạo động lực có thể không tạo ra kết quả tức thời và đòi hỏi nhiều chi phí, thời gian thực hiện, nhưng nếu Công ty làm tốt công tác này sẽ đem lại rất nhiều lợi ích cho mình và cho xã hội (Cần Hữu Dạn, 2014). Việc tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề vô cùng cần thiết, nhất là đối với những người lao động mới bước chân vào công ty và thích ứng với môi trường làm việc mới thì việc tạo

động lực làm việc ngay từ ban đầu là điều tất yếu mà công ty phải thực hiện và chú trọng công tác này để giữ chân lao động, tạo niềm tin cho người lao động thêm yêu công ty đồng thời có thêm động lực để gắn bó, coi công ty như là ngôi nhà thứ hai để nỗ lực làm việc và cống hiến hết mình.

2.2.1 Thực trạng kết quả và hiệu quả làm việc

2.2.1.1 Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc

Trong thực tế, đối với việc đánh giá mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc của NLĐ tác giả đã tiến hành khảo sát bằng phương pháp bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp để đánh giá mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc. Đây là một tiêu chí mang tính định tính nhưng lại có thể phản ánh trực tiếp động lực lao động thông qua kết quả khảo sát thu được như sau:

Bảng 2.5: Bảng kết quả khảo sát mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc

(Đơn vị tính: %)

STT	Tiêu chí	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc	1	5	32	56	6
2	Mức độ nỗ lực hợp tác	0	3	24	65	8
3	Mức độ nỗ lực nhận nhiệm vụ	1	4	29	60	5
4	Mức độ nỗ lực để chuyên tâm trong công việc	1	2	35	58	4
5	Mức độ nỗ lực thực hiện nội quy (tuân thủ)	0	2	18	70	10
6	Mức độ nỗ lực tham gia ý kiến vào quá trình ra quyết định	8	21	39	30	2

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2023)

Tác giả đã thực hiện phát ra 100 bảng hỏi và thu lại 100 bảng trả lời đáp ứng yêu cầu không loại bảng nào. Bảng hỏi được xác định theo thứ tự ưu tiên (mức độ cao nhất) theo từng mức độ từ 1 đến 5. Mức 5 là mức độ cao nhất, mức 1 tương ứng với mức độ thấp nhất cũng như động lực thấp nhất. Tuy nhiên, với kết quả trên ta thấy bản thân NLD tự nhận thấy mình nỗ lực thực hiện nội quy nhất (chiếm 70% mức 4), tiếp theo đó là mức độ nỗ lực hợp tác chiếm 65% mức 4. Trong khi đó mức độ nỗ lực tham gia ý kiến vào quá trình ra quyết định lại rất ít người lao động đánh giá mức 5 (chiếm 2%). Trong khi đó mức đánh giá thấp nhất lại chiếm 8%. Từ kết quả khảo sát trên ta thấy NLD tại Nhân Ái chưa nỗ lực tham gia ý kiến vào quá trình ra quyết định, chưa tích cực đóng góp vào sự phát triển của công ty. Nguyên nhân do khi xây dựng quy trình, quy định, quy chế NLD không được tham gia ý kiến đóng góp vào quá trình ra quyết định bởi vậy họ không nỗ lực tham gia. Cùng với đó ta nhận thấy mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc của người lao động cũng rất thấp. Mức cao nhất mức 5 chiếm 6% và mức 4 chiếm 56%. Nguyên nhân khi NLD chưa chủ động tăng cường nỗ lực làm việc do phần lớn họ cho rằng người quản lý chưa ghi nhận kịp thời khi hoàn thành tốt công việc. Sự ghi nhận này dù là phần thưởng về vật chất hay tinh thần thì cũng làm cho NLD vô cùng tự hào khi được lãnh đạo và đồng nghiệp ghi nhận. Như vậy, ban lãnh đạo cần có biện pháp phù hợp nâng cao động lực lao động để người lao động có động cơ cống hiến hết mình cho công ty.

2.2.1.2 Kết quả làm việc của người lao động

Kết quả làm việc của người lao động được đánh giá thông qua các tiêu chí định lượng tác giả sử dụng phương pháp thống kê kết hợp với phân tích loại trừ và phương pháp quan sát ghi chép sự kiện điển hình để tổng hợp đánh giá động lực làm việc của người lao động tại Nhân Ái.

**Bảng 2.6: Mức độ đánh giá thông qua các tiêu chí định lượng
thống kê qua các năm từ 2020 – 2022**

Đơn vị tính: phần trăm (%)

STT	Tiêu chí	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Năng suất lao động (tính theo trung bình KPI)	80	75	90
2	Sáng kiến cải tiến (tính theo số sáng kiến/tổng số lao động của công ty)	6	3	5
3	Số lần trễ hạn trong công việc (lao động trễ hạn/ tổng số lao động của công ty)	5	9	6
4	Tỷ lệ lao động bỏ việc (số lao động bỏ việc/tổng số lao động)	25	31	21
5	Mức độ tham gia ý kiến (số lao động tham gia ý kiến/tổng số lao động)	2	3	5

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua kết quả thống kê các tiêu chí định lượng về kết quả làm việc của người lao động ở bảng trên ta thấy năm 2020 và năm 2021 chịu ảnh hưởng nặng nề của đại dịch covid 19 nên mọi kết quả tiêu chí đều phản ánh kết quả không được như mong đợi. Từ tỷ lệ trên ta thấy năng suất lao động năm 2021 đạt có 75% nhưng đến năm 2022 năng suất lao động tính theo KPI tăng lên đáng kể, đạt 90%, vượt 15% so với năm 2021. Ngoài ra, tiêu chí 5 – mức độ tham gia ý kiến để rất thấp qua các năm. Thực tế khảo sát và phỏng vấn NLĐ tác giả nhận thấy họ không tham gia ý kiến lý do vì nếu họ đưa ra ý kiến chưa thực sự hợp lý sẽ bị phản bác ngay chỗ tập thể đông người nhất là những ý kiến tập chung đến lợi ích của người lao động. Khi đó lãnh đạo công ty cứ cho đó là NLĐ luôn đòi hỏi quyền lợi cá nhân mà không quan tâm đến lợi ích

chung của công ty. Bởi lẽ đó nên NLD rất ít tham gia ý kiến. Vì thế, ban lãnh đạo cần lắng nghe để có các biện pháp để tăng cường động lực làm việc cho nhân viên nhằm tăng kết quả và hiệu quả công việc hơn nữa.

2.2.2 Thực trạng thái độ làm việc của nhân viên

Thái độ làm việc của người lao động cũng là một yếu tố phản ánh động lực lao động. Một người lao động thường xuyên đi làm muộn, chăm chăm hết giờ để về, không tập trung làm việc...thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động thì không thể là người có động lực. Để nghiên cứu động lực của NLD thông qua thái độ làm việc tác giả chọn phương pháp khảo sát, thống kê để đưa ra các kết luận về hiện trạng lao động.

Cách thức thực hiện: Phát phiếu khảo sát thực hiện ở các mục từ 1-4 và mục 5 – tiêu chí đi muộn là tác giả thu thập số liệu thống kê của 3 năm liên tiếp từ phòng HCNS cung cấp. Bảng tổng hợp thu được số liệu như sau:

Bảng 2.7: Bảng đánh giá thái độ và hành vi của NLD

Đơn vị tính: phần trăm (%)

STT	Tiêu chí	Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Không bao giờ
1	Không nỗ lực để tập trung vào công việc	-	-	10	50	40
2	Thụ động, làm việc cho xong	-	-	35	35	30
3	Làm việc cầm chừng	-	-	20	40	50
4	Băn khoăn muốn bỏ việc	-	5	20	5	70
5	Hay đi muộn	-	3	10	7	80

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2023)

Nhìn vào bảng tổng hợp trên ta thấy tiêu chí NLD thi thoảng thụ động, làm việc cho xong chiếm tỷ lệ cao nhất 35%. Đó là năm nào cũng có tỷ lệ lao

động bản khoản muốn bỏ việc. Tỷ lệ người lao động thường xuyên muốn bỏ việc chiếm 5% là ảnh hưởng suy thoái kinh tế. Công việc thì áp lực, yêu cầu hỗ trợ đồng nghiệp mà vẫn bắt buộc hoàn thành KPI đúng tiến độ, chưa kể thu nhập bị ảnh hưởng. Nhiều tháng công ty không có doanh thu, lợi nhuận thấp, thu nhập của người lao động giảm 20-50% so với bình thường. Điều đó làm nhân viên chán nản, bản khoản muốn bỏ việc và làm việc cầm chừng, giữ sức. Còn lại các tiêu chí khác tỷ lệ số người trả lời mức 4, mức 5 chiếm tỷ lệ khá cao điều đó cho thấy thái độ làm việc của NLD đã đáp ứng tương đối yêu cầu công ty đề ra.

Riêng tiêu chí 5 – Hay đi muộn tác giả lấy từ dữ liệu thống kê của phòng hành chính nhân sự cung cấp thì vẫn còn một số nhỏ NLD thường xuyên đi muộn chiếm 3%. Chủ yếu là lao động trẻ mới ra trường.

2.2.3 Thực trạng ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động

Ý thức chấp hành kỷ luật được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Thực trạng ý thức chấp hành kỷ luật của NLD được thể hiện qua bảng thống kê sau:

Bảng 2.8: Thống kê số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2020-2022

Đơn vị: người

STT	Mức độ	2020	2021	2022
1	Phê bình, khiển trách	3	4	2
2	Thuyên chuyển công việc	2	5	1
3	Đình chỉ công việc	1	0	0
4	Sa thải	0	01	0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng thống kê trên ta thấy số lao động vi phạm kỷ luật lao động trong năm không nhiều và chủ yếu là ở mức độ nhẹ. Do đó, có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật lao động tại Công ty tương đối tốt. Số lao động vi

phạm chủ yếu là nhân viên bộ phận chăm sóc điều dưỡng tại dưỡng lão. Bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng là người cao tuổi, lao động bộ phận này chủ yếu là lao động trẻ, chưa thực sự ý thức rằng thái độ làm việc không tốt của cá nhân sẽ ảnh hưởng tới chính thành tích của mình và ảnh hưởng tới bộ phận mình làm việc cũng như ảnh hưởng tới kết quả chung của công ty.

2.2.4 Thực trạng mức độ gắn bó của người lao động

Mức độ gắn bó của người lao động có thể được thể hiện thông qua thống kê số lao động nghỉ việc hàng năm giai đoạn 2020-2022

Bảng 2.9: Số lao động bỏ việc giai đoạn 2020-2022

Đơn vị: người

Năm	2020	2021	2022
Số người	35	22	27
Tỷ lệ (%)/tổng số lao động/năm	29	26	28

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự năm 2022)

Qua bảng thống kê trên cho thấy tình hình lao động bỏ việc tương đối nhiều. Năm 2020 chiếm tỷ lệ cao nhất 29% trên tổng số nhân sự hiện có trong năm của công ty. Năm 2021 ít nhất nhưng cũng chiếm 26% lao động bỏ việc. Đây là con số đáng báo động. Tuy nhiên, số lao động bỏ việc này cũng chủ yếu là đối tượng thuộc bộ phận chăm sóc NCT và chủ yếu là lao động mới. Mà nguyên nhân chính ở đây là do đặc thù công việc. Đặc thù bởi đây là môi trường công việc chủ yếu là tiếp xúc với NCT có bệnh lý tuổi già như bệnh Alzheimer's – căn bệnh sa sút trí tuệ và nhiều bệnh lý khác như: cao huyết áp, tiểu đường, tim mạch...điều đó đòi hỏi NLD làm công việc này phải có tình yêu với NCT, am hiểu tâm lý người cao tuổi. Đối với những lao động mới làm công việc này rất nhiều trường hợp nghỉ sau ngày đầu tiên làm việc vì chưa thể thích nghi và nghĩ là mình không làm được công việc tỉ mỉ với quá nhiều bước công việc phải làm trong năm hoạt động chăm sóc ở tại trung tâm

đó là: Chăm sóc sinh hoạt cá nhân; chăm sóc dinh dưỡng, chăm sóc sức khỏe, chăm sóc luyện tập và chăm sóc tinh thần. Mỗi nhiệm vụ chăm sóc đều rất nhiều quy trình thực hiện và mỗi quy trình lại có tiêu chuẩn công việc riêng. Chưa kể để làm việc với người cao tuổi là cả một nghệ thuật. Nếu không chân thành, không khéo léo thì nhiều ông, bà không hợp tác để mình thực hiện công việc một cách thuận lợi. Chính vì vậy mà có nhiều NLĐ không thích hợp đã tự ý bỏ việc. Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động mà công ty cần tìm giải pháp khắc phục phù hợp với thực tiễn.

