

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA
ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN INFOPLUS**

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

NGUYỄN PHƯƠNG ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA
ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN INFOPLUS**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HÒA

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bản Luận văn “*Tạo động lực cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus*” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của em, chưa từng được sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Các số liệu và kết quả sử dụng trong bài Luận văn là hoàn toàn trung thực và có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả luận văn

Nguyễn Phương Anh

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng cảm ơn các thầy cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động- Xã hội, Phòng Quản lý đào tạo đã động viên, tạo mọi điều kiện để em có thể yên tâm với công việc nghiên cứu.

Hơn hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Minh Hòa- người đã hướng dẫn chỉ bảo tận tình, động viên em trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn lãnh đạo, nhân viên của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus đã hỗ trợ cung cấp tài liệu để em có cơ sở thực tiễn bổ sung vào bài viết.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thành nội dung nghiên cứu bằng tất cả năng lực và cả sự nhiệt tình của bản thân, tuy nhiên luận văn này không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, cô và đồng nghiệp để hoàn thiện hơn nữa nhận thức của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	VI
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VII
DANH MỤC CÁC HÌNH	VIII
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
3.1 MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU:	4
3.2 NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU:	5
4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	5
4.1 ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU:	5
4.2 PHẠM VI NGHIÊN CỨU:.....	5
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	5
6. ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN.....	6
6.1 VỀ MẶT LÝ LUẬN	6
6.2 VỀ MẶT THỰC TIỄN	7
7. NỘI DUNG CHI TIẾT	7
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN	8
1.1.1. Động lực lao động	8
1.1.2. Tạo động lực lao động	9
1.1.3. Đãi ngộ phi tài chính	10
1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính	11
1.1.5. Lập trình viên.....	11

1.2 MỘT SỐ HỌC THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	12
1.2.1 Học thuyết Maslow	13
1.2.2 Học thuyết công bằng của John Stacey Adams	15
1.2.3 Ứng dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động.....	17
1.3 NỘI DUNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÍNH	18
1.3.1 Tạo động lực làm việc thông qua phân công công việc.....	18
1.3.2 Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc	19
1.3.3 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc	20
1.3.4 Tạo động lực làm việc thông qua mối quan hệ với lãnh đạo	20
1.3.5 Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo bồi dưỡng.....	21
1.3.6 Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến.....	22
1.4 CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÍNH.....	22
1.4.1 Sự nỗ lực làm việc của người lao động.....	23
1.4.2 Ý thức chấp hành kỷ luật lao động	23
1.4.3 Mức độ gắn kết của người lao động.....	24
1.4.4 Năng suất lao động.....	24
1.5 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	25
1.5.1 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	25
1.5.2 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp	27
1.5.3 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	28

1.6 KINH NGHIỆM VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI MỘT SỐ CÔNG TY VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM RÚT RA CHO CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS	30
1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại một số doanh nghiệp	30
1.6.2 Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus	33
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS	35
2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS.....	35
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển về Công ty.....	35
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty	37
2.1.3 Một số kết quả hoạt động của Công ty.....	40
2.1.4 Quy mô và cơ cấu của lập trình viên của Công ty	42
2.2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS.....	49
2.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua phân công công việc.....	49
2.2.2 Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc	53
2.2.3 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc	59
2.2.4 Tạo động lực làm việc thông qua mối quan hệ với lãnh đạo	61
2.2.5 Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo bồi dưỡng.....	64
2.2.6 Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến.....	67
2.3 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN	69
2.3.1 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	69
2.3.2 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp	72

2.3.3 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài	75
2.4 ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS THÔNG QUA ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÍNH	77
2.4.1 Ý thức chấp hành kỷ luật của lập trình viên	77
2.4.2 Sự nỗ lực làm việc của lập trình viên.....	77
2.4.3 Mức độ gắn kết của lập trình viên với Công ty	79
2.4.4 Năng suất lao động.....	82
2.5 ĐÁNH GIÁ CHUNG	84
2.5.1 Kết quả đạt được	84
2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân	86
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS	91
3.1 MỤC TIÊU, ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS TỚI NĂM 2023	91
3.1.1 Mục tiêu.....	91
3.1.2 Định hướng.....	92
3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÁI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS	93
3.2.1 Hoàn thiện công tác phân công công việc cho lập trình viên	93
3.2.2 Hoàn thiện công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc	95
3.2.3 Hoàn thiện công tác đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc	97
3.2.4 Tạo dựng mối quan hệ với lãnh đạo.....	100
3.2.5 Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng	102

3.2.6 Xây dựng cơ hội thăng tiến.....	105
KẾT LUẬN	107
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	109
PHỤ LỤC	112

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Thành tựu Công ty TNHH InfoPlus đạt được	41
Bảng 2.2: Số giờ làm việc trung bình/ ngày của lập trình viên.....	50
Bảng 2.3 : Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực lao động thông qua phân công nhiệm vụ	51
Bảng 2.4 Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc.....	55
Bảng 2.5 Thời gian làm việc, nghỉ ngơi	57
Bảng 2.6: Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc.....	60
Bảng 2.7: Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua mối quan hệ với người quản lý, ban lãnh đạo	62
Bảng 2.8 Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua đào tạo bồi dưỡng.....	66
Bảng 2.9 Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến	68
Bảng 2.10 Nhu cầu và mức độ của lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus	70
Bảng 2.11 Doanh thu Công ty TNHH InfoPlus theo các năm	73
Bảng 2.12 Đánh giá sự nỗ lực làm việc của lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính	78
Bảng 2.13 Bảng thâm niên của nhân viên Công ty TNHH InfoPlus.....	80

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Tháp nhu cầu Maslow	13
Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH InfoPlus.....	38
Hình 2.2: Tổng số nhân sự Công ty TNHH InfoPlus theo từng năm.....	43
Hình 2.3: Tổng số nhân sự lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus theo từng năm	44
Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu nhân sự lập trình viên theo độ tuổi	45
Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu nhân sự theo giới tính của Công ty TNHH InfoPlus	47
Hình 2.6 Biểu đồ cơ cấu nhân sự lập trình viên theo giới tính của	48
Hình 2.7: Biểu đồ thời gian đăng ký làm việc của lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus.....	58
Hình 2.8 : Kết quả về đào tạo, bồi dưỡng lập trình viên, giai đoạn 2020-2022	65
Hình 2.9 Số lượng lập trình viên thôi việc và tuyển mới Công ty TNHH InfoPlus giai đoạn 2020-2022	81
Hình 2.10: Tỷ lệ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus giai đoạn 2020-2022.....	83

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong xu hướng hội nhập và phát triển như hiện nay, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển và tồn tại của một Công ty trên thị trường. Cũng giống như Cascio, F. Wayne từng nói rằng *“Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên. Không có con người, tổ chức không tồn tại.”*, trong các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực, không thể phủ nhận tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Một Công ty tạo được động lực tốt, kích thích khả năng, năng suất lao động thì Công ty sẽ có một nguồn lực tốt đảm bảo cho sự phát triển của mình và có thể cạnh tranh với Công ty khác. Thực tế sự thành công của nhiều Công ty cũng đã chứng minh cho nhận định trên.