2.2.5 Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động

Để làm rõ hơn hiệu quả của chính sách thù lao lao động cho NLĐ tại Công ty, khảo sát về mức độ hài lòng của NLĐ và nhận được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách thù lao

Đơn vị tính: %

STT	Yếu tố	Mức đánh giá (1 thấp, 5 cao nhất)				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ hài lòng với mức thu nhập	19	28	34	13	26
2	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	21	20	22	29	28
3	Thu nhập được đảm bảo công bằng so với thị trường bên ngoài	42	31	15	21	11
4	Việc phân phối quỹ phúc lợi phù hợp	22	18	12	25	43
5	Khuyến khích tài chính xứng đáng so với mức độ đóng góp	30	41	22	14	13
6	Đảm bảo đóng BHXH, BHYT, khám sức khỏe định kỳ và các hình thức hỗ trợ ốm đau, thai sản đầy đủ	16	25	23	35	21

7	Các điều kiện xét tăng thu nhập là phù hợp với thực tế	26	27	23	16	28
---	--	----	----	----	----	----

(Nguồn: Tác giả điều tra và tổng hợp năm 2022)

Kết quả khảo sát về chính sách thù lao của Công ty, tác giả nhận được kết quả đánh giá của đầy đủ các tiêu chí. Trong các nội dung đánh giá, NLD đánh giá cao nhất ở nội dung 4 “việc phân phối quỹ phúc lợi phù hợp” và nội dung 2 “Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc”. Đánh giá này sát với thực tế, việc phân phối quỹ phúc lợi của Công ty dựa vào kết quả đóng góp chung và phân phối công bằng cho NLD, điều này cũng phù hợp với xu hướng của các công ty trên thị trường nói chung. Tiền lương cũng được ghi nhận đã dựa trên sự chi trả công bằng bên trong theo mức độ đóng góp của NLD, khiến họ thoả mãn mục tiêu cá nhân. Ngược lại mức đánh giá thấp nhất là: “thu nhập được đảm bảo công bằng bên ngoài” điều này cho thấy, mức độ công bằng bên ngoài theo đánh giá của người lao động là thấp, đòi hỏi Công ty chú ý đến mức lương trên thị trường khi chi trả cho NLD để họ yêu mến công việc và gắn bó hơn với Công ty. Mức đánh giá thấp thứ hai là “Khuyến khích tài chính xứng đáng so với mức độ đóng góp” điều này cho thấy phần khuyến khích tài chính như thưởng, phần thưởng cho sự nỗ lực đóng góp của NLD chưa được chú trọng. Công ty cần sát sao, khuyến khích tài chính nhanh và đúng đối tượng để NLD nỗ lực đạt được các kết quả thực hiện công việc tốt nhất. Thực tế công ty đã khen thưởng theo tháng, năm dành cho cá nhân và tập thể làm việc xuất sắc. Đối với những cá nhân có ý tưởng cải tiến trong công việc đóng góp vào sự phát triển của công ty. Mức thưởng sáng kiến quy định tại phụ lục 3.

Các quy chế rõ ràng về mức thưởng sáng kiến sẽ kích thích nhân viên không ngừng sáng tạo trong quá trình làm việc. Mỗi sáng kiến trong quá trình

lao động đều mang lại những giá trị nhất định cho công việc, cho công ty và cho chính bản thân cá nhân NLĐ.

Ngoài ra, việc động viên khích lệ về tinh thần cho NLĐ có vai trò quan trọng khi tạo động lực, đôi khi còn giữ vai trò thay thế các hình thức vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và tạo động cơ ngày càng cao cho họ. Công ty cũng đã áp dụng nhiều phương pháp khích lệ bằng tinh thần đối với NLĐ:

- Thể hiện sự quan tâm không chỉ đối với người lao động đang làm việc mà còn đối với những người thân của người lao động.

- Tôn vinh những cá nhân có thành tích xuất sắc trước tập thể.

- Kịp thời giúp NLĐ khi gặp khó khăn, vướng mắc hay ốm đau....

- Tạo cơ hội để họ thể hiện sở trường và khả năng của mình, khuyến khích và hỗ trợ họ thực hiện cải tiến sáng kiến trong công việc hoặc trong những hoạt động chung của công ty. Ví dụ ngày lễ Halloween công ty thường tổ chức trang trí sự kiện này. Công ty có nhân sự rất khéo tay trong mảng trang trí và cắt tia củ quả với những hình thù vô cùng đẹp mắt. Khi đó trưởng bộ phận đã sắp xếp nhân sự tạo điều kiện cho bạn ấy dành 100% thời gian đi làm để thực hiện đúng sở trường yêu thích. Chương trình thành công được nhiều khách hàng đánh giá việc trang trí quá ấn tượng. Qua đó bạn nhân viên ấy nhận được rất nhiều lời khen tặng từ Ban lãnh đạo công ty, khách hàng và đồng nghiệp. Đó là phần thưởng động viên tinh thần vô cùng to lớn, cùng với đó công ty cũng dành tặng bạn phần thưởng trị giá 1.000.000 VNĐ để khích lệ động viên và đăng bài ghi nhận đóng góp của bạn lên trang fanpage của trung tâm.

Để phát huy hơn nữa sự hài lòng của NLĐ lãnh đạo cần xem xét chính sách lương, thưởng và chính sách phúc lợi để động viên khuyến khích nhân viên tránh tình trạng họ rời bỏ Công ty dẫn đến việc phải tuyển mới gây lãng phí về nguồn lực và giảm hiệu quả công việc cũng như thương hiệu của Công ty trên thị trường.

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

2.3.1 Thực trạng các yếu tố thuộc về người lao động

Với tiêu chuẩn tuyển dụng khắt khe ngay từ đầu tại Nhân Ái để có chất lượng nhân viên đạt tiêu chuẩn đặt ra thì bản thân mỗi NLD đều có khả năng và năng lực chuyên môn nghiệp vụ tốt. Mong muốn của NLD tại Nhân Ái cũng có nhu cầu cao về việc được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực và làm đúng chuyên môn. Tuy nhiên, theo số liệu khảo sát được vẫn còn 0.6% người lao động cảm thấy không đồng ý với cơ chế này. Ban lãnh đạo cần có những cơ chế phù hợp và tinh giảm nhân sự sao cho hợp lý để những NLD có năng lực có thể làm việc ở những vị trí phù hợp.

2.3.1.1 Hệ thống nhu cầu cá nhân người lao động

Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có những mong muốn thoả mãn những nhu cầu riêng của mình để có thể tồn tại và phát triển. Đó được gọi là hệ thống các nhu cầu cá nhân, và hệ thống nhu cầu này về cơ bản có thể chia làm hai loại đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Hai loại nhu cầu này có mối quan hệ mật thiết và biện chứng cho nhau.

Bảng 2.11: Đánh giá nhu cầu của người lao động về tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến động lực làm việc

Tiêu chí	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng
Thu nhập	4	22	94
Công việc ổn định	7	31	82
Điều kiện công việc	10	27	83
Tự chủ trong công việc	15	33	72
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	32	38	50

(Nguồn: Tác giả điều tra và tổng hợp năm 2023)

Theo kết quả số liệu ở bảng trên ta thấy có đến 78% người lao động cho rằng “thu nhập” là quan trọng nhất bởi vì họ cần đáp ứng nhu cầu của cuộc sống. Thu nhập là các đãi ngộ về vật chất như: lương, thưởng, các phúc lợi khác. Tuy nhân tố thu nhập chưa chắc đã phải là nhân tố quyết định đến động lực làm việc của người lao động nhưng nó là điều kiện để duy trì và nuôi dưỡng động lực làm việc. Tác giả Phạm Đức Chính (2016) nhấn mạnh, các yếu tố liên quan đến lương, thưởng... tác động không nhỏ tới động lực làm việc. Mức độ thấp nhất mà người lao động tại Công ty đánh giá tác động đến động lực làm việc là “cơ hội thăng tiến nghề nghiệp” chiếm 42%. Dựa vào những đánh giá mức độ quan trọng trong nhu cầu của NLĐ để công ty có những giải pháp phù hợp trong điều kiện thực tế.

Giờ làm việc và mức thù lao của người lao động tại Công ty

Số ngày làm việc trong một tuần: 6 ngày

Giờ làm việc trong ngày: 8 giờ/ngày, 48 giờ/tuần.

Thời gian tăng ca: Không quá 4 giờ/ngày và 200 giờ/năm. Nếu người lao động muốn tăng ca họ phải đăng ký với người quản lý, cập nhật mẫu từ phòng Hành chính nhân sự và được chấp thuận của Giám đốc.

Thời gian ăn trưa và nghỉ ngơi: 1,5 giờ

Lương tăng ca: 150% cho ngày làm việc bình thường, 200% cho chủ nhật và 300% cho các ngày lễ.

Chính sách tiền lương: Việc trả lương cho cán bộ nhân viên được thực hiện theo đúng luật lao động và Luật Doanh nghiệp. Mức lương của NLĐ tại Công ty Nhân Ái áp dụng bằng hoặc trên mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định. Đối với NLĐ thì tiền lương, tiền công chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho NLĐ tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống và gia đình của họ. Nếu tiền lương, tiền công

cao xứng đáng với họ thì đó sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Bảng 2.12: Bảng lương và phụ cấp của Công ty giai đoạn 2020-2022

(Đơn vị tính: Đồng)

Năm	2020	2021	2022
Mức lương trung bình	7.400.000	7.800.000	8.200.000

(Nguồn: Phòng Tài chính – kế toán)

Đối với chính sách tiền lương Công ty thực hiện việc thi, xét nâng bậc cho NLD theo chế độ hiện hành. Việc tổ chức thi nâng bậc giúp đánh giá được năng lực cá nhân, làm căn cứ để xét tăng lương hoặc bổ nhiệm chức vụ.

Đối với cán bộ quản lý từ tổ trưởng trở lên có lương phụ cấp trách nhiệm tương ứng với từng vị trí. Đây cũng là điều kiện quan trọng để động viên, khích lệ NLD đang làm việc tại Công ty, làm cơ sở động lực cho những nhân viên khác phấn đấu lên vị trí quản lý để có thêm khoản phụ cấp bổ sung này. Với thực tế trên thì trong thời gian tới công ty cần có chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân lực hiệu quả để đảm bảo đủ quỹ lương bù đắp cho biến động ảnh hưởng của đại dịch Covid cũng như sự biến động của thị trường và sự gia tăng của lạm phát.

Sự hỗ trợ của cấp trên

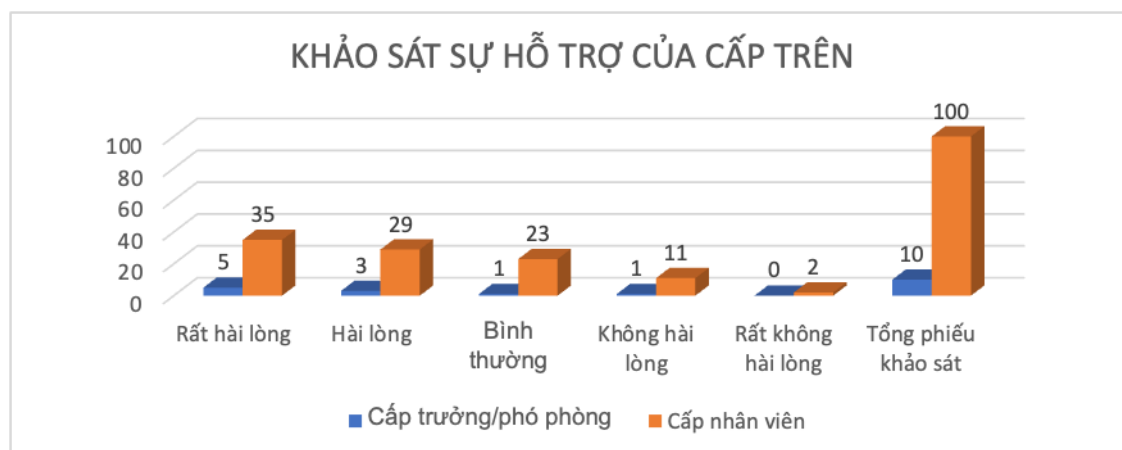
Cấp trên là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động tới động lực lao động của nhân viên. Hành vi của người lãnh đạo là trọng tâm chú ý của nhiều cuộc nghiên cứu (Podsakhoff&ctg, 1996).

Robbins và cộng sự (2005) nhấn mạnh, người lãnh đạo mang đến sự yên tâm và tạo động lực cho nhân viên thông qua việc đối xử công bằng, quan tâm đến cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng hỗ trợ nhân viên trong công việc. Để đánh giá sự hỗ trợ của cấp trên, tác giả tiến hành khảo sát đối với 10 trưởng, phó phòng trong công ty được sự hỗ trợ từ cấp trên là BGĐ và

100 nhân viên được sự hỗ trợ của cấp trên là trưởng, phó phòng và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13: Sự hỗ trợ của cấp trên đối với nhân viên

(Đơn vị tính: người)



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2023)

Qua bảng khảo sát sự hỗ trợ của cấp trên đối với nhân viên sử dụng thang đo 5 mức độ ở trên ta thấy có 2 đối tượng được khảo sát đó là đối tượng cấp trưởng/phó phòng với sự hỗ trợ của BGĐ và cấp nhân viên với sự hỗ trợ của cấp trưởng/phó phòng ta thấy: ở cấp độ nào cũng chưa có được sự hỗ trợ 100% từ cấp quản lý trực tiếp. Đối với cấp trưởng/phó phòng tác giả tiến hành khảo sát trên 10 phiếu, nhận đủ lại 10 phiếu và kết quả cho thấy 50% đánh giá là rất hài lòng với sự hỗ trợ của cấp trên và không có ý kiến nào ở mức thấp nhất là rất không hài lòng. Tuy nhiên, đối với cấp nhân viên với 100 phiếu khảo sát thì có 2 phiếu rất không hài lòng (chiếm 2%) và rất hài lòng là 35%. Như vậy cho thấy, sự hỗ trợ của cấp trên đối với cả 2 đối tượng với sự đánh giá chưa cao. Sự hỗ trợ được đánh giá tối đa chỉ là 50%. Điều đó cho thấy Nhân Ái cần phải chú ý hơn nữa để cải thiện vấn đề này giúp cho NLĐ lấy đó làm động lực hoàn thành công việc, nỗ lực để đạt mục tiêu chung của công ty.

Công nhận thành tích

Trong mô hình tháp nhu cầu Maslow, cấp độ thứ 4 là nhu cầu được đóng góp và cảm thấy có giá trị của con người – nhu cầu được tôn trọng. Nhu cầu này bao gồm sự công nhận trong công việc, công nhận trong thành tích, nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân. Mặt khác, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc công nhận thành tích của nhân viên sẽ giúp thúc đẩy sự gắn bó giữa nhân viên và công ty. Khi nhân viên được công nhận và cảm thấy hạnh phúc trong công việc, họ sẽ làm tăng chỉ số của doanh nghiệp lên mức ấn tượng. Tăng doanh số bán hàng hơn 37%, tăng hiệu suất công việc hơn 31%, tăng độ chính xác, hoàn thành mục tiêu hơn 19% (Theo báo cáo của Trung tâm Tiến bộ Hoa Kỳ).