Trong thời kỳ nền kinh tế gặp nhiều khó khăn và biến động như hiện tại, thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, ta có thể thấy được rằng nguồn nhân lực là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của tổ chức. Nếu công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt thì sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp; sẽ khuyến khích người lao động làm việc hăng say, cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp, giúp người lao động tích cực học tập và nâng cao trình độ, phát huy tính sáng tạo trong công việc và nhiệm vụ được giao gắn các cá nhân cùng với lợi ích của doanh nghiệp... Khi đó không những Công ty thu được kết quả kinh doanh cao mà còn có cả một đội ngũ người lao động có trình độ chuyên môn và gắn bó với doanh nghiệp.

Đặc biệt hơn, sau khi đại dịch Covid-19 diễn ra mạnh mẽ, tạo ra nhiều thách thức mà các nhà lãnh đạo Công ty cần phải cân nhắc. Thị trường có nhiều sự thay đổi, việc chuyển đổi số, số hóa được diễn ra mạnh mẽ, điều này tác động không nhỏ đến nguồn nhân lực. Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng này, vấn đề tạo động lực cho người lao động càng được coi trọng và

quan tâm mạnh mẽ hơn. Và trong bối cảnh chuyển đổi số vô cùng mạnh mẽ, các Công ty công nghệ đang cần nguồn nhân lực rất lớn để có thể mở rộng, phát triển, vươn cao và đạt được nhiều thành tựu hơn nữa. Thị trường lao động trong lĩnh vực công nghệ thông tin hiện nay luôn là thị trường sôi động và có độ nóng cao. Hiện tỷ lệ nhân lực kỹ thuật trên tổng lao động của nền kinh tế Việt Nam chỉ đạt hơn 1%, thấp hơn nhiều so với nhiều quốc gia như Ấn Độ, Hàn Quốc... Báo cáo năm 2021 của TopDev (trang công nghệ thông tin) khẳng định, trong 5 năm trở lại đây, nhu cầu nhân lực IT tại Việt Nam không ngừng tăng cao. Dựa trên báo cáo thị trường IT năm ngoái của TopDev và tốc độ tăng trưởng số lượng lập trình viên tại Việt Nam, năm 2021 Việt Nam cần 450.000 nhân lực công nghệ thông tin. Tuy nhiên, tổng số lập trình viên hiện tại ở Việt Nam (tính đến quý 1/2021) là 430.000, có nghĩa là 20.000 vị trí lập trình viên sẽ không được lấp đầy trong tương lai gần. Bên cạnh đó, Việt Nam hiện có hơn 240 trường đại học, trong đó gần 160 trường có chuyên ngành đào tạo kỹ thuật gồm công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông, an toàn thông tin. Số lượng tốt nghiệp đại học chuyên ngành công nghệ thông tin hằng năm chiếm khoảng 50.000 sinh viên. Con số này hiện không đáp ứng đủ nhu cầu cho các Công ty IT hiện đang có xu hướng phát triển mạnh mẽ hiện nay. Vì vậy, các Công ty hoạt động trong lĩnh vực này phải tạo động lực cho lao động khan hiếm nhằm thu hút và giữ chân họ để có thể đáp ứng đủ nhu cầu phát triển và kinh doanh của Công ty.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus là một Công ty trên thị trường Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Đáp ứng nhu cầu của thị trường và sự phát triển của Công ty, từ một trụ sở chính ở Hà Nội, Công ty hiện đã có thêm chi nhánh tại Hồ Chí Minh và dự kiến mở rộng thêm chi nhánh mới ở Đà Nẵng, việc này đã đặt ra những áp lực cho Công ty trong việc tạo động lực cho lập trình viên để có thể nâng cao năng suất lao động, giữ

chân lập trình viên. Chính vì vậy, học viên đã lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus” làm đề tài luận văn của mình với mong muốn áp dụng được nghiên cứu trong thực tiễn của doanh nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác nhân sự doanh nghiệp, giúp thúc đẩy người lao động, nâng cao năng suất lao động. Vì thế, hiện tại có nhiều tác giả đã tiến hành nghiên cứu đề tài, cụ thể như sau:

Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I Sơn La” luận văn thạc sĩ trường Đại học Lao động – Xã hội tác giả áp dụng lý luận tìm hiểu thực trạng của Công ty từ đó phân tích thực trạng dựa trên mục tiêu phát triển của Công ty trên địa bàn tỉnh Sơn La nói riêng và của cả nước nói chung, đưa ra ưu nhược điểm và 5 biện pháp tạo động lực nhằm xây dựng, củng cố và phát triển địa vị Công ty trên thương trường. Tuy nhiên, bài viết còn có đôi chỗ thiếu sót khi chưa đưa được một chính sách đãi ngộ sát với cơ chế thị trường nói chung và thị trường lao động chất lượng cao nói riêng.

Luận án Tiến sĩ “Động lực làm việc của người lao động” của tác giả Trần Thị Huyền Trang tại KLF, Trường Đại học Thương mại (2015). Luận án đã trình bày những cơ sở lý luận chung và thực trạng về động lực làm việc của người lao động như khái niệm, phân loại, nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động trong các Công ty sản xuất. Thông qua đó, tác giả cung cấp cho người đọc những ưu điểm đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân để giải quyết. Đồng thời tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty

KLF như: hoàn thiện quy trình đào tạo thăng tiến đối với nhân viên trong Công ty, hoàn thiện công tác lương và phúc lợi.

Luận án Tiến sĩ “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ” Nguyễn Xuân Minh Trường, Đại học Kinh tế Đà Nẵng (2018). Tác giả nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. Thông qua luận án, tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của Công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân nhân viên tại Công ty.

Luận văn Thạc sĩ “Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Eurowindow” Đặng Phương Anh, trường Đại học Lao động- Xã hội (2019), tác giả đã tiến hành nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow, đồng thời đã đưa ra đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow. Luận văn của tác giả cũng đã nêu rõ được chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực cho nhân viên của Công ty.

Hiện nay chưa có công trình nào nghiên cứu tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus, nên đề tài “Tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus” là một đề tài không trùng lặp với bất kỳ nghiên cứu nào trước đây nhưng vẫn có chỗ đứng trong nghiên cứu.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở hệ thống lý luận và nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính cho lập trình viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus, đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho lập trình viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus trong thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính trong doanh nghiệp;

- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

- Đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: tạo động lực lao động cho trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính trong doanh nghiệp.

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Về thời gian: 2020 - 2023 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.
- Về không gian: Tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus,

5. Phương Pháp Nghiên Cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Nguồn tài liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo có liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các biện pháp tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính đã được thực hiện tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus. Ngoài ra các thông tin thứ cấp còn được tác giả thu thập qua sách, báo, tạp chí và internet...

- Phương pháp điều tra xã hội: Thu thập thông tin qua bảng hỏi

nhằm lấy ý kiến của lập trình viên về ảnh hưởng của các đãi ngộ phi tài chính đến sự nỗ lực làm việc của họ tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

Đối tượng điều tra: Lập trình viên của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

Địa điểm khảo sát: Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

Cách thức điều tra: Sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi điều tra gửi bằng email, gửi phiếu điều tra trực tiếp đến toàn bộ lập trình viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus. Tổng phiếu điều tra: 80 phiếu. Cơ cấu phiếu điều tra gồm 70 phiếu đối với lập trình viên và 10 phiếu đối với lập trình viên giữ chức cấp quản lý. Số phiếu thu về là 80 phiếu, số phiếu hợp lệ là 80 phiếu.

- Phương pháp thống kê so sánh: Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được thu thập, tổng hợp, phân tích và tiến hành so sánh đối chiếu giữa các kỳ, các năm hoạt động của Công ty.

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Từ kết quả khảo sát điều tra tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus. Tổng hợp thông tin và kết quả phân tích, đánh giá đề ra các giải pháp tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

- Phương pháp thống kê mô tả: Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được tổng hợp, phân tích. Từ đó trình bày, mô tả thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua đãi ngộ phi tài chính.

6. Đóng góp mới của luận văn

6.1 Về mặt lý luận

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp thông qua đãi ngộ phi tài chính.

- Nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính của một số doanh nghiệp và rút ra bài học cho Công ty

6.2 Về mặt thực tiễn

- Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.
- Đề xuất những giải pháp tạo động lực lao động của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

7. Nội dung chi tiết

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus.

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực lao động

Bất kỳ Công ty, tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với năng suất cao nhất vì năng suất lao động ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của tổ chức. Nhưng thực tế cũng cho thấy rằng, một tập thể luôn có những người sẵn sàng cống hiến đóng góp ở mức độ cao nhất, nhưng bên cạnh đó cũng có những người làm việc với năng suất thấp hoặc trung bình, đôi khi không đáp ứng được yêu cầu làm việc. Điều này đặt ra một câu hỏi cũng như là một vấn đề cho các nhà quản trị về việc duy trì, nâng cao năng suất người lao động. Câu hỏi này đã được các nhà kinh tế học đưa ra lời giải đáp là do động lực làm việc của mỗi cá nhân người lao động. Điều này đặt ra vấn đề khiến cho Công ty cần phải quan tâm hơn đến vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Trên thực tế có rất nhiều quan điểm, quan niệm khác nhau về động lực lao động.

Theo Mitchell, ông cho rằng: Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình.

Theo Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.”

Theo Lê Thanh Hà (2009): “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động”.

Qua đó, ta có thể thấy được rằng động lực là những nhân tố, khả năng bên trong của mỗi con người. Những nhân tố và khả năng này tạo nên sự khích lệ, khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả hơn, năng suất hơn, đóng góp nhiều hơn, thay đổi hành vi, biểu hiện làm việc, thái độ của bản thân để đạt được những mục tiêu theo hướng doanh nghiệp, Công ty muốn người lao động hướng tới và đạt được.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Theo Nguyễn Thị Hồng (2021): “Tạo động lực lao động (employee motivation) là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc”.

Theo Bùi Anh Tuấn (2009): “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 làm việc”.

Tạo động lực chính là một cách khiến cho công việc hấp dẫn hơn, thông qua nhiều phương thức biểu hiện khác nhau như khuyến khích, lương thưởng, ...và khi cảm nhận được sự hấp dẫn đó người lao động sẵn sàng làm việc và lao động tự nguyện cũng như nhiệt tình hơn. Để đạt được kết quả này, các nhà quản lý cần quan tâm đến việc tạo động lực một cách phù hợp để hướng hành vi của người lao động theo cách họ muốn cũng như tuân thủ theo phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty, doanh nghiệp.

Qua đó, về cơ bản, ta có thể định nghĩa về khái niệm tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị Công ty đưa ra các chính sách đãi ngộ, tiền lương, thưởng, đào tạo,... tới người lao động và thông qua các chính sách và hoạt động đó tác động đến khả năng làm việc, tinh thần, thái độ của người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực hơn trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng với công việc, tạo thỏa mãn, giảm căng thẳng, đem lại hiệu

quả cao trong lao động, đóng góp nhiều hơn, tạo ra nhiều giá trị hơn cho tổ chức, doanh nghiệp. Việc tạo động lực lao động cần phải phù hợp với nhu cầu cũng như nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say sáng tạo cũng như phải phù hợp với doanh nghiệp. Tạo động lực lao động có sự gắn liền với lợi ích. Lợi ích tạo ra động lực trong lao động hay chính tạo động lực lao động là tạo ra lợi ích. Trong công tác tạo động lực, có thể chia ra hai khái niệm cơ bản, tạo động lực thông qua đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Ở khuôn khổ luận văn này, tác giả lựa chọn phân tích việc tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính.