Khi nhân viên được công nhận trong công việc họ sẽ cảm thấy gắn kết hơn với công việc và công ty. Thậm chí, họ có thể cảm thấy công việc hiện tại là một phần cuộc sống, tạo nên cảm giác hạnh phúc cho họ. Họ sẽ làm việc trong sợi dây gắn kết chặt chẽ với công ty và thấy được những đóng góp của mình trong bức tranh chung thành công. Một số biểu hiện của nhân viên được công nhận và có sự gắn kết với công ty có thể kể đến như: Nhân viên tự hào khi nói về công ty; Họ có thể giới thiệu người thân, bạn bè gia nhập công ty; nhân viên xác định một lộ trình công việc lâu dài, bền vững. Không những thế sự công nhận cũng là một trong những yếu tố quan trọng góp phần xây dựng văn hoá công ty, cải thiện khả năng giữ chân nhân viên.

Tại Nhân Ái, việc công nhận thành tích vẫn được quan tâm nhưng chưa chú trọng, chưa có nhiều cách ghi nhận công khai, thậm chí có nhiều trường hợp không được biểu dương ghi nhận theo cách truyền thống mà công ty vẫn làm. Tuy nhiên, nhiều quản lý chưa công nhận thành tích kịp thời cho nhân viên, thậm chí còn báo cáo lên cấp trên coi đó là thành tích của mình. Để

minh chứng điều đó tác giả phát phiếu tiến hành khảo sát cho nhóm đối tượng tổ trưởng các bộ phận. Số phiếu thu lại 10/10 kết quả như sau:

Bảng 2.14: Bảng khảo sát công nhận thành tích nhân viên

Tiêu chí	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Đảm bảo ghi nhận trung thực, chính xác	1	3	2	3	1
Đảm bảo sự công bằng	2	4	2	1	1
Ghi nhận đúng thời điểm	2	2	3	1	2
Phản thưởng phù hợp	0	2	2	5	1
Ghi nhận công khai	0	1	1	3	5

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2023)

Qua bảng khảo sát công nhận thành tích sử dụng thang đo 5 mức độ ở trên ta thấy. Ghi nhận công khai được đánh giá ở mức cao nhất đạt 5/10 phiếu, những tiêu chí còn lại chỉ đạt 1-2/10 phiếu. Như vậy tất cả 4 tiêu chí trên cần cải thiện. Trong đó đáng chú trọng nhất là tiêu chí công bằng. Tiêu chí này phản ánh mức độ thiếu công bằng trong việc công nhận thành tích. Tác giả phỏng vấn trực tiếp 2 tổ trưởng trong nhóm 10 bạn tham gia khảo sát cho biết: Nhiều lần cá nhân mình chính là người đóng góp vào thành tích đó nhưng khi công nhận thì lại công nhận quản lý cấp trên trực tiếp, chính vì điều đó khiến các đối tượng này giảm động lực lao động, không muốn có thêm nhiều đóng góp để được công nhận thành tích.

2.3.1.2 Tính hấp dẫn của công việc:

Công việc trong lĩnh vực chăm sóc người cao tuổi là một công việc đặc thù với muôn vàn khó khăn. Chăm sóc người cao tuổi bắt buộc NLD ngoài có trình độ chuyên môn thì đòi hỏi rất nhiều kỹ năng. Thái độ phải luôn tươi cười niềm nở với khách hàng và người cao tuổi. Luôn nhẹ nhàng, lịch thiệp, hoà nhã, lắng nghe và thấu hiểu đó là những nội dung mà tại Nhân Ái luôn

chú trọng. Trên thực tế những công việc đơn giản, có tính chất lặp đi lặp lại thường tạo sự nhàm chán và ít tạo hứng thú đối với người lao động. Nhưng tại Nhân Ái mặc dù công việc có tính chất lặp đi lặp lại tuy nhiên, các tình huống, các câu chuyện diễn ra lại hoàn toàn mới mẻ. Đối với người cao tuổi được chăm sóc tại đây mỗi ngày viết lên một câu chuyện hay. Bao nhiêu ký ức tuổi thanh xuân các cụ kể cho các cháu làm công việc điều dưỡng chăm sóc, những món ăn hà thành và những món ăn thời xưa cũng được các cụ chia sẻ cho các cháu làm bếp nơi đây để tạo thành bếp ăn Nhân Ái có chất rất riêng, mang đặc sản của các vùng miền...chính bởi điều đó mà NLD làm công việc chăm sóc người cao tuổi nơi đây vẫn luôn thú vị, vui vẻ và tâm huyết với nghề. Công việc điều dưỡng chăm sóc NCT vừa đòi hỏi NLD có kiến thức chuyên môn, vừa đòi hỏi người lao động có sự kiên trì và lòng hiếu thảo, luôn biết chia sẻ, lắng nghe...một công việc mà các bạn nhân viên tìm thấy niềm vui như chia sẻ của các bạn trong cuộc thi “Nét đẹp điều dưỡng” do công ty phát động nhân ngày điều dưỡng 12 tháng 5 năm 2023 vừa qua.

Chia sẻ của bạn Lê Thu Thủy được giải nhất cuộc thi nói: “Nhìn những nụ cười hằn lên vết chân chim ngang dọc, những ánh mắt hiện lên cả một trang ký ức thời trẻ,.. khi chăm sóc, trò chuyện và chia sẻ cùng các cụ, đó là lúc tôi chắc chắn sự “Nhân ái” trong mình đang được đánh thức. Và tôi tin chắc một điều rằng, những điều chân thành sẽ chạm đến trái tim. Cảm ơn công ty Nhân Ái, ngôi nhà chung để tôi hoàn thành sứ mệnh của mình, trao yêu thương, gieo nụ cười, lan toả hạnh phúc để những năm tháng tuổi già của các cụ vẫn là một trang sách hồng trong cuốn nhật kí của chính họ”.

Hay chia sẻ của bạn Nguyễn Thị Ngoan – Tổ trưởng tổ chăm sóc cho hay: “Vẫn còn nhiều người cho rằng nghề chăm sóc người già chẳng khác nào “ô sin, người giúp việc”. Tuy nhiên đằng sau công việc này, mỗi người đều có một điểm chung đó là tình yêu thương, lòng tận tụy xem khách hàng lớn tuổi

như ông, bà người thân của mình để chăm sóc tốt nhất mặc dù công việc có nhiều khó khăn vất vả và họ luôn cảm thấy hạnh phúc vì mình đã làm được việc tốt cho đời”. Tính hấp dẫn của công việc đôi khi giản đơn biết nhường nào, chỉ là khi các bạn nhân viên được nhìn thấy nụ cười của các cụ, là khi thấy mình đã giúp được cho người già ví như ông bà của mình để tận tụy chăm sóc, để cảm nhận thấy mình thật hạnh phúc vì đã làm được việc tốt. Theo Wright (2003), nếu nhân viên không nhận thức được công việc của họ là quan trọng và có ý nghĩa thì họ sẽ có ít lý do để có động lực lao động để thực hiện công việc của họ. Đối với khối văn phòng và khối đào tạo cung ứng nguồn nhân lực thì tính hấp dẫn công việc hoàn toàn đáp ứng bởi môi trường văn phòng và đào tạo khá hấp dẫn và không có bất kỳ sự phàn nàn nào của người lao động tại bộ phận này.

2.3.1.3 Điều kiện lao động

Người lao động là người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt họ sẽ yên tâm làm việc. Tại Nhân Ái ban lãnh đạo cũng luôn quan tâm để NLD được làm việc thuận lợi nhất. Khối văn phòng trang bị đầy đủ máy tính, máy in, máy chiếu...khối nhân viên điều dưỡng chăm sóc có đầy đủ thiết bị y tế phục vụ công việc, công cụ dụng cụ bố trí phù hợp khi thao tác khiến người lao động luôn thấy thoải mái khi thực hiện công việc. Công việc phải làm, thời giờ nghỉ ngơi, địa điểm làm việc, tiền lương, thưởng, phụ cấp... được quy định rõ từng vị trí theo hợp đồng lao động. Đặc biệt, công ty thuê đơn vị huấn luyện đào tạo an toàn lao động cho 100% NLD đang làm việc nhằm bồi dưỡng nâng cao kiến thức cho cán bộ nhân viên. Đối với nhân viên bộ phận chăm sóc điều dưỡng hiện tại trực đêm là vấn đề mà nhiều NLD quan tâm. Thời gian trực đêm trung bình của một lao động là mười đêm. Tuy nhiên, qua khảo sát thì có 90% người lao động muốn

giảm thời gian trực đêm xuống còn tám đêm trong tháng. Đó là vấn đề mà người quản lý cần quan tâm để tạo động lực lao động cho nhóm đối tượng này. Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với nhu cầu của người lao động sẽ tối đa hoá được năng lực làm việc của người lao động, đồng thời, khả năng phục hồi sức khỏe của người lao động trong quá trình làm việc sẽ tốt hơn, NLĐ không chán nản và mệt mỏi.

2.3.1.4 Bố trí, sử dụng lao động

Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về năng lực, trình độ của mỗi NLĐ là khác nhau. Nhằm giảm áp lực, căng thẳng, tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại, duy trì sức khỏe....Công ty đã áp dụng 1 số biện pháp như là: chỗ làm linh hoạt, thời gian linh hoạt và lịch trình linh hoạt.

Chỗ làm linh hoạt áp dụng cho đối tượng Marketing có thể làm việc trực tuyến vào một số ngày nhất định trong tuần. Công việc này đòi hỏi phải có sự hỗ trợ của internet và có thể cập nhật công việc trên hệ thống thông tin luôn.

Thời gian linh hoạt (điều chỉnh giờ làm việc) cho phép nhân viên được đăng ký trước chủ động thay đổi giờ làm việc để phù hợp hơn với điều kiện và nhu cầu cá nhân khi có phát sinh. Ví dụ làm sớm hơn từ 7giờ sáng và nghỉ sớm hơn vào 16h chiều, miễn đảm bảo 8giờ/ngày.

Lịch trình linh hoạt được áp dụng với khối kinh doanh, tuyển dụng. Do đặc thù công việc có thể linh hoạt về lịch trình đi gặp khách hàng, miễn sao đạt kết quả KPI hàng tháng. Khi áp dụng những biện pháp này dẫn đến tăng năng suất làm việc và khả năng sáng tạo của nhân viên vì họ thấy thoải mái, tự do.

2.3.1.5 Cơ hội đào tạo và phát triển

Để cải thiện hiệu suất làm việc cũng như tạo điều kiện cho nhân viên được thử sức ở những vị trí khác nhau, công ty luôn tạo điều kiện để NLĐ được đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng. Một số chương trình được đào tạo như: đào tạo kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải

quyết vấn đề, kỹ năng thiết lập mục tiêu ...và nhiều chương trình đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực y tế do bác sĩ trong trung tâm phụ trách đào tạo. Công ty ưu tiên đào tạo nội bộ. Tại Nhân Ái điều đặc biệt là tổng Giám đốc tham gia trực tiếp đào tạo cho các cấp trưởng phòng. Đây là một thế mạnh để gắn kết giữa quản lý cấp cao và quản lý cấp trung. Ngoài ra, hàng năm công ty vẫn phối hợp với các cơ sở đào tạo bên ngoài để đào tạo thường niên cho người lao động tại công ty: Đào tạo phòng cháy chữa cháy; an toàn vệ sinh thực phẩm; kỹ năng giao tiếp với khách hàng và người cao tuổi....Tuy nhiên, khối dưỡng lão NLD làm việc theo ca kíp tuần hoàn 24 giờ liên tục. Vậy nên có ảnh hưởng đến việc đào tạo vì liên quan đến lịch làm việc. Theo thống kê chương trình đào tạo với tỷ lệ tham gia:

Bảng 2.15: Chương trình đào tạo nội bộ cho nhân viên năm 2022

STT	Nội dung đào tạo	Số người tham gia	Số người không tham gia	Tỷ lệ (%)
1	Kỹ năng lập kế hoạch	80	40	67
2	Ứng dụng 2C (cười và chào)	90	30	75
3	Kỹ năng làm việc nhóm	85	35	71
4	Kỹ năng giải quyết vấn đề	92	28	77
5	Kỹ năng quản trị cảm xúc	84	36	70
6	Các nội quy, quy định của công ty	87	33	73

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Theo Jiang & Klein (2000), người lao động sẽ gắn bó với tổ chức khuyến khích các cơ hội nghề nghiệp thông qua học hỏi và khả năng có thể áp dụng những kỹ năng mới đó vào công việc. Khi NLD tin rằng tổ chức sẵn sàng cung cấp những khoá đào tạo thích hợp, họ sẽ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức trong việc nâng cao khả năng và kỹ năng của họ, cảm thấy

được sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của NLD và cũng chính nhận thức được vấn đề này sẽ làm họ gắn bó hơn với công ty.

Qua bảng thống kê trên ta thấy NLD làm việc tại đây được đào tạo thường xuyên, theo định kỳ tối thiểu 2 tháng một lần. Lao động tham gia đào tạo đạt trên 70% trừ những trường hợp không thể tham gia được do lịch trực, lịch nghỉ trùng. Do đặc thù người cao tuổi được chăm sóc 24/24 nên bất cứ chương trình gì công ty tổ chức thì số nhân sự vẫn thực hiện công việc như bình thường để đáp ứng dịch vụ cung cấp đến khách hàng. Việc đào tạo các kỹ năng luôn được công ty chú trọng để cho NLD có thể học hỏi và áp dụng vào công việc. Đơn giản như văn hoá tại Nhân Ái là văn hoá 2C (cười và chào) đã ngấm sâu vào hơi thở của nhân viên. Bất cứ khách hàng nào người lao động tại Nhân Ái luôn đáp lại bằng nụ cười nở trên môi và lời chào thân thiện. Đây cũng là nội dung được Nhân Ái đưa vào đào tạo định kỳ hàng năm và được đông đảo người lao động tham gia nhất, chiếm 77% trên tổng số lao động tham gia đào tạo. Điều đó cho thấy các bạn đều hứng thú với nội dung đào tạo này nhất là kỹ năng cười, chào bởi họ cho rằng dù đi bất cứ nơi đâu cũng cần duy trì, học hỏi và phát huy để được mọi người yêu mến.