1.1.3. Đãi ngộ phi tài chính

Bên cạnh những động lực, đãi ngộ tài chính luôn được nhắc tới là các đãi ngộ thông qua các chính sách tiền lương, bằng chế độ, chính sách khen thưởng, bằng các chế độ phúc lợi, thì ta cũng cần nhắc tới những đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ phi tài chính ở đây là những chính sách không liên quan đến lương thưởng, phúc lợi, tiền bạc nhưng vẫn đem lại, vẫn tạo được động lực cho người lao động. Xã hội ngày càng phát triển, cuộc sống con người ngày càng được nâng cao. Người lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra những yêu cầu làm việc khắt khe, đòi hỏi một môi trường làm việc chuyên nghiệp, đáp ứng không chỉ nhu cầu vật chất mà còn cả nhu cầu tinh thần. Công ty lúc này không chỉ là nơi để kiếm sống, mà còn là nơi để diễn ra các hoạt động xã hội, tinh thần, nơi người lao động mong muốn được ghi nhận, được thể hiện mình, và cao hơn, là nơi mà họ có thể thể hiện hết khả năng tiềm tàng, sáng tạo để vượt lên khả năng của bản thân và cống hiến hết sức mình. Do đó, lúc này việc tạo động lực thông qua các đãi ngộ tài chính không còn ý nghĩa quá nhiều nữa mà Công ty cần chú trọng vào các đãi ngộ phi tài chính nhằm kích thích phi vật chất để nắm thế chủ lực. Các đãi ngộ phi tài chính rất đa dạng, bao gồm các biện pháp phân công công việc

hợp lý, thông qua việc tạo môi trường, điều kiện làm việc lý tưởng, thông qua việc đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc, tạo điều kiện thông qua mối quan hệ với lãnh đạo, hay hơn nữa là thông qua đào tạo bồi dưỡng, và cơ hội thăng tiến. Đãi ngộ phi tài chính đối với người lao động rất đa dạng và đây là một khía cạnh quan trọng mà các doanh nghiệp cần chú ý khi muốn tạo động lực cho người lao động.

1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính

Tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính là một công việc cần được chú ý và coi trọng trong quá trình tạo động lực tại Công ty. Tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính là việc xây dựng các hoạt động về văn hóa, các chính sách kích thích, tạo động lực không liên quan đến chính sách lương thưởng phúc lợi cho nhân viên trong Công ty. Việc tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính được biểu hiện ở nhiều khía cạnh và các hoạt động khác nhau theo từng Công ty cũng như lĩnh vực hoạt động. Nhưng về cơ bản, việc tạo động lực thông qua các đãi ngộ phi tài chính được đánh giá thông qua các khía cạnh cơ bản sau đây: tạo động lực thông qua phân công công việc, tạo động lực thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc, tạo điều kiện thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc, tạo động lực thông qua mối quan hệ với lãnh đạo, tạo động lực thông qua đào tạo bồi dưỡng, tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến,... Ngoài các mặt và các hoạt động kể trên, việc tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính còn có thể được đánh giá ở nhiều mặt và khía cạnh khác. Ở luận văn này, tác giả tiến hành nghiên cứu và đánh giá cũng như đưa ra giải pháp đối với việc tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính ở 06 khía cạnh trên.

1.1.5. Lập trình viên

Theo trang Michigan Tech (trường đại học công nghệ Michigan, Mỹ), lập trình viên (người lập trình hay thảo chương viên điện toán) là người

viết ra các chương trình máy tính. “Thảo chương viên điện toán” là một từ cũ, được dùng trước năm 1975, và đang trở nên ít phổ thông hơn.

Theo thuật ngữ máy tính, lập trình viên có thể là một chuyên gia trong một lĩnh vực của chương trình máy tính hoặc là một người không chuyên, viết mã cho các loại phần mềm. Người đã thực hiện và đưa ra cách tiếp cận chính thức để lập trình được gọi là người phân tích phần mềm.

Bên cạnh đó, một cách dễ hiểu khác dễ hiểu hơn được phổ biến với mọi người về khái niệm lập trình viên đó là Lập trình viên (tiếng anh là Programmer) hay còn được gọi là Nhà phát triển (Developer – viết tắt là DEV). Đây là người sử dụng các ngôn ngữ lập trình để viết, sửa lỗi và cho chạy các đoạn mã nhằm tạo ra các phần mềm, ứng dụng có thể hoạt động trên các thiết bị điện thoại di động, máy tính,... Hiện nay có rất nhiều chức danh cho vị trí công việc này như:

- Kỹ sư phần mềm (Software Engineer).
- Nhà phát triển phần mềm (Software Developer).
- Lập trình viên máy tính (Computer Programmer).
- Lập trình viên phần mềm (Software Coder) hay gọi tắt là Coder.

Lập trình viên cần phải biết rất nhiều kiến thức chuyên môn và các ngôn ngữ lập trình như C++, Java (J2EE), XML, Python,...

Như vậy có khá nhiều cách định nghĩa khác nhau về lập trình viên. Trong luận văn này, lập trình viên sẽ được nghiên cứu trên quan điểm là những người sử dụng ngôn ngữ lập trình để viết, sửa lỗi và cho chạy các đoạn mã nhằm tạo ra các phần mềm, ứng dụng có thể hoạt động trên các thiết bị điện thoại di động, máy tính.

1.2 Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực cho người lao động

1.2.1 Học thuyết Maslow

Học thuyết của Maslow là một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất bởi Abraham Maslow trong bài viết "A Theory of Human Motivation" năm 1943 trong Đánh giá Tâm lý học. Hệ thống nhu cầu của Maslow có ảnh hưởng rộng khắp bên ngoài giới học thuật. Như Uriel Abulof lập luận, "Sự cộng hưởng liên tục của lý thuyết Maslow trong trí tưởng tượng rất phổ biến, tuy nhiên có vẻ không khoa học, có thể bằng chứng rõ ràng nhất về tầm quan trọng của hệ thống này là nó giải thích bản chất con người nhận ra nhu cầu của mình.". Và không nằm ngoài tầm ảnh hưởng đó, học thuyết của Maslow cũng có những ảnh hưởng to lớn đến ngành quản trị nhân lực nói chung và công cuộc thu hút nhân lực nói riêng.



Hình 1.1 Tháp nhu cầu Maslow

(Nguồn: Masterskills- 20/12/2022)

1.2.1.1 Nhu cầu sinh lý (vật chất)

Đây là nhu cầu cơ bản nhất của con người nằm ở đáy kim tự tháp. Đây là những nhu cầu về sinh lý- những đòi hỏi về thể chất cho sự sống còn của con người. Nếu như những yêu cầu này không được đáp ứng, cơ thể con người không thể duy trì cuộc sống. Thực phẩm, không khí, nước, ngủ,... nằm

trong danh mục này. Các nhu cầu sinh lý học được cho là quan trọng nhất, vì vậy chúng phải được đáp ứng trước tiên. Ứng dụng trong thu hút nhân lực, Công ty sẽ cân nhắc để mang tới cho người lao động những giá trị đảm bảo nhu cầu đầu tiên này thông qua việc trả lương, cung cấp ăn trưa, giờ nghỉ trưa,... và các phúc lợi cơ bản khác.

1.2.1.2 Nhu cầu về an toàn

Khi nhu cầu thể chất của một người được thỏa mãn, nhu cầu về sự an toàn của họ được ưu tiên. Những nhu cầu này bao gồm an toàn về thể chất, sức khỏe, an ninh gia đình, an ninh tài chính hoặc việc làm và an toàn trong gia đình. Có thể thấy rằng nếu nhu cầu về an toàn không được đảm bảo thì các công việc sẽ không thể tiến hành bình thường và không thể thực hiện được các nhu cầu khác. Như vậy để thu hút nhân lực, Công ty cần đáp ứng được môi trường làm việc “an toàn”, một công việc ổn định lâu dài cùng với chế độ chăm sóc sức khỏe cho người lao động phù hợp.

1.2.1.3 Nhu cầu về xã hội (về liên kết và chấp nhận)

Sau khi các nhu cầu về sinh lý và an toàn được hoàn thành, con người tập trung sự chú ý vào nhu cầu giao lưu tình cảm. Theo tháp nhu cầu Maslow, con người muốn được hòa nhập trong một cộng đồng nào đó, muốn có một gia đình hạnh phúc, những người bạn bè gần gũi, thân thiết. Con người cần yêu và được yêu. Trong quản trị nhân lực, nhu cầu này được thể hiện thông qua việc tạo điều kiện cho người lao động hoạt động theo tổ nhóm, mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, các hoạt động nội bộ, đoàn thể nhằm gắn kết mối quan hệ.

1.2.1.4 Nhu cầu được tôn trọng

Đây là nhu cầu được thừa nhận, mong muốn được yêu quý, trọng trong bất kỳ tổ chức hay môi trường nào. Cũng như vậy, trong một doanh nghiệp, Công ty, người lao động luôn có nhu cầu được thăng tiến, được trao

tặng những vật có giá trị, có phòng làm việc đầy đủ tiện ích, xứng đáng với những gì đóng góp cho Công ty vì qua đó, chúng thể hiện được sự công nhận, ghi nhận những đóng góp của cá nhân đối với tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định.

1.2.1.5 Nhu cầu tự hoàn thiện

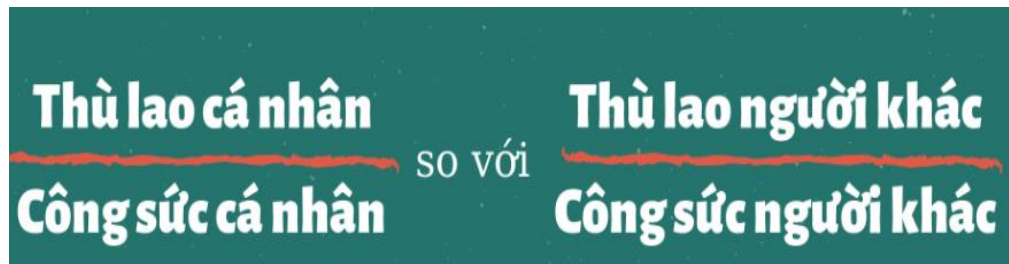
Đây là nhu cầu cao nhất trong tháp, thể hiện mong muốn được chứng minh bản thân, theo đuổi đam mê, sở thích và mang lại những giá trị tốt đẹp cho xã hội. Nhu cầu thể hiện qua những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, hoàn thiện cả về thể lực và trí lực. Trong công việc, người lao động mong muốn được làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân nỗ lực đạt mục tiêu, khẳng định bản thân.

Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo ông, khi nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì về cơ bản nó không còn tạo ra động lực và nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên mạnh hơn và tác động quyết định đến hành vi của người lao động. Vì thế, muốn tạo động lực cho người lao động cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ hăng hái, chăm chỉ, tận tụy hơn với công việc được giao, đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

1.2.2 Học thuyết công bằng của John Stacey Adams

Học thuyết công bằng là một trong những học thuyết nổi tiếng của John Stacey Adams. Ông cho rằng con người luôn muốn được đối xử công bằng. Nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỉ lệ đó của họ với tỉ lệ của những đồng nghiệp trong Công ty.

Việc so sánh dựa trên tỉ lệ:



Thù lao bao gồm tiền lương, tiền thưởng, đãi ngộ khác,...

- Công sức gồm nỗ lực, kỹ năng, trình độ,...

Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực làm việc hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc, đòi tăng lương, hoặc thôi việc để xác lập công bằng mới.

Nếu người lao động thấy đồng nghiệp được hơn thì họ sẽ yêu cầu gia tăng nhiệm vụ cho đồng nghiệp, nói xấu đồng nghiệp để hạ thấp thù lao của đồng nghiệp hoặc yêu cầu giảm bớt công việc cho mình, đòi tăng lương.

Một cá nhân nếu cảm nhận là họ được đối xử công bằng sẽ thúc đẩy động lực lao động và làm tăng kết quả thực hiện công việc và ngược lại, nếu họ nhận ra rằng mình bị đối xử không bằng từ vấn đề lương bổng, cơ hội đào tạo thăng tiến đến sự hỗ trợ từ cấp trên thì sẽ không có động lực làm việc.

Tuy nhiên do các cá nhân thường có xu hướng nhìn nhận phóng đại thành tích bản thân nên rất khó xác lập được sự nhìn nhận công bằng trong tập thể lao động. Cái khó đối với các nhà quản trị là phải biết kiểm soát tình hình, loại bỏ hoặc hạn chế tối đa sự bất công khi phân chia quyền lợi trong nhóm, tổ.

Ban lãnh đạo, nhà quản trị cũng cần tạo ra và duy trì sự công bằng trong tổ chức thông qua các biện pháp:

- Nhận thức rằng người lao động sẽ so sánh sự công bằng bất cứ khi nào những quyền lợi mà họ thấy rõ (lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo,...) được phân chia, nên có thể áp dụng trả lương qua tài khoản, bí mật mức lương trong nội bộ doanh nghiệp.

- Tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực thành tích ngang nhau.

- Loại bỏ sự phân biệt đối xử về tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo.

- Thông báo rõ và trước cho người lao động về cách đánh giá thành tích và các quyền lợi để tránh cho người lao động hiểu sai hoặc có suy nghĩ cường điệu hóa đóng góp bản thân, xác lập đúng điểm so sánh.