2.3.2. Các yếu tố thuộc về công ty

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của công ty để người lao động có thể đem những khả năng của bản thân mình cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của chính mình.

2.3.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty:

Để đạt được chiến lược phát triển chung của Công ty Nhân Ái đã luôn học hỏi, tìm tòi, nghiên cứu các chính sách tạo động lực lao động linh hoạt phù hợp với từng giai đoạn phát triển để có thể đáp ứng các mục tiêu và chiến lược mà công ty đã đặt ra.

2.3.2.2. Văn hoá doanh nghiệp:

Mỗi công ty mang một nét văn hoá rất riêng của nó. Văn hoá tại Nhân Ái là các thành viên luôn gắn bó, chia sẻ, thân thiện, hợp tác và giúp đỡ nhau trong công việc cũng như cuộc sống để đạt mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân. Quản lý thấu hiểu nhân viên để có những định hướng, điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc, sự trung thành và cam kết của các thành viên. Tuy nhiên, vẫn có những hạn chế nhất định bởi quản lý cấp cao và nhân viên lại chưa thực sự thấu hiểu, chia sẻ, mối quan hệ chưa tốt cần cải thiện. Nhiều khi tạo bầu không khí căng thẳng, ngột ngạt khiến nhân viên sợ hãi, thiếu động lực trong công việc.

Bảng 2.16: Khảo sát văn hóa doanh nghiệp

Đơn vị: %

Tiêu chí	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý
Thái độ của mọi người trong công ty có giúp Anh/chị cảm thấy vui vẻ và cố gắng làm việc.	8	22	70
Anh/chị luôn sẵn sàng cố gắng thực hiện hết khả năng của mình nỗ lực thực hiện công việc hướng tới mục tiêu, sứ mệnh của công ty đề ra	10	65	25
Anh/chị có cho rằng văn hoá tại công ty giúp bản thân nỗ lực làm việc tốt hơn	18	61	21

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2023)

Qua bảng khảo sát trên ta thấy tiêu chí: Thái độ của mọi người trong công ty có giúp Anh/chị cảm thấy luôn vui vẻ và cố gắng làm việc được đánh giá mức độ đồng ý cao chiếm 70%. Đây là kết quả cần được phát huy hơn nữa để NLĐ cảm thấy luôn vui vẻ, tinh thần thoải mái hiệu quả công việc mới như mong đợi và ngược lại. Đồng thời cần nhìn nhận lại vấn đề vì cả 3 tiêu chí

vẫn còn từ 8-18% là không đồng ý. Nguyên nhân không đồng ý ở đây tác giả phỏng vấn thêm một số nhân sự chủ yếu là do lãnh đạo cấp cao khi mọi việc không thuận lợi, nhân viên chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ là sếp hay quát, mắng nhân viên trước đám đông làm mất thể diện khiến NLD mất động lực, giảm năng suất lao động. Để tránh tình trạng này xảy ra thì nhân viên cần không ngừng rèn luyện bản thân để nhận được tín nhiệm của sếp. Ngược lại sếp cũng cần bình tĩnh không nên để cảm xúc lấn át hạn chế việc mắng nhân viên trước đám đông làm tổn thương lòng tự trọng của nhân viên.

2.3.2.3. *Mối quan hệ giữa cấp trên và đồng nghiệp:*

Làm thế nào để duy trì mối quan hệ tốt trong môi trường làm việc lành mạnh. Các mối quan hệ tốt thường dựa vào các yếu tố như sự tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau, quan điểm và lối sống. Đây là vấn đề mà công ty luôn quan tâm để cải thiện kịp thời. Để NLD có thể hiểu được những quyết định của Ban lãnh đạo cũng như những người quản lý có thể thông cảm và thấu hiểu được những tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới. Công ty cũng tổ chức các cuộc đối thoại trực tiếp với NLD, để giúp tìm hiểu tâm tư và nguyện vọng của họ một cách nhanh nhất. Ngoài ra, trong quá trình đào tạo phòng nhân sự đã đưa nội dung tạo động lực với vai trò người quản lý như thế nào trong mắt bạn để NLD có thể bày tỏ trực tiếp quan điểm của mình.

Bảng 2.17: Đánh giá mối quan hệ giữa cấp trên và đồng nghiệp

Đơn vị tính: %

STT	Yếu tố	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Hiện tại mối quan hệ của bạn và cấp trên như thế nào?	15	20	35	30	10
2	Hiện tại mối quan hệ của bạn và đồng nghiệp như thế nào?	1	3	14	40	60

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2023)

Nhìn vào bảng khảo sát trên ta thấy tại Nhân Ái mối quan hệ giữa các đồng nghiệp là khá tốt, mối quan hệ giữa đồng nghiệp có tỷ lệ cao hơn hẳn mối quan hệ với cấp trên. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp Mức 5 (rất cao) chiếm 50% trong khi mối quan hệ giữa cấp trên chiếm 8,3%. Như vậy mối quan hệ giữa các đồng nghiệp cao hơn mối quan hệ với cấp trên 42%. Cùng với tiêu chí đó mối quan hệ giữa các đồng nghiệp mức 1 (rất thấp) chiếm 0,8% thì mối quan hệ giữa cấp trên lại là 12,5%. Giữa các mức có sự chênh lệch giữa 2 tiêu chí này. Điều đó cho thấy mối quan hệ giữa cấp trên cần được cải thiện và mối quan hệ đồng nghiệp cần được bồi dưỡng và phát huy để ngày một gắn kết, qua đó sẽ làm tinh thần NLD luôn được vui vẻ, thoải mái khi đi làm, giúp tăng thêm động lực cho họ, khi động lực lao động cao thì năng suất lao động sẽ cao, giúp tổ chức sớm đạt được mục tiêu vì nhân viên có sự đoàn kết, gắn bó, tương trợ lẫn nhau đặc biệt là trong công việc chăm sóc NCT.

2.3.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:

2.3.3.1. Lĩnh vực hoạt động và cạnh tranh ngành:

Nhân Ái đón đầu xu thế triển khai hoạt động chính hai lĩnh vực được đón nhận. Trong lĩnh vực chăm sóc NCT đó là dịch vụ mang tính an sinh xã hội, một truyền thống tốt đẹp của người Việt Nam. Việt Nam dần chuyển sang già hoá dân số thì dịch vụ chăm sóc người cao tuổi càng được đánh giá là thị trường rất tiềm năng. Theo dự báo mới đây của tổng cục thống kê, tại Việt Nam tính đến năm 2038, nhóm dân số từ 60 tuổi trở lên sẽ chiếm khoảng 20% tổng dân số. Và với tốc độ già hoá như hiện nay, Việt Nam sẽ nằm trong top 10 quốc gia có tốc độ già hoá dân số nhanh nhất thế giới. Thực tế này đã và đang đặt ra những thách thức cho công tác chăm sóc sức khỏe NCT và hệ thống y tế hiện tại bởi lực lượng điều dưỡng, bác sĩ chuyên về lão khoa ở các cơ sở y tế công lập lẫn tư nhân đều đang còn thiếu. Hơn nữa, việc các trường

học hiện nay không tổ chức đào tạo hệ trung cấp điều dưỡng nữa cũng là một trở ngại lớn trong việc thu hút nhân lực làm việc tại viện dưỡng lão.

Trong lĩnh vực xuất khẩu lao động chất lượng cao đi làm việc tại nước ngoài, đây cũng là thị trường tiềm năng. Sau ảnh hưởng đóng cửa giao thương với các nước bởi đại dịch covid 19 thì từ giữa năm 2022 thị trường xuất khẩu lao động đã và đang dần phục hồi tích cực. Tình trạng cung không đủ cầu đang là thách thức cho các doanh nghiệp làm lĩnh vực này. Thị trường Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc đều tăng chỉ tiêu với nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Không chỉ tăng chỉ tiêu tuyển dụng mà hầu hết các lĩnh vực đều tăng lương và ưu đãi hơn so với trước đây. Ông Nguyễn Gia Liên – Phó Cục trưởng cục quản lý Lao động ngoài nước, Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội cho biết: Sau thời kỳ dịch Covid 19 có dấu hiệu “hạ nhiệt” thì đến thời điểm giữa năm 2022 đã kéo theo nhiều tín hiệu tốt trong phát triển thị trường lao động ngoài nước. Điều đó cho thấy sự hấp dẫn của vị thế ngành tạo ra sự thuận lợi trong công tác tạo động lực lao động. Qua đó, Nhân Ái cũng chú ý đến việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để NLD tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận xã hội đối với ngành nghề.

2.3.3.2. Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động tốc độ như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực của doanh nghiệp mình và rút ra bài học kinh nghiệm từ các công ty khác. Đồng thời, đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo và phù hợp với thực tiễn cũng như nhu cầu của NLD. Ngoài ra, công ty phải có một chế độ lương thưởng cạnh tranh trên thị trường, liên tục cải tiến môi trường làm việc và các chế độ phúc lợi.

Trên thị trường lao động hiện tại, nguồn nhân lực cho các viện dưỡng lão còn hạn chế. Điều đó khiến việc thu hút lao động cho lĩnh vực này nói chung và Nhân Ái nói riêng bị ảnh hưởng.

2.3.3.3. Pháp luật nhà nước

Chú trọng phát triển lĩnh vực đào tạo nghề điều dưỡng, chăm sóc người cao tuổi để cung cấp nhân lực cho các cơ sở chăm sóc người cao tuổi.

Khuyến khích, thu hút các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào lĩnh vực chăm sóc người cao tuổi ở Việt Nam.

Khuyến khích khu vực tư nhân đầu tư phát triển các mô hình chăm sóc người cao tuổi, người khuyết tật.

2.4 Đánh giá chung động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

2.4.1 Những kết quả đã đạt được

Sau quá trình nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái, ta có thể thấy được Công ty đã có những quan tâm tới người lao động mà cụ thể là quan tâm người lao động có động lực cao hay thấp để từ đó sớm phát hiện ra nguy cơ, các sự cố từ sự suy giảm động lực lao động của nhân viên để kịp thời thể hiện sự quan tâm, cảnh báo, hỗ trợ, phản hồi hoặc giải pháp cụ thể đối với những trường hợp có động lực lao động thấp hoặc suy giảm.

Về kết quả và hiệu quả làm việc: Hiệu quả làm việc của NLD chưa thực sự cao nhưng nhìn chung họ đều nắm được đích đến của mình. Công việc mình cần hoàn thành là gì? Tiêu chí gì để công ty đánh giá mình hoàn thành công việc tốt. Công ty cũng đạt được mục tiêu về kết quả công việc đáng ghi nhận. Cần khắc phục nguyên nhân hạn chế để hiệu quả công việc cao hơn.

Về thái độ làm việc của NLD: Thái độ hơn trình độ là cách mà xã hội ngày nay vận hành. Tại Nhân Ái qua quá trình nghiên cứu động lực làm việc của người lao động thì thái độ cũng phân nhóm rõ rệt. Đối với đối tượng quản

lý và một số nhân viên có thái độ làm việc rất tốt, luôn có trách nhiệm trong công việc, tích cực trong suy nghĩ, ham học hỏi và có tính kỷ luật cao...điều đó làm tăng động lực làm việc không chỉ chính họ mà còn lan toả đến mọi người xung quanh. Ngược lại, đối với 1 số NLD thuộc đối tượng nhân viên có thái độ chưa tích cực: Không nỗ lực tập chung vào công việc nhất là tiêu chí 2 thụ động làm việc cho xong chiếm tỷ lệ cao nhất so với các tiêu chí.

Về ý thức chấp hành kỷ luật của NLD: Ý thức chấp hành kỷ luật của nhân viên được chấp hành tương đối tốt bởi quy chế thưởng phạt và đánh giá công bằng đối với những chỉ tiêu áp dụng về ý thức chấp hành kỷ luật. NLD tuân thủ và hài lòng với các quy định công ty đặt ra. Tuy nhiên, trong tập thể vẫn không tránh khỏi 1 số NLD trẻ, mới ra trường nên ý thức chấp hành kỷ luật chưa thực sự tốt. Các em chưa tuân thủ quy định như việc còn đi làm muộn do ngủ dậy muộn hoặc nhiều lý do khác như hỏng xe, đau ốm...

Về mức độ gắn bó của người lao động: Ở những năm trước đây NLD tại Nhân Ái thường gắn bó trung thành với Công ty. Nhiều NLD làm việc kể từ khi Công ty thành lập cho đến nay. Do họ có nhiều tình cảm gắn bó với công việc, với con người nơi đây và luôn nỗ lực để hoàn thành tốt công việc của mình. Đối tượng lao động trẻ hiện nay thì có quá nhiều sự lựa chọn nên họ còn có quan niệm thử sức với nhiều môi trường khác nhau để tìm ra sự phù hợp của cá nhân và tổ chức.

Về sự hài lòng của NLD: Thu nhập của người lao động được đánh giá tốt. Nhân viên không có phàn nàn. Cách tính tiền lương đơn giản, dễ hiểu và chi tiết áp dụng cho từng vị trí công việc. Khuyến khích người lao động làm việc hăng say hơn thông qua việc đạt chỉ tiêu KPI công ty giao cho sẽ có điểm thưởng. KPI càng cao thì thu nhập càng cao.