1.2.3 Ứng dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động

Các học thuyết trên cần được ứng dụng cụ thể trong việc tạo động lực lao động để xác định đúng nhu cầu của người lao động và có thể ứng dụng trong việc xây dựng đúng chính sách phù hợp cho người lao động. Cụ thể, áp dụng học thuyết Maslow trong việc xác định đúng nhu cầu của người lao động bao gồm các nhu cầu sau: sinh lý, an toàn, xã hội, tôn trọng, hoàn thiện. Qua đó, căn cứ vào các nhu cầu xác đáng với từng đối tượng, cụ thể là người lao động lập trình viên để xây dựng các chính sách phù hợp tạo động lực lao động thông qua các đãi ngộ phi tài chính. Các hoạt động này bao gồm: phân công công việc, môi trường làm việc, điều kiện làm việc, ghi nhận kết quả thực hiện công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, đào tạo bồi dưỡng, thăng tiến. Vận dụng học thuyết để xác định đúng nhu cầu cơ bản của người lao động. Thông qua các nhu cầu của người lao động, tác giả tiến hành xây dựng phiếu khảo sát để đánh giá cụ thể xem từng tiêu chí trong tạo động lực phi tài chính có tác động và ảnh hưởng cụ thể như thế nào đến với người lao động là lập trình viên. Học thuyết sẽ là cơ sở căn cứ cơ bản để có thể xây dựng phiếu

khảo sát cũng như là cơ sở cơ bản để tiến hành đánh giá và nhận xét các tiêu chí ảnh hưởng như thế nào đến với người lao động, cụ thể là lập trình viên.

Xác định đúng nhu cầu của người lao động là lập trình viên thông qua học thuyết Maslow sẽ giúp cho người khảo sát, xây dựng phương án có cái nhìn toàn diện và bao quát về những nội dung và nhu cầu cơ sở cần xác định, qua đó kết hợp với học thuyết cân bằng của John Stacy Adams để bổ sung cho sự xác định đúng nhu cầu của người lao động để xây dựng phương án. Hai học thuyết là sự bổ sung hoàn hảo, làm tiền đề cho sự xây dựng chính sách tạo động lực đúng đắn cho người lao động.

1.3 Nội dung tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính

1.3.1 Tạo động lực làm việc thông qua phân công công việc

Phân công, bố trí người lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp, Công ty trong công tác quản trị nhân sự. Việc phân công công việc một cách hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất, giúp kích thích người lao động làm việc năng suất hơn. Khi người lao động được bố trí đúng với năng lực, sở thích, trình độ sẽ đem lại hiệu quả cao trong công việc. Điều này sẽ giúp nhân viên sử dụng hiệu quả những kiến thức, kỹ năng của mình, phát huy được những điểm mạnh, qua đó tạo điều kiện cho nhân viên bộc lộ các khả năng tiềm ẩn, sử dụng các khả năng sẵn có để tạo cơ hội cho họ có “vị trí” “tiếng nói” và được tổ chức thừa nhận, tôn trọng. Đó là nhu cầu cao nhất mà con người muốn đạt được, do đó họ luôn có động lực làm việc. Ngược lại, khi người lao động không được phân công đúng công việc chuyên môn, đúng trình độ, khả năng, sở thích, họ sẽ không thể nào phát huy được toàn bộ thế mạnh và sở trường của mình, điều này sẽ không đem lại hiệu quả cao trong công việc, đồng thời làm giảm động lực trong lao động.

1.3.2 Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của họ. Người lao động luôn có mong muốn được làm việc trong một môi trường làm việc và điều kiện làm việc phù hợp với ngành nghề, công việc đảm nhiệm. Đây cũng là điều mà các Công ty và Công ty cần chú ý và để tâm. Khi người lao động đang cống hiến sức lao động, làm việc tạo ra của cải vật chất thì điều kiện làm việc của người lao động cũng luôn cần được quan tâm và chú trọng. Một người lao động làm công việc sáng tạo cần một môi trường làm việc thoải mái sáng tạo, năng động, tự do hơn là một môi trường gò bó. Ngược lại, một người làm về nghiên cứu, số liệu chuyên sâu, họ sẽ cần một môi trường yên tĩnh để có thể chú tâm vào công việc của mình, qua đó có thể nâng cao năng suất lao động, qua đó tạo động lực lao động lớn. Bên cạnh đó, khi Công ty, Công ty chú ý, để tâm đến điều kiện làm việc bao gồm cả các trang thiết bị làm việc, khi được trang bị những trang thiết bị phù hợp, hiện đại, đáp ứng nhu cầu của công việc, người lao động sẽ có động lực làm việc cao hơn, qua đó tạo ra những giá trị cao hơn đóng góp cho Công ty. Bên cạnh đó, một môi trường làm việc là một bầu không khí lành mạnh, tích cực, mang theo một văn hóa Công ty lành mạnh là điều cần thiết. Một tập thể có sự gắn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc là điều cần thiết, và đó cũng làm một môi trường mà người lao động luôn hướng tới. Qua đó, ta có thể thấy rằng việc quan tâm đến môi trường làm việc và điều kiện làm việc cũng là một phương pháp tạo động lực làm việc trực tiếp ảnh hưởng tới người lao động.

1.3.3 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

“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” là một trong các chính sách tạo động lực cho người lao động.

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

Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho NLD trong tổ chức, thì hoạt động này phải đảm bảo nguyên tắc sau:

- Đánh giá thực hiện công việc của người lao động công khai, minh bạch
- Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan
- Tổ chức luôn ghi nhận và khen ngợi kịp thời khi người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ

1.3.4 Tạo động lực làm việc thông qua mối quan hệ với lãnh đạo

Mối quan hệ giữa con người với con người luôn là một sợi dây thần kì. Khi đi làm, là một thành phần của tổ chức, doanh nghiệp, mỗi cá nhân người lao động luôn có những sợi dây mối quan hệ luôn cần được thắt chặt và làm cho vững vàng hơn. Thường chúng ta chỉ để tâm đến mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp mà thường quên mất đi mối quan hệ với lãnh đạo cũng luôn cần được hâm nóng và thắt chặt. Dựa trên thực tế của công ty và tính khoa học của luận văn, tác giả tiến hành lựa chọn đánh giá phân tích công

việc tạo động lực thông qua mối quan hệ với lãnh đạo, một trong những yếu tố thường bị bỏ quên trong công tác tạo động lực.