Các chế độ thưởng thi đua, thưởng sáng kiến và các loại thưởng khác của công ty khá phong phú, kết hợp giữa thưởng vật chất và động viên tinh

thần nên đã kích thích người lao động làm việc để đạt được năng suất cao và đạt được các mức thưởng.

Công tác phúc lợi được Nhân Ái thực hiện khá tốt, người lao động đã được nhận những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc quy định của nhà nước. Công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động cống hiến thời gian làm việc lâu dài với Công ty. Ngoài chế độ công đoàn thăm hỏi động viên thì công ty cũng có những chế độ ưu ái với từng vị trí công việc của người lao động.

Mối quan hệ giữa người lao động trong tổ chức thân thiện và cởi mở, luôn đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được hiệu quả nhất.

Văn hoá doanh nghiệp đã tạo cho Công ty có một môi trường làm việc lành mạnh, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho công việc và công ty.

Công tác đào tạo và tiếp nhận nhân sự mới rất đầy đủ và chi tiết. Hướng dẫn, kèm cặp và bàn giao cho nhân sự mới bảng mô tả công việc, phân tích công việc và hướng dẫn thực hiện công việc giúp cho người lao động thực hiện công việc một cách thuận lợi và dễ dàng nhất.

2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1 Hạn chế

- Về kết quả và hiệu quả làm việc

Kết quả và hiệu quả làm việc còn nhiều hạn chế do đặc thù công việc có tác động nhiều tới động lực làm việc. Ngoài ra, cán bộ quản lý, lãnh đạo công ty chưa kịp thời công nhận thành tích của NLĐ.

Khi xây dựng quy trình, xây dựng quy trình, quy chế, quy định NLĐ chưa được tham gia vào đóng góp ý kiến vào quá trình ra quyết định.

- Về thái độ làm việc của NLĐ

Thái độ làm việc của NLD chưa cao, vẫn có nhiều NLD không nỗ lực tập trung vào công việc, còn thụ động, làm việc cho xong hay làm việc cầm chừng. Công ty chưa khuyến khích được nhân viên có những thái độ, hành vi tích cực trong công việc, chưa thiết lập được hành vi công việc trong mỗi kỳ tiếp theo sau đánh giá để cải thiện mang tính tích cực hơn. Phương pháp ghi chép và lưu trữ kết hợp với phương pháp thang đo quan sát hành vi cần được tiến hành khoa học hơn tránh để tình trạng nhân viên có sự so sánh với nhau, cảm thấy không thoải mái do trong quá trình làm việc bị quan sát và ghi lại những hành vi yếu kém.

- Về ý thức chấp hành kỷ luật của NLD

Ý thức chấp hành kỷ luật của NLD còn hạn chế, vẫn có 1 số nhân viên thường xuyên đi muộn, làm việc cầm chừng, không nỗ lực tập trung vào công việc hay bắn khoăn muốn bỏ việc do đặc điểm công việc làm việc trong môi trường NCT mắc nhiều bệnh lý về tuổi già...

- Về mức độ gắn bó của người lao động

Mức độ gắn bó của NLD chưa được cao, công tác tạo động lực chưa phát huy được hiệu quả tối đa khiến NLD tỏ ra chán nản, không nỗ lực trong công việc và thậm chí bỏ việc. Môi trường làm việc của NLD hàng ngày tiếp xúc với NCT: sức khỏe yếu, nhiều bệnh nền nên tâm lý bất ổn, khó chiều. Một số cụ đôi khi chỉ một chút không hài lòng đã sẵn sàng mắng té tát các nhân viên điều dưỡng, chăm sóc khiến họ cảm thấy buồn lòng, khi ấy vội đi một phần động lực và một số nhân viên không chịu được áp lực đã nghỉ việc. Cùng với đó là quan điểm sử dụng nhân lực của ban lãnh đạo “nhân sự đến và đi là chuyện bình thường” đó cũng là nguyên nhân khiến tình trạng lao động bỏ việc nhiều hơn.

- Về sự hài lòng của NLD

Hệ thống chính sách đãi ngộ nhân sự: Mức lương của công ty tuy không thấp nhưng không phải là cao so với thị trường lao động nhất là công

việc mang tính chất đặc thù ngành như Nhân Ái. Thành ngữ có câu “có thực mới vực được đạo”. Chất dẫn thuốc có tốt đến mấy nhưng nếu thuốc không tốt không tốt cũng không thể chữa được bệnh. Trong thực tế hầu hết thu nhập của nhân viên chỉ đáp ứng được nhu cầu của bản thân và một phần cho gia đình họ mà chưa có các khoản dự phòng những lúc rủi ro, ốm đau,...và tích lũy cho tương lai. Một số người đã phải tìm việc làm thêm như kinh doanh online hoặc đi tiêm truyền cho bệnh nhân tại nhà để kiếm thêm thu nhập. Điều này ít nhiều làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc vì người lao động không tập trung nỗ lực để hoàn thành công việc chính. Với mức thu nhập của người lao động như hiện tại thì khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường lao động không cao. Đặc biệt là trong bối cảnh thiếu nguồn nhân lực có chuyên môn về y tế như hiện nay thì việc thu hút và giữ chân nhân tài của công ty lại càng khó hơn.

Về hình thức thưởng cho người lao động chưa đa dạng, giá trị phần thưởng chưa cao và căn cứ xét thưởng tuy có đầy đủ các tiêu chí nhưng việc xét thưởng vẫn ảnh hưởng cảm tính gây ra tâm lý “tâm không phục” của một số nhân viên. Các chế độ phụ cấp chưa thực sự phong phú.

Mức thưởng chưa thực sự tương xứng với mức độ của thành tích của người lao động. Ví dụ tại Nhân Ái đang áp dụng vinh danh cá nhân xuất sắc nhất hàng tháng. Tức là mỗi tháng sẽ đánh giá, lựa chọn, bình bầu một cá nhân xuất sắc nhất căn cứ vào các tiêu chí: Hoàn thành KPI mức cao nhất, được bình chọn nhiều nhất, không vi phạm lỗi trong giao tiếp ứng xử được thưởng 200.000 đồng. Phần thưởng chưa thực sự phù hợp với hệ thống nhu cầu nên chưa thực sự có tác dụng trong việc tạo động lực làm việc cho NLĐ tại công ty. Việc vinh danh cá nhân xuất sắc vẫn mang tính hình thức.

Về bổ nhiệm, luân chuyển nhân lực: Hoạt động đánh giá nhân lực hiện nay vẫn chưa sát với thực trạng năng lực và phẩm chất của từng vị trí được bổ nhiệm, việc đánh giá tín nhiệm đôi khi còn nặng về hình thức. Bổ nhiệm chức

vụ cao hơn với nhiều trách nhiệm nặng nề cần phải hoàn thành trong khi quyền lợi đi kèm không đảm bảo tương xứng như thu nhập tăng không đáng kể, không được trao quyền khi ở vị trí mới điều đó khiến động lực lao động suy giảm. Người được bổ nhiệm cũng không thực sự thích thú, hào hứng, thậm chí có người từ chối được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn.

Về công tác đào tạo: Hoạt động đào tạo của công ty chưa được quan tâm, đầu tư. Hơn nữa, việc đào tạo chủ yếu phục vụ cho mục tiêu trước mắt, chưa mang tính dài hạn song hành với tầm nhìn chiến lược của công ty. Mặc dù đặc thù của ngành dưỡng lão rất cần ứng dụng thực tế nhưng chương trình đào tạo đôi khi vẫn mang tính hình thức, đi sâu vào lý thuyết và chưa chú trọng thực hành. Đào tạo chưa nhấn mạnh được tính ứng dụng cao. Vẫn sử dụng nhiều phương pháp truyền thống mà chưa đào tạo tập trung vào các tính huống cụ thể, thảo luận theo đội và các phương pháp tương tác sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn chương trình chỉ có bài giảng thuần túy.

Công ty chưa chú trọng tạo văn hoá riêng và xây dựng thương hiệu: đây là yếu tố tựa như tảng băng chìm mà muốn tác động tới mỗi người lao động, người quản lý cần phải đi xuyên qua nó. Văn hoá doanh nghiệp đã là yếu tố được định hình từ trước. Phong cách và kỹ năng quản lý cũng là một yếu tố góp phần tạo nên văn hoá doanh nghiệp. Nhưng văn hoá tổ chức vốn vẫn có trước và tự nó lại ảnh hưởng tới kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng tạo động lực nói riêng. Văn hoá doanh nghiệp mạnh thì bản thân nó đã tác động và định hình cách ứng xử cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp đó. Ngược lại văn hoá doanh nghiệp mạnh nhưng lại có yếu tố dễ hình thành rào cản cho động lực lao động sẽ gây ra khó khăn trong việc tạo động lực lao động. Tại Nhân Ái đã tồn tại giai thoại về việc mắng nhiếc nhân viên khiến nhân viên thiếu niềm tin và cảm thấy không được thoả mãn nhu cầu được tôn trọng. Điều đó làm giảm động lực lao động rất nhiều nếu không cải thiện được tình trạng này sớm.

2.4.2.2 Nguyên nhân

Ban lãnh đạo công ty, cán bộ quản lý trực tiếp chưa kịp thời ghi nhận thành tích kịp thời khi NLĐ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc.

Khi xây dựng quy trình, quy chế, quy định NLĐ chưa được tham gia vào đóng góp ý kiến vào quá trình ra quyết định. Vì vậy, Công ty cần xây dựng lại quy trình để NLĐ được tham gia vào quá trình đóng góp cùng với sự phát triển của công ty. Có được như vậy NLĐ mới có động lực và tích cực đóng góp ý kiến cùng xây dựng công ty phát triển ngày một vững mạnh.

Tăng mức thưởng tương xứng với những sáng kiến cải tiến để thu hút NLĐ có nhiều sáng kiến hơn góp phần thúc đẩy công ty phát triển.

Công ty chưa khuyến khích được nhân viên có những thái độ, hành vi tích cực trong công việc, chưa thiết lập được hành vi công việc trong mỗi kỳ tiếp theo sau đánh giá để cải thiện mang tính tích cực hơn.

Phương pháp ghi chép và lưu trữ kết hợp với phương pháp thang đo quan sát hành vi cần được tiến hành khoa học hơn tránh để tình trạng nhân viên có sự so sánh với nhau, cảm thấy không thoải mái do trong quá trình làm việc bị quan sát và ghi lại những hành vi yếu kém.

Môi trường làm việc của NLĐ hàng ngày tiếp xúc với các cụ già: sức khoẻ yếu, nhiều bệnh nền nên tâm lý bất ổn, khó chiều. Một số cụ đôi khi chỉ một chút không hài lòng đã sẵn sàng mắng té tát các nhân viên điều dưỡng, chăm sóc khiến họ cảm thấy buồn lòng, khi ấy vội đi một phần động lực và một số nhân viên không chịu được áp lực đã nghỉ việc.

Quan điểm sử dụng nhân lực của ban lãnh đạo “nhân sự đến và đi là chuyện bình thường” đó cũng là nguyên nhân khiến tình trạng lao động bỏ việc nhiều hơn.

Đặc thù ngành chăm sóc người cao tuổi đó là một dịch vụ mang tính an sinh xã hội, không mang lại lợi nhuận cao nên việc chi trả thù lao và các khoản phúc lợi khác cho người lao động đó cũng là một sự nỗ lực cố gắng của

ban lãnh đạo. Tiền thưởng cuối năm công ty căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh. Hàng năm quỹ khen thưởng sẽ được phân phối theo lợi nhuận sau thuế của công ty. Như vậy, khi kết quả sản xuất kinh doanh tốt thì tiền thưởng sẽ cao và ngược lại. Như năm ảnh hưởng của đại dịch Covid 19 trong bối cảnh khó khăn chung và tại Công ty Nhân Ái nói riêng, dịch bệnh đã làm công ty không có nguồn thu từ lĩnh vực cung ứng nguồn nhân lực phải tạm thời đóng cửa do đó nhân viên bộ phận này cuối năm chỉ được thưởng mức hai triệu/người. Còn lĩnh vực chăm sóc người cao tuổi thì dịch bệnh đã làm ảnh hưởng tới nhân lực và vật lực. Toàn bộ CBNV và người cao tuổi lần lượt mắc covid. Doanh nghiệp phải trả chi phí cho người lao động thực hiện 3 tại chỗ, chi phí trang thiết bị, dụng cụ phòng chống dịch không hề nhỏ. Doanh nghiệp lo ăn, ở cho người lao động, lo phòng chống dịch, thu cấp chi nên không có lợi nhuận để thưởng cho sự cố gắng, vất vả của CBNV. Ban Giám đốc đã cố gắng cân đối tài chính để toàn bộ người lao động được thưởng 70% tháng lương của người lao động và căn cứ vào thời gian làm việc thực tế trong năm. Nguyên nhân thì đã rõ nhưng người lao động cảm thấy không thoả mãn với công sức phấn đấu của mình nhất là thời kỳ dịch bệnh gần như người lao động phải làm bằng 200% công suất để đáp ứng chiến dịch. Nhân viên nhiều người có hoàn cảnh con nhỏ, nhà ít người không muốn thực hiện 3 tại chỗ nhưng vì nghĩa vụ và lợi ích lâu dài đôi khi phải tạm thời quên đi cái vất vả trước mắt và cùng công ty vượt qua khó khăn.