Là một người lao động, là một mắt xích trong tổ chức, mối quan hệ giữa người lao động với lãnh đạo cũng cần phải được đánh giá đúng tầm quan trọng của nó. Một Công ty xây dựng được mối quan hệ giữa người lao động-nhân viên với lãnh đạo- người quản lý, chủ Công ty chặt chẽ khăng khít sẽ tạo ra được một bầu không khí làm việc hăng say, giúp người lao động có thể thoải mái chia sẻ những suy nghĩ, đóng góp, ý tưởng để xây dựng tổ chức Công ty. Khi những ý tưởng, suy nghĩ có thể được chia sẻ và đóng góp trên cơ sở là mối quan hệ gần gũi giữa người lao động và lãnh đạo, điều này đã góp phần thỏa mãn nhu cầu tâm lý của người lao động, thông qua đó giúp người lao động có thể có được tâm trạng thoải mái nhất khi làm việc, góp phần tạo động lực lao động mạnh mẽ.

1.3.5 Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo bồi dưỡng

Đào tạo và bồi dưỡng là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ, được trau dồi các kiến thức cần thiết sẽ đáp ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường, của công nghệ, và khi làm việc sẽ đạt được hiệu quả cao hơn. Thông qua đào tạo, người lao động sẽ được cung cấp, củng cố thêm kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hiện tại và công việc trong tương lai. Qua đó, không chỉ chất lượng mà số lượng công việc cũng được nâng cao. Công ty cần có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đúng đắn, phù hợp đối với từng đối tượng người lao động cụ thể để không chỉ phù hợp với nguyện vọng và nhu cầu của người lao động mà còn phù hợp với sự phát triển của Công ty. Ngoài ra, doanh nghiệp, Công ty có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt, sau khi người lao động được tham gia học tập và đào tạo cần tận dụng những kỹ

năng và kiến thức của người lao động vào đúng mục tiêu của doanh nghiệp. Việc giải quyết được các yêu cầu và vấn đề này sẽ giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động và doanh nghiệp, qua đó tạo động lực hơn nữa cho người lao động đóng góp cho doanh nghiệp, tạo ra của cải vật chất cho sự phát triển chung.

1.3.6 Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là hoạt động có tính định hướng, căn cứ trên năng lực và công hiến của người lao động để có thể cất nhắc, đề bạt đưa người lao động lên một vị trí thích hợp có tiền công cao hơn, trách nhiệm lớn hơn đồng thời có nhiều cơ hội phát triển hơn.

Một nhân viên giỏi và muốn làm lâu dài công hiến cho Công ty sẽ luôn có tinh thần cầu tiến. Họ sẽ khao khát được khẳng định mình trong Công ty thông qua sự nghiệp của mình và luôn nắm bắt cơ hội để phát triển sự nghiệp. Điều cần thiết là Công ty cần nhận ra và cần vẽ ra được những bước đường tiếp theo cho sự nghiệp của nhân viên để nhân viên có thể có được một cái nhìn về con đường sự nghiệp bản thân đang đi và có thể nỗ lực cống hiến. Hầu hết ước mơ của người lao động là một công việc hứa hẹn nhiều cơ hội, có triển vọng, có tương lai. Khi nhận ra được điều này, người lao động sẽ có động lực để cống hiến, lao động, để lên tới vị trí cao hơn, có những ích lợi tốt hơn. Đối với một công việc không có cơ hội phát triển, và khi người lao động nhận ra dù họ có cống hiến và cố gắng như thế nào thì vị trí của họ cũng chẳng thể thay đổi hay tiến lên, dần dần những suy nghĩ này sẽ sinh ra tâm lý chán nản, mất động lực lao động. Dần dần, những tâm lý tiêu cực và sự mất tích cực sẽ dẫn tới tâm lý ra đi rời khỏi tổ chức, đây là điều tất yếu sẽ xảy ra.

1.4 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính

Căn cứ vào học thuyết Maslow và học thuyết cân bằng của John Stacey Adams để có thể xác định được các nhu cầu cơ bản, tác giả lựa chọn nhưng yếu tố sau để đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính. Trong rất nhiều các yếu tố có thể đưa ra để đánh giá, tác giả lựa chọn các yếu tố đánh giá sau làm các yếu tố đánh giá tại luận văn này, dựa trên những đánh giá khách quan khi tiến hành phân tích dựa trên 02 học thuyết kể trên. Những tiêu chí dưới đây chính là kết quả, mặt biểu hiện của những tác động phi tài chính đến với người lao động, cụ thể là lập trình viên.

1.4.1 Sự nỗ lực làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến sự nỗ lực làm việc của người lao động. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá sự nỗ lực làm việc của người lao động có thể kể đến như: mức độ nhiệt tình trong công việc tăng lên so với trước khi tạo động lực, thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc trước và sau khi có các chính sách tạo động lực, sự chủ động trong việc giải quyết công việc, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, đề xuất ý tưởng làm việc, cải tiến, nâng cao năng suất lao động, chủ động trong công việc của cá nhân và công việc chung,... Sự nỗ lực làm việc của người lao động có thể được đánh giá bởi chính nhân viên đó, hoặc do đồng nghiệp, hoặc do người quản lý trực tiếp.

1.4.2 Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận và ủng hộ từ tất cả các thành viên trong tổ chức bao gồm cả toàn bộ người lao động. Qua đó, các hành động hay những tâm lý thái độ không phục, bất tuân, những bất đồng dần được loại bỏ. Đây chính là nguyên nhân của việc người lao động không chấp hành hay chấp hành thiếu nghiêm túc, tự giác kỷ luật Công ty, tổ chức. Có một vài tiêu chí có thể kể đến khi đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật lao động tại Công ty, tổ chức như: số ngày nghỉ việc không

có lý do, số lần đi sớm về muộn trong tháng, số lần không tuân thủ nội quy lao động, sử dụng dụng cụ, máy móc thiết bị Công ty sai mục đích,... Tất cả những biểu hiện trên đều góp phần đánh giá được một phần nào đó ý thức chấp hành kỷ luật lao động của người lao động.

1.4.3 Mức độ gắn kết của người lao động

Tạo động lực sẽ khuyến khích người lao động làm việc hăng say và chuyên tâm hơn, ít có suy nghĩ bỏ việc hơn, tình nguyện gắn bó, cống hiến lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, chất lượng sản phẩm tạo ra cũng như sự thành bại, tồn tại của Công ty. Muốn có được lòng trung thành, sự gắn kết keo sơn chặt chẽ đến từ phía người lao động thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn kết có thể kể đến như tỷ lệ nghỉ việc do bất mãn trên tổng số người lao động hoặc được thể hiện thông qua tỉ lệ người lao động làm việc tại Công ty có thâm niên lâu năm. Đây là một trong những con số phản ánh rõ nhất mức độ gắn kết của người lao động với một tổ chức.