Văn hoá công ty chưa thực sự tác động đến động lực làm việc của từng người lao động, chưa thực sự chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ về một công ty thực sự đoàn kết, chia sẻ, vui vẻ...để theo đuổi và thực hiện mục đích, sứ mệnh của công ty theo mong muốn của người sáng lập vì nhiều khi lãnh đạo cấp cao chưa kìm nén được cảm xúc khiến bầu không khí công ty luôn căng thẳng, chưa lồi cuốn, hội tụ được các thành viên có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa NLD và doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUỐC TẾ NHÂN ÁI

3.1 Định hướng, mục tiêu tăng cường động lực cho người lao động

3.1.1 Định hướng tăng cường động lực lao động

Sau khi đại dịch Covid 19 được kiểm soát thì tăng trưởng của nhiều nền kinh tế ở gần “bờ vực suy thoái” còn tăng trưởng kinh tế của Việt Nam thì có nhiều khó khăn. Tại Nhân Ái mảng cung ứng lao động chất lượng cao đã hoạt động trở lại cho thấy nhiều tín hiệu khởi sắc của thị trường. Tuy nhiên, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành cũng không hề nhỏ. Bởi vậy định hướng trong năm năm tới Nhân Ái triển khai tập trung cả 3 mũi nhọn: Cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao ra nước ngoài; Chăm sóc người cao tuổi ban ngày và chăm sóc người cao tuổi 24/24 để đảm bảo đứng vững như kiềng ba chân trong bối cảnh kinh tế ngày càng khó khăn như hiện nay. Để thích nghi tốt với trạng thái “bình thường mới” và phù hợp với thực tế của doanh nghiệp, Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái đưa ra định hướng và mục tiêu nhằm tăng cường động lực lao động của mình như sau:

Phát triển nhân lực về mặt số lượng và chất lượng phù hợp với nhu cầu thực tiễn. Duy trì đội ngũ nhân lực và kích hoạt động lực cho họ bằng những tác động của các yếu tố cả bên trong và bên ngoài qua các chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ hợp lý. Tăng tính hấp dẫn của công ty đối với thị trường lao động. Các chính sách, chương trình tạo động lực của công ty được người lao động hưởng ứng, được truyền thông ra bên ngoài sẽ là thông tin thu hút nhân tài, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao đáp ứng với nền tảng khoa học công nghệ 4.0 hiện nay.

Hoàn thiện các văn bản theo đúng quy chuẩn và cập nhật thường xuyên để giúp người lao động nắm được thông tin chi tiết ngay từ khi hội nhập giúp họ có niềm tin và yên tâm thực hiện công việc được giao.

Tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ người lao động nhất là đội ngũ nhân sự key dựa trên cơ sở đào tạo, bồi dưỡng. Đội ngũ quản lý lãnh đạo cũng không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức để vận hành áp dụng linh hoạt vào thực tiễn.

Chính sách tạo động lực lao động lực cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược phát triển mà công ty đã đặt ra. Giữ vững những thành quả đã đạt được và tạo sự kế thừa cho tương lai.

Bộ phận nhân sự kết hợp với các bộ phận kịp thời nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của nhân viên bộ phận mình nhằm khắc phục sự suy giảm động lực lao động (nếu có)

3.1.2 Mục tiêu tăng cường động lực cho người lao động tại công ty

3.1.2.1 Mục tiêu tổng thể

Đảm bảo duy trì và phát huy tối đa lợi thế cạnh tranh của công ty so với các đối thủ thông qua chính sách tạo động lực. Giữ chân người lao động và thu hút thêm nhân tài cho công ty. Trong quá trình làm việc, cần tạo cơ hội cho người lao động phát huy năng lực bản thân, tạo động lực để họ hăng say lao động, không ngừng nỗ lực, sáng tạo, cống hiến và gắn bó với công ty. Người lao động thấy yêu công ty như chính ngôi nhà thứ hai của họ để có thêm động lực cố gắng phấn đấu gìn giữ và phát triển ngôi nhà ấy lớn mạnh.

3.1.2.2 Mục tiêu cụ thể

+ ***Về kết quả và hiệu quả làm việc:*** Không để tình trạng kết quả và quả công việc của NLĐ thấp do thiếu động lực lao động. Đảm bảo nắm bắt được động lực lao động giảm sút nguyên nhân vì sao để có giải pháp đối ứng kịp thời.

Để đảm bảo kết quả và hiệu quả làm việc của NLD cao Công ty chú trọng khâu bố trí nhân lực phù hợp với từng vị trí, xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc của NLD. Cần định kỳ làm khảo sát ý kiến của nhân viên tất cả các bộ phận để xem xét, phân tích các yêu cầu về công việc và nhiệm vụ của từng vị trí để đưa ra bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc có độ chính xác cao, chi tiết, có hệ thống và phù hợp với thực tế nhất. Nhân Ái có thể tham khảo thêm kinh nghiệm từ các đối tác hay từ những công ty khác cùng lĩnh vực để đạt hiệu quả cao hơn. Ngoài ra nhiệm vụ được giao lại đúng với năng lực và sở trường của họ nên 95% người lao động sẽ hoàn thành tốt công việc. Công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, có thể đánh giá đúng đắn được mức độ thực hiện công việc của từng nhân viên. Sử dụng kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất cũng như tinh thần hợp lý nhất, đúng người nhằm nâng cao hiệu quả thực thi công việc được giao của nhân viên.

Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực.

+ ***Về thái độ làm việc của NLD:*** Nhân Ái hướng tới đội ngũ nhân viên luôn nhiệt huyết – chuyên nghiệp – sáng tạo – Nhân Ái

+ ***Về ý thức chấp hành kỷ luật của NLD:*** Tạo môi trường làm việc nâng cao tính kỷ luật, tự giác và nỗ lực thực hiện nội quy công ty.

+ ***Về mức độ gắn bó của người lao động:*** Tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Đối với mỗi doanh nghiệp thì người lao động là tài sản quý, sẽ mang lại cho doanh nghiệp lợi nhuận nhưng cũng có thể mà mất mát nếu “dùng nhân” không hợp lý. Vì vậy, để tránh được sự mất mát cần đầu tư vào nguồn nhân lực, và cách hiệu quả nhất là thông qua đào tạo. Tuy nhiên, chi phí Nhân Ái đang dành cho đào tạo chưa cao, chủ yếu

là đào tạo nội bộ. Đặc biệt chi phí đào tạo thấp hơn trong năm 2021 do tác động của đại dịch Covid 19. Công ty cần chú trọng hơn nữa vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Có thể căn cứ vào năng lực tài chính hiện tại để đưa ra được lựa chọn phương pháp hình thức phù hợp với nhu cầu của mình.

Nhân Ái cần có chương trình, nội dung, hình thức đào tạo thiết thực, phù hợp yêu cầu công việc của người lao động; Sự thờ ơ cả người đào tạo. Nên có lý do để nhân viên kiêm chuyên gia đào tạo thích thú với công việc này. Những ích lợi khi họ thực hiện thành công nhiệm vụ đào tạo có thể gồm các đặc quyền đặc biệt, được xem xét thăng tiến, có cơ hội học tập và/hoặc công nhận. Ngược lại, nếu vừa phải đảm đương những nhiệm vụ đào tạo vừa phải hoàn thành những nhiệm vụ khác mà không có (hoặc ít) hỗ trợ chắc chắn người đào tạo sẽ chán và thờ ơ với công việc. Xác định việc đào tạo và phát triển nhân lực nhằm sử dụng có hiệu quả đội ngũ lao động hiện có, giúp người lao động hiểu rõ, nắm vững hơn về công việc và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của họ một cách tự giác hơn; đồng thời xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực có chuyên môn ngày càng cao, có năng lực và có khả năng thích ứng đối với các công việc trong tương lai. Khi người lao động cảm nhận được những khả năng và cơ hội được đào tạo để tiếp tục nâng cao kiến thức, trình độ năng lực chuyên môn và hoàn thiện bản thân thì họ sẽ có được động lực làm việc, tích cực, hăng say hơn trong quá trình làm việc và tăng khả năng gắn bó với công ty.

+ ***Về sự hài lòng của NLD:*** Sử dụng đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần. Đây là khâu rất quan trọng giúp người lao động luôn có động cơ để làm việc tốt hơn. Với các đòn bẩy kích thích về vật chất. Mức tiền công trả cho người lao động nhận phải được dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Kết quả thực hiện công việc càng cao, mức thù lao được hưởng cũng phải cao. Điều đó phản ánh chính xác mức độ thực hiện công việc của người lao động, từ đó trả công xứng cho họ. Thu nhập không chỉ là mối quan tâm hàng

đầu của người lao động mà đó cũng là vấn đề khiến người sử dụng lao động luôn trăn trở để có giải pháp phù hợp nhất. Trả lương không cạnh tranh, trả lương không công bằng, không phản ánh đúng sức lao động là nguyên nhân khiến người lao động mất động lực làm việc, dẫn đến năng suất, chất lượng không cao, thậm chí bỏ việc gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Để giải được bài toán này, Nhân Ái cần rà soát lại mức lương và thu nhập hiện tại của người lao động, cân bằng với thị trường lao động trên địa bàn, so với trong và ngoài ngành để đưa ra mức lương cạnh tranh phù hợp. Như vậy, người lao động sẽ có động lực làm việc và gắn bó với công ty cũng như thuận lợi hơn trong việc thu hút nhân tài, đồng thời tạo được thương hiệu cho Nhân Ái.

Trên thực tế xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu về chăm sóc sức khỏe cho NCT, NKT càng cao cả về số lượng và chất lượng dịch vụ, cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đang tác động ngày càng sâu rộng hơn tới hầu hết các lĩnh vực. Sau đại dịch, áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực nhân lực y tế lại càng cao hơn nữa. Từ đó, đòi hỏi doanh nghiệp cần chú trọng đội ngũ nhân sự gắn bó lâu dài và nhân lực có chất lượng cao để theo kịp với sự phát triển của xã hội ngày nay.

3.2 Một số giải pháp tăng cường động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu về động lực lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái cùng với những hạn chế và nguyên nhân tác giả nhận thấy cần có một số giải pháp để tăng cường động lực làm việc đối với NLĐ.

Lâu nay, trong quản trị nhân lực ai cũng biết đến câu dân gian thường truyền tai nhau nói “dụng nhân như dụng mộc” hàm ý nói việc dùng người cũng như việc dùng gỗ. Người thợ khéo khi biết sử dụng cây gỗ đúng theo ý định trên cơ sở hiểu biết, phân tích đánh giá từng chủng loại phù hợp với từng yêu cầu, mục đích sử dụng thì sẽ đem lại hiệu quả vô cùng cao. Bài toán đặt

ra muốn quản trị nhân sự trước hết phải hiểu được “bản chất” của họ. Đây là vấn đề nan giải bởi để hiểu được một con người sâu sắc đâu phải là chuyện ngày một, ngày hai. Phần nổi chúng ta có thể nhìn thấy được đó là: kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng làm việc, trong sơ yếu lý lịch và trong cách nói chuyện, hỏi đáp họ. Cùng với đó, phần chìm chúng ta có thể nhìn thấy hoặc không nhìn thấy đó là cảm xúc, tư duy, suy nghĩ của nhân sự. Những khát khao, mong muốn thầm kín của con người. Động cơ, suy nghĩ, cảm xúc, sở thích, hành vi của mỗi con người cũng từ những khát khao, mong muốn thầm kín mà ra. Cùng với quá trình nghiên cứu động lực làm việc của người lao động trong công ty cũng như dựa trên cơ sở đánh giá hạn chế và nguyên nhân bản thân tác giả mạnh dạn đề xuất đối với lãnh đạo công ty một số giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động một cách hiệu quả như sau:

3.2.1 Giải pháp tăng cường động lực cho người lao động thông qua biện pháp kích thích tài chính.

Từ những nghiên cứu, phân tích trên đây thì những biện pháp tăng cường động lực cho người lao động thông qua biện pháp kích thích tài chính sẽ là những giải pháp hiệu quả giúp tăng cường sự hài lòng của NLD cũng như ý thức chấp hành kỷ luật của NLD:

- Các hình thức trả lương, thưởng cần được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác. Tiếp tục duy trì và phát huy những chính sách về lương, thưởng và các loại phụ cấp đã được người lao động đánh giá khá tốt như hiện nay và thường xuyên cập nhật, điều chỉnh để phù hợp với thực tế. Tiền lương của doanh nghiệp phải đảm bảo ngang bằng hoặc cao hơn so với các doanh nghiệp khác, nhất là doanh nghiệp trong ngành.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể để có cơ sở cân đối mức trích thưởng cao hơn tương ứng với cách phân bổ quỹ thưởng theo kết quả hoạt động kinh

doanh. Hình thức thưởng đa dạng phong phú hơn, đảm bảo tần suất ghi nhận, đảm bảo tính công bằng...

- Xây dựng lại quy định về mức thưởng phạt phù hợp tương ứng với các tiêu chí về ý thức chấp hành kỷ luật để NLD nghiêm túc, cam kết chấp hành. Quy định thống nhất các hình thức khen thưởng và các mức thưởng. Các hình thức khen thưởng cần đa dạng, linh hoạt với nhiều hình thức thưởng “nóng” cho các thành tích kịp thời của cán bộ nhân viên. Quy định thưởng, khen thưởng, mức khen thưởng cũng cần được công bố rộng rãi tới tất cả cán bộ nhân viên được biết để họ phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc.

- Xây dựng bảng mô tả công việc với những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người, đúng việc. Với mỗi chức danh có yêu cầu riêng, công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng CBNV.

- Tăng cường đầu tư chi phí đào tạo, tổ chức thuê đào tạo bên ngoài. Chính sách đào tạo và phát triển phải đảm bảo cho mỗi người lao động đều có cơ hội tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp; Chương trình, nội dung, hình thức đào tạo, bồi dưỡng cần thiết thực, phù hợp với yêu cầu công việc của người lao động; Gắn liền việc đào tạo, trang bị kiến thức qua thực tiễn công việc.

- Thực hiện quy trình đánh giá CBNV một cách công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc....

- Xây dựng lộ trình thăng tiến cho từng vị trí. Sự thăng tiến là một trong những động cơ bên trong thúc đẩy người lao động làm việc. Xây dựng lộ trình thăng tiến đảm bảo sự công bằng và khách quan, dựa trên những tiêu chí đánh giá chứ không dựa vào ý kiến chủ quan. Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành mục tiêu. Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình quản lý, xem xét lộ trình thăng tiến.