1.4.4 Năng suất lao động

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

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad (\text{đơn vị: Đồng/người})$$

Năng suất lao động góp phần phản ánh tính chất và trình độ tiến bộ của doanh nghiệp, được quyết định bởi nhiều yếu tố như độ lành nghề của người lao động, trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện

sản xuất tự nhiên. Việc tăng năng suất lao động góp phần giảm được lao động, tiết kiệm chi phí đồng thời tăng được tiền lương cho cá nhân nhân viên, khuyến khích, tạo động lực lao động. Đối với nhân viên được tạo động lực sẽ tạo ra năng suất lao động lớn hơn, hiệu suất công việc cao hơn, góp phần hoàn thành công việc sớm hơn, hiệu quả hơn, có thể là vượt cả định mức. Việc đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể được đánh giá trực tiếp thông qua số lượng, chất lượng, thời gian làm việc, tinh thần, thái độ, hay tốc độ xử lý công việc, mức độ hoàn thành công việc được giao.

1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động

1.5.1 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

- Hệ thống nhu cầu cá nhân: Mỗi người, mỗi cá nhân đều sẽ có một nhu cầu cá nhân khác nhau. Nhu cầu đó có thể được thể hiện bằng lợi ích kinh tế hoặc lợi ích tinh thần. Ví dụ khi người lao động được công nhận nỗ lực cống hiến trong công việc được thể hiện qua việc thăng cấp thăng chức trong Công ty, bằng cách này nhu cầu được công nhận của người lao động được đáp ứng. Qua đó, góp phần tạo ra động lực lao động lớn hơn cho người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình với công việc, hết lòng với tổ chức, ngược lại, những người không có động lực phấn đấu và làm việc sẽ sớm rời bỏ tổ chức. Do đó, nhằm thỏa mãn nhu cầu người lao động, doanh nghiệp, tổ chức cần nắm bắt rõ nhu cầu của mỗi cá nhân về công việc.

- Khả năng làm việc và kinh nghiệm làm việc: Khả năng làm việc là yếu tố bẩm sinh, mỗi cá nhân người lao động sẽ có một khả năng khác nhau trong công việc, các yếu tố, điểm mạnh này nếu được phát huy đúng đủ sẽ giúp cho người lao động tự tin hơn trong công việc, tạo động lực làm việc mạnh mẽ. Kinh nghiệm làm việc sẽ được người lao động tích lũy qua quá trình làm việc của bản thân, đây là một trong những điều kiện chứng minh

chỗ đứng của người lao động trong Công ty, doanh nghiệp. Vì vậy, người quản lý, lãnh đạo cần phải bố trí công việc, vị trí phù hợp với sở trường, kinh nghiệm của người lao động mới đạt được hiệu quả tốt nhất.

- Đặc điểm cá nhân: Mỗi cá nhân người lao động lại mang trong mình một đặc điểm khác nhau về các khía cạnh đa dạng gồm: độ tuổi, giới tính, tâm lý, tính cách, tôn giáo,... Những đặc điểm này đều trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng đến hành vi làm việc của người lao động. Ví dụ như nam giới thường sẽ có tính cách năng động, sáng tạo, tích cực hơn. Nữ giới thường tỉ mỉ, cẩn cù, có sức chịu đựng cao. Về tuổi tác, người trẻ tuổi thường bông bột, chưa đủ chín chắn, suy nghĩ chưa thấu đáo, muốn làm mọi việc nhanh chóng, còn đối với những người có tuổi, họ sẽ là những người có nhiều kinh nghiệm, sẽ suy nghĩ thấu đáo, suy xét trước khi làm và quyết định, cẩn trọng nhưng đồng thời đi cùng sẽ là sự thiếu nhạy bén trong sự thay đổi, thích nghi với hoàn cảnh. Do đó, người quản lý, lãnh đạo cần có cái nhìn cụ thể để có thể nắm bắt được các yếu tố này nhằm xây dựng được các chính sách phù hợp để phát huy được tốt nhất đặc điểm mỗi cá nhân.

- Mức sống của người lao động: Mức sống của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu của người lao động trong công việc. Đối với người lao động có thu nhập thấp thì mong muốn nhu cầu “lương cao” của người lao động đó sẽ rất mãnh liệt. Qua đó, lương bổng các chính sách tài chính sẽ là nguyên nhân trực tiếp ảnh hưởng tới việc tạo động lực cho người lao động. Ngược lại, đối với những người có thu nhập cao, mức sống ổn định, ngoài mong muốn nhu cầu lương cao, họ quan tâm nhiều hơn tới các mục đích khác như thỏa mãn các nhu cầu tâm lý, nhu cầu tôn trọng,... Nắm rõ được những điều này sẽ giúp cho Công ty xác định được các biện pháp đúng đắn để có thể tạo được động lực cho người lao động.

1.5.2 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh Công ty, doanh nghiệp

Muốn đạt được các mục tiêu đặt ra, tất cả chiến lược chính sách nhân sự nói chung, chính sách tạo động lực nói riêng cần phải tuân thủ mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Công ty, doanh nghiệp.

- Văn hóa doanh nghiệp

Mỗi Công ty sẽ có một văn hóa riêng, qua đó sẽ có những ứng xử chuẩn mực chung tùy theo. Những người lao động khi làm việc tại một Công ty cần tôn trọng, hòa nhập với văn hóa của Công ty đó, chấp nhận để có thể cống hiến vì mục tiêu chung.

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Tình hình tài chính của Công ty là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực cho nhân viên và giúp cho Công ty có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính hay phi tài chính như khen thưởng, đào tạo, tổ chức vui chơi du lịch, văn hóa thể thao,....

- Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của ban lãnh đạo Công ty, phong cách lãnh đạo

Ban lãnh đạo chính là người quản lý Công ty, người quyết định các quyết sách của Công ty. Do đó, quan điểm của họ mang tính quyết định đường lối và định hướng các chính sách của Công ty đó. Việc đưa ra các chính sách cần thiết phải dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động. Tùy theo đặc thù của Công ty, các nhà lãnh đạo lại có một phong cách lãnh đạo riêng phù hợp với hoàn cảnh và văn hóa. Thường phong cách lãnh đạo sẽ có ba loại phong cách chính bao gồm: phong cách lãnh