3.2.2 Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp khích thích phi tài chính nhằm nâng cao kết quả và hiệu quả làm việc, cải thiện thái độ của NLD là:

- Công nhận thành tích của NLD: Ghi nhận thành tích của NLD kịp thời và xứng đáng để tạo động lực làm việc cho họ. Tạo điều kiện thuận lợi cho NLD hoàn thành nhiệm vụ. Trong thực tế bất cứ NLD nào đi làm cũng muốn được hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách xuất sắc để được ghi nhận thành tích, được tán dương, để được khen thưởng, sự ghi nhận này có thể là phần thưởng về vật chất (tiền thưởng, quà tặng,...) hoặc phần thưởng về tinh thần (bằng khen, tuyên dương,...). Tuy nhiên, không phải lúc nào họ cũng hoàn thành nhiệm vụ. Bởi lẽ khi gặp thất bại trong công việc, không phải ai cũng tự tin để coi thất bại đó là “mẹ thành công”. Việc luôn gặp cản trở trong công việc cũng có thể làm cho một số người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực lao động là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra các điều kiện thuận lợi để NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Vậy Nhân Ái sẽ thực hiện nhiệm vụ cụ thể cho NLD như:

- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho thực hiện công việc của người lao động.

- Phát hiện các trở ngại đối với công việc của người lao động và đưa ra các biện pháp nhằm ngăn ngừa và loại bỏ chúng.

- Hướng dẫn công việc hoặc trợ giúp cho người lao động khi cần thiết.

- Phân công, bố trí lao động dựa trên năng lực và sở trường của họ.

Để làm được tất cả những việc trên được tốt, nhà quản lý cần lắng nghe nhân viên nói về những vấn đề của họ, nghiên cứu, tìm hiểu họ để nắm bắt chi tiết, cụ thể, từ đó biết được họ cần gì để làm tốt công việc được giao và có những trợ giúp khi cần thiết. Có được như vậy chắc chắn người lao động có động lực to lớn và động cơ làm việc sẽ cao dẫn đến kết quả tốt.

- Xây dựng lại quy trình để NLD được tham gia vào đóng góp vào quá trình ra quyết định: Khi NLD được tham gia đóng góp ý kiến họ thấy mình có giá trị từ đó làm tăng động lực lao động.

- Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực.

Trong nhiều trường hợp, người lao động tuy được trả lương cao nhưng chưa chắc động lực lao động của người lao động đã cao. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các yếu tố khác. Muốn tạo được sự công bằng, khách quan trong đánh giá Nhân Ái cần thực hiện các công việc cụ thể sau:

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng, có thể định lượng được, người lao động ai cũng chấp nhận các tiêu chí mà công ty đưa ra đó;

- Các tiêu chí đánh giá phải được sử dụng thống nhất;

- Quy trình đánh giá phải rõ ràng, NLD nên được tham gia vào việc đánh giá;

- Có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi đánh giá. Kết quả đánh giá sẽ mất đi ý nghĩa nếu không sử dụng hợp lý kết quả đánh giá này vào các chính sách quản trị nhân lực khác. Việc sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu tạo động lực lao động có thể được thực hiện thông qua việc tiến hành các biện pháp sau:

- Sử dụng kết quả đánh giá để xác định các hệ số tham gia lao động và sử dụng hệ số tham gia lao động làm căn cứ để xác định các mức tiền lương, tiền thưởng.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho người lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Những nhân viên liên tục có thành tích tốt có thể được đề bạt những vị trí cao hơn với mức

lương cao hơn.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở đào tạo lao động. Những nhân viên có kết quả đánh giá thấp sẽ cần được đào tạo thêm để hoàn thành công việc tốt hơn...

Mặt khác, biện pháp để tạo động lực lao động không chỉ bó hẹp trong phạm trù hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực như vừa đề cập. Nếu Nhân Ái đưa ra được các biện pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của tổ chức có mức độ phát triển và có vị thế cao, NLD sẽ tự hào về công ty của mình. Sự tự hào đó cũng có tác dụng thúc đẩy nâng cao động lực làm việc ...

Đưa ra biện pháp khuyến khích được nhân viên có những thái độ, hành vi tích cực trong công việc, chưa thiết lập được hành vi công việc trong mỗi kỳ tiếp theo sau đánh giá để cải thiện mang tính tích cực hơn như: cải thiện giao tiếp trong nội bộ phòng ban/công ty; Tích cực lắng nghe phản hồi của nhân viên; Khích lệ;...

Phương pháp ghi chép và lưu trữ kết hợp với phương pháp thang đo quan sát hành vi cần được tiến hành khoa học hơn như: ghi rõ sự kiện tích cực và sự kiện tiêu cực theo từng mức độ thang điểm tránh để tình trạng nhân viên có sự so sánh với nhau, cảm thấy không thoải mái do trong quá trình làm việc bị quan sát và ghi lại những hành vi yếu kém.

- Khai thác các khả năng, tiềm năng, tạo cơ hội phát triển cho người lao động tăng cường mức độ gắn bó của người lao động qua những biện pháp:

- + Quan sát quá trình làm việc của người lao động;
- + Giao việc mang tính thách thức để tìm hiểu khả năng xử lý công việc mới nhằm phát hiện ra những khả năng tiềm ẩn của NLD. Khi đã phát hiện được những khả năng, tiềm năng của người lao động, công ty nên tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để người lao động bộc lộ các khả năng, tiềm

năng đó. Qua đó, họ sẽ tự khẳng định mình, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Bằng cách đó động lực làm việc của người lao động sẽ cao.

Công ty cần tạo cơ hội phát triển cho người lao động để giúp họ hoàn thiện hơn, được tôn trọng hơn, qua đó có động lực lao động cao hơn. Những công việc thực hiện cụ thể là:

- Đào tạo NLD phục vụ cho yêu cầu công việc; Đào tạo, phát triển vun bồi đội ngũ nhân lực có đủ ba năng lực cốt lõi: đạo đức, trí tuệ, nghị lực. Nuôi dưỡng đạo đức, sống có lòng biết ơn, bao dung độ lượng, trung thực đến tận cùng. Trau dồi trí tuệ, học tập không ngừng, chủ động trong việc học, phát triển năng lực phân biệt đúng đắn từng vấn đề. Rèn luyện nghị lực, bình tĩnh trước những khó khăn, kiên trì, bền bỉ và làm tới cùng...

- Khuyến khích và tạo thuận lợi cho người lao động tham gia các khoá đào tạo trong nội bộ công ty và những khoá đào tạo bên ngoài. Công ty có thể hỗ trợ một phần kinh phí học tập cho người lao động ham học hỏi để nâng tầm hiểu biết phục vụ cho công việc mà có hoàn cảnh thực sự khó khăn để kích lệ động viên tinh thần cho họ nhằm tăng thêm động lực giúp họ càng phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn để khẳng định chính mình và nâng cao hiệu quả trong công việc.

- Giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức, động viên, giúp đỡ họ hoàn thành công việc này.

- Trao quyền cho NLD giải quyết một số công việc, mở rộng dần quyền hạn cho người lao động nếu họ thực hiện tốt các công việc được giao...

- Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động và tác động của nó đến động lực làm việc của NLD. Trong bầu không khí không thuận lợi, NLD sẽ cảm thấy chán nản, động cơ làm việc sẽ thấp và vấn đề bỏ việc rất dễ xảy ra.

3.2.3 Một số giải pháp khác

Một là, tăng cường kỹ năng tạo động lực thông qua thách thức, động viên

người lao động trong công việc để mang lại hiệu quả trực tiếp nhất. Luôn khen ngợi, khuyến khích mọi nỗ lực và thành quả công việc của NLD. Một vị lãnh đạo doanh nghiệp ở Nhật Bản đã từng phát biểu rằng: “nước không võ không thành sóng, con người không khích lệ không phấn chấn”. Câu nói này hàm ý nhấn mạnh sự cần thiết của kỹ năng khích lệ động viên. Con người không được khích lệ sẽ không cố gắng. Thực hiện kỹ năng tạo động lực hay trực tiếp khích lệ, động viên sẽ mang lại sự phấn chấn, khiến cho nhân viên nỗ lực nhiều hơn. Khích lệ, động viên NLD trong công việc sẽ khiến cho họ nỗ lực một cách tình nguyện hơn trong công việc. Lắng nghe, thấu hiểu nhân viên. Xây dựng và gia tăng tài khoản tình cảm, khen ngợi nhân viên, truyền cảm hứng cho nhân viên. Xây dựng môi trường động viên khích lệ lẫn nhau. Kích hoạt hormones Hạnh phúc bởi nó được gắn với hiệu suất làm việc giúp tăng năng suất lao động. Hormones di chuyển qua dòng máu, hoạt động như những chất truyền tín hiệu và tham gia vào nhiều quá trình của cơ thể. Hormones hạnh phúc bao gồm: Dopamine: tạo cảm giác tốt; Serotonin: điều chỉnh tâm trạng; Oxytocin: Thúc đẩy tin tưởng và Endorphin: giảm căng thẳng. TS Paul J.Zak, người tiên phong trong nghiên cứu về oxytocin, khuyến nghị kết nối và trò chuyện với đồng nghiệp như: giao tiếp bằng mắt, vỗ vai và thậm chí là bắt tay để tăng cường nồng độ oxytocin. Thực hiện 8 cái ôm mỗi ngày điều đó tạo ra thêm các tương tác xã hội tại nơi làm việc, thúc đẩy sự tin tưởng dẫn đến gia tăng hiệu suất làm việc.

Hai là, chú trọng xây dựng văn hoá doanh nghiệp, xây dựng thương hiệu bởi văn hoá doanh nghiệp cũng là một trong những nhân tố, một công cụ tác động tới động lực làm việc của NLD. Giảm bầu không khí căng thẳng bởi ở đâu có môi trường làm việc vui vẻ, thân thiện, lành mạnh, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Thiết lập và gia tăng tài khoản

tình cảm đối với mỗi CBNV trong công ty.

Ba là, bổ nhiệm chức vụ. Đây là vấn đề công ty cần đánh giá bổ nhiệm đúng và điều chỉnh phụ cấp trách nhiệm tương xứng hơn để người lao động cảm thấy thoải mái, hứng thú, khi đó động lực lao động tăng, hiệu quả công việc tăng.

Quan tâm đến những lo lắng và hiểu rõ được các vấn đề cá nhân cũng như những phản hồi của NLD bằng những cuộc điều tra phỏng vấn ngắn. Bởi nhu cầu của người lao động khá đa dạng là luôn thay đổi. Chính vì vậy, công ty cần có phương pháp để phát hiện kịp thời nhu cầu của họ trong từng thời kỳ, theo từng nhóm lao động, phân theo nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thoả mãn nhu cầu, góp phần tạo động lực. Phòng nhân sự nên xem xét phối hợp chặt chẽ với những phòng ban khác có liên quan tiến hành những hoạt động khảo sát ý kiến nhân viên bằng những bảng hỏi. Có thể những ý kiến đánh giá, phản hồi của người lao động chỉ mang tính chất chủ quan và phản ánh một khía cạnh nào đó theo cảm nhận riêng của bản thân họ. Tuy nhiên, khi điều tra nghiên cứu ta sẽ có cơ sở chính thống để để công ty từng bước cải thiện hơn nữa những hoạt động và cách thức quản lý của mình, khiến người lao động cảm thấy rằng những ý kiến của mình luôn được coi trọng.

Điều vô cùng quan trọng để nâng cao hiệu suất công việc chính là giao tiếp. Nhiều ý tưởng đã được NLD đưa ra khi trao đổi, bày tỏ quan điểm trong cuộc họp, trong công việc. Khuyến khích NLD trao đổi đưa ra những ý kiến hoặc đề nghị mà họ nghĩ là cần thiết. Đây không chỉ là giải pháp tạo động lực cho người lao động mà còn là cách hữu hiệu để giúp cho doanh nghiệp ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai. Đây cũng là một trong những yếu tố làm tăng động lực làm việc của người lao động tại công ty.

KẾT LUẬN

Dù trong thời đại nào thì con người vẫn luôn là yếu tố quan trọng nhất, chi phối mọi hoạt động của xã hội. Ngày nay, khi mà khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, máy móc đã có thể thay thế con người trong nhiều hoạt động nhưng cốt lõi cuối cùng vẫn là do yếu tố con người quyết định. Matsushita Kōnosuke – Một doanh nhân nổi tiếng của Nhật từng nói: “Tài sản quý giá nhất của các doanh nghiệp chính là con người”. Đặc biệt hơn, năng lực của mỗi con người luôn tiềm ẩn, chúng ta chỉ có thể nhìn thấy phần nổi mà phần chìm không thể nhìn thấy hết được. Nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo là phải nắm bắt, kích thích được sức mạnh tiềm ẩn đó một cách tối đa. Như vậy, có thể khẳng định rằng, động lực lao động có một vai trò quan trọng không những kích thích NLD tăng năng xuất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó tăng thu nhập cho bản thân mình. Đồng thời, doanh nghiệp có doanh thu lớn, uy tín, vị thế của công ty vì thế cũng được nâng lên trên thị trường.

Nghiên cứu động lực làm việc của NLD là một trong những chiến lược quan trọng của bất cứ một doanh nghiệp nào nói chung và với Nhân Ái nói riêng, song hành cùng chiến lược phát triển kinh doanh. Bởi lẽ, khi người lao động có động lực làm việc sẽ cố gắng hết sức, nỗ lực một cách tự nguyện để hoàn thành công việc dù gặp khó khăn nhằm tăng cường hiệu suất làm việc, chất lượng và hiệu quả công việc góp phần quan trọng vào thành công của công ty. Để động lực người lao động cao, có cải thiện thay vì tiếp tục cô vũ và kỳ vọng cao hơn, người quản lý nên tìm kiếm, chỉ rõ và duy trì những yếu tố môi trường, các chính sách tốt đã làm phát sinh động lực lao động. Duy trì chúng đến mức biến nó thành văn hoá và duy trì sự ảnh hưởng lẫn nhau, tập thể lao động giữ lửa trong quá trình cùng nhau làm việc. Song trong quá trình thực hiện vẫn còn một số những vướng mắc, khó khăn do tính chất phức tạp

của tâm lý lao động, nhu cầu của NLD. Vì vậy, Ban lãnh đạo cần có những định hướng, chính sách, giải pháp giúp hoàn thiện hơn nữa trong việc nâng cao động lực làm việc của NLD để công ty phát triển vững mạnh.

Trên cơ sở những lý luận về động lực lao động, những dữ liệu thực tế, tài liệu tham khảo và quá trình nghiên cứu, phân tích, tổng hợp đánh giá về động lực làm việc của người lao động, luận văn đã thực hiện được những mục tiêu đề ra:

1. Luận văn đã hệ thống hoá các cơ sở lý luận về động lực lao động. Đồng thời đưa ra quan điểm nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp, đặc biệt là trong thời đại 4.0 ngày nay.

2. Qua nghiên cứu, khảo sát, phân tích tình hình thực tiễn, luận văn đã làm rõ được thực trạng động lực lao động tại công ty. Từ đó chỉ ra ưu, nhược điểm, những hạn chế và nguyên nhân

3. Luận văn đã đề xuất những giải pháp:

1. Giải pháp tăng cường động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tài chính

2. Giải pháp tăng cường động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

3. Một số giải pháp khác

Vì kiến thức của bản thân còn hạn chế nên nội dung của luận văn này không thể tránh khỏi những sai sót, khiếm khuyết, những giải pháp đưa ra cũng không thể giải quyết được triệt để những vấn đề thực trạng động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái. Kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ các thầy cô và các nhà khoa học để luận văn được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Hồng (2022), *Giáo trình tạo động lực lao động*, NXB Lao động – Xã hội.
2. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực (tập 2)* NXB Lao động – Xã hội.
4. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
5. Lê Quân (2010), *Bài tập tình huống thực hành quản trị nhân lực*, NXB thống kê, Hà Nội.
6. Ismail Nizam, (2015) “*Tác động của động lực trên hiệu suất nhân viên trong công nghiệp điện tử tại Trung Quốc*” của, Trường chương trình MBA, Trường kế toán và Quản trị Kinh doanh, FTMS Global Malaysia.
7. Nadeem Shiraz và Majed Rashid, (2011) “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*” thuộc Học viện Interdisciplinary Busuness Research, Pakistan.
8. Lê Hoàng Thuya (2021): “*Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng*”. Luận án tiến sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Trà Vinh.
9. Đinh Tuấn Anh (2022): “*Tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần đầu tư và du lịch Vạn Hương*”. Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội.
10. Danie H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động -Xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Thị Hồng, Đào Phương Hiền, Nguyễn Thị Ánh Tuyết (2017), *Mô hình đánh giá khả năng tạo động lực lao động của chính sách đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp*, Tạp chí Lao động - Xã hội, số 564.

12. Ken Blanchard (2002), *Whale Done, Sức mạnh của sự khích lệ*, Liên Như biên dịch (2017), NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

13. Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard – Thẻ điểm cân bằng – Biến chiến lược thành hành động*, Tủ sách Doanh Trí, NXB trẻ.

14. Tịch Tông Long (Hà Giang dịch – 2016), *12 phương pháp khích lệ nhân viên tiền không làm được*, NXB Thanh Niên.

15. <https://nhanaicorp.vn/>

16. <https://duonglaonhanai.vn/nhanaidaycare/>

17. <https://www.facebook.com/trungtamchamsocnguoiicaotuoinhanoi>

18. Cấn Hữu Dạn (2022), *Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương Mại Gio Linh*, Truy xuất từ trang web trực tuyến tài chính doanh nghiệp: <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/nguyen-cuu-dong-luc-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-may-thuong-mai-gio-linh-d29054.html>

19. Trương Đức Thao (2020), *Nghiên cứu về một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nguyen-cuu-ve-mot-so-nhan-to-tac-dong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-ban-hang-69664.htm>

20. <http://hanoimoi.com.vn/tin-tuc/Xa-hoi/1061504/dich-vu-cham-soc-nguoi-cao-tuoi%C2%A0thi-truong-tiem-nang>.

21. Quốc Hội, Bộ luật lao động năm 2012

22. Quốc Hội, Bộ luật lao động 2019.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính thưa Anh/Chị,

Phiếu khảo sát này nhằm mục đích phục vụ cho việc nghiên cứu về động lực lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.

Không có câu trả lời nào được cho là đúng hay sai, mỗi câu trả lời đều có giá trị nếu nó được đưa ra một cách trung thực và trên quan điểm cá nhân.

Các thông tin mà Anh/chị cung cấp sẽ rất quý báu cho chúng tôi có được một cơ sở dữ liệu đáng tin cậy và xác đáng cho nghiên cứu. Mọi thông tin sẽ được bảo mật, được xử lý khuyết danh và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp báo cáo trong đề tài nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị

Phần 1: Thông tin cá nhân

(Xin Anh/Chị vui lòng đánh dấu ☐ hoặc **X** vào ô trống ☐ thích hợp nhất)

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ tuổi: ☐ Từ 18-22 ☐ Từ 23-30 ☐ >30

3. Trình độ học vấn:

☐ Phổ thông ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học

4. Vị trí công tác:

☐ Lao động gián tiếp ☐ Lao động trực tiếp

5. Số năm công tác:

☐ ≤ 1 năm ☐ Từ 1- 3 năm ☐ 3-5 năm ☐ >5 năm

6. Thu nhập hàng tháng của Anh/Chị

☐ Dưới 5 triệu đồng ☐ Từ 5-7 triệu đồng ☐ Từ 7-10 triệu đồng ☐ Trên 10 triệu đồng

Phần 2: Nội dung khảo sát

Câu 1: Xin Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu (V) vào ô số mà Anh/Chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

- (1) = Rất không hài lòng
- (2) = Không hài lòng
- (3) = Tạm hài lòng
- (4) = Hài lòng
- (5) = Rất hài lòng

Nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái		1	2	3	4	5
1	Môi trường làm việc và đặc thù công việc					
2	Các khoản thu nhập					
3	Cơ hội đào tạo và phát triển					
Các yếu tố						
Yếu tố 1	Môi trường làm việc	1	2	3	4	5
1.1	Môi trường làm việc an toàn					
1.2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc tốt nhất					
1.3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
1.4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
1.5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ					
Yếu tố 2	Mối quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên	1	2	3	4	5
2.1	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng					

2.2	Mọi người luôn tạo điều kiện cho những công nhân viên mới phát triển					
2.3	Anh/Chị thường dễ dàng đề đạt, đóng góp ý kiến của mình lên ban lãnh đạo					
2.4	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc					
Yếu tố 3	Lương thưởng và phúc lợi	1	2	3	4	5
3.1	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý					
3.2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý					
3.3	Tiền lương làm việc ngoài giờ ông/bà nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho công ty					
3.4	Đảm bảo sự công bằng trong công ty					
3.5	Anh/Chị hài lòng với các phần thưởng của công ty					
3.6	Anh/Chị hài lòng với các chính sách phúc lợi của công ty					
Yếu tố 4	Bố trí, sử dụng lao động	1	2	3	4	5
4.1	Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề Anh/Chị được đào tạo					
4.2	Công việc của Anh/Chị được phân công rõ ràng					
4.3	Công việc hiện tại phát huy được khả năng của Anh/Chị					
4.4	Anh/Chị được làm vị trí đúng với nguyện vọng của mình					

Yếu tố 5	Sự hứng thú trong công việc	1	2	3	4	5
5.1	Mức độ căng thẳng trong công việc của Anh/Chị là vừa phải					
5.2	Công việc có nhiều động lực phấn đấu					
5.3	Anh/Chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc tại công ty					
5.4	Anh/Chị yêu thích công việc của mình					
Yếu tố 6	Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4	5
6.1	Anh/Chị có nhiều cơ hội để thăng tiến					
6.2	Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho công nhân viên được công ty quan tâm					
6.3	Nội dung đào tạo rất bổ ích cho công việc của Anh/Chị					
Yếu tố 7	Sự công nhận đóng góp cá nhân	1	2	3	4	5
7.1	Anh/Chị luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình					
7.2	Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của Anh/Chị cho công ty					
7.3	Được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt					
Yếu tố 8	Nắm rõ mục tiêu các chương trình đào tạo	1	2	3	4	5
8.1	Anh/Chị nắm rõ mục tiêu của các chương trình đào tạo					
8.2	Anh/Chị cảm thấy người phụ trách lớp đào tạo có trình độ, chuyên môn					
8.3	Anh/Chị đặt mục tiêu phải học được gì từ các					

	khoá đào tạo và luôn nỗ lực đạt mục tiêu đặt ra sau đào tạo					
Yếu tố 9	Đào tạo gắn với nhu cầu đào tạo	1	2	3	4	5
9.1	Chương trình đào tạo liên quan đến công việc của Anh/Chị					
9.2	Chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu bổ sung các kỹ năng, kiến thức còn thiếu phục vụ cho công việc					
9.3	Công ty sắp xếp bố trí công việc phù hợp cho Anh/Chị sau khi hoàn thành khoá đào tạo					
9.4	Anh/Chị nỗ lực làm việc vì đã hiểu rõ hơn về công việc sau các khoá đào tạo					
Yếu tố 10	Hình thức và tính phù hợp của chính sách đào tạo	1	2	3	4	5
	Thời gian đào tạo các khoá học phù hợp với công việc của Anh/Chị					
	Có nhiều hình thức đào tạo và phù hợp với từng đối tượng cụ thể trong công ty					
	Anh/Chị an tâm và luôn nỗ lực làm việc vì nhận thấy hình thức đào tạo và tính phù hợp của chính sách đào tạo					
Yếu tố 11	Trách nhiệm	1	2	3	4	5
8.1	Anh/Chị nhận định được tầm quan trọng của mình trong tổ chức					
8.2	Anh/Chị cảm thấy mình phải có tinh thần trách					

	nhiệm trong việc duy trì và phát triển của công ty					
8.3	Anh/Chị sẵn sàng cùng công ty vượt qua mọi khó khăn					

Anh/Chị hài lòng và có động lực làm việc cao tại công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái:

☐. Rất không đồng ý

☐. Đồng ý

☐. Không đồng ý

☐. Hoàn toàn đồng ý

☐. Tạm đồng ý

PHỤ LỤC 2

PHIẾU PHỎNG VẤN

Kính thưa Anh/Chị,

Phiếu phỏng vấn này nhằm mục đích phục vụ cho việc nghiên cứu về động lực lao động cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quốc tế Nhân Ái.

Không có câu trả lời nào được cho là đúng hay sai, mỗi câu trả lời đều có giá trị nếu nó được đưa ra một cách trung thực và trên quan điểm cá nhân.

Các thông tin mà Anh/chị cung cấp sẽ rất quý báu cho chúng tôi có được một cơ sở dữ liệu đáng tin cậy và xác đáng cho nghiên cứu. Mọi thông tin sẽ được bảo mật, được xử lý khuyết danh và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp báo cáo trong đề tài nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị

Phần 1: Thông tin cá nhân của người tham gia phỏng vấn

Họ và tên:

Ngày tháng năm sinh:

Bộ phận công tác:

Ngày vào công ty:

Phần 2: Nội dung phỏng vấn

Mức độ đánh giá:

(1) = Rất thấp (2) = Thấp (3) = Bình thường (4) = Cao (5) = Rất cao

Câu 1: Anh/Chị cho biết kết quả làm việc của của mình ở mức độ tương ứng và cho biết lý do cụ thể.

Lý do:

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 2: Anh/Chị cho biết mức chủ động tăng cường nỗ lực làm việc của bản thân và cho biết lý do cụ thể.

Lý do:

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 3: Anh/Chị cho biết động lực làm việc của bản thân ở mức độ tương ứng và cho biết lý do cụ thể

Lý do:

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 4: Anh/Chị có thể cho biết lý do nhân sự không gắn bó lâu dài với công ty và biện pháp khắc phục

Lý do/Biện pháp:

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 5: Anh/Chị cho biết ban lãnh đạo cần tăng cường biện pháp gì để giúp NLD có thêm động lực làm việc.

Biện pháp:

.....

.....

.....

.....

.....

Cảm ơn Anh/chị đã dành thời gian tham gia phỏng vấn.

Trân trọng cảm ơn./.

DANH SÁCH NHÂN SỰ THAM GIA PHỎNG VẤN

STT	HỌ TÊN NHÂN SỰ THAM GIA PHỎNG VẤN	NGÀY THÁNG NĂM SINH	BỘ PHẬN
1	Nguyễn Thị Hồng Hà	19/12/1983	Dưỡng lão
2	Lê Thu Thủy	08/10/1998	Dưỡng lão
3	Bùi Văn Nguyên	20/02/1986	Dưỡng lão
4	Trần Thu Phương	10/08/1994	XKLĐ
5	Lý Thu Trang	17/7/1984	XKLĐ

PHỤ LỤC 3

Bảng 2.12: Mức thưởng sáng kiến cải tiến

Giá trị làm lợi cho Công ty	Tỷ lệ thưởng/mức lợi của sáng kiến
Từ 01 triệu đến dưới 05 triệu đồng	Thưởng 15% nhưng không thấp hơn 200.000 VNĐ
Từ 05 triệu đến dưới 10 triệu đồng	Thưởng 10% nhưng không thấp hơn 700.000 VNĐ
Từ 10 triệu đến dưới 50 triệu đồng	Thưởng 5% nhưng không thấp hơn 1.000.000 VNĐ
Từ 50 triệu đến dưới 100 triệu đồng	Thưởng 3% nhưng không thấp hơn 2.500.000VNĐ
Từ 100 triệu đồng trở lên	BGĐ sẽ quyết định thưởng

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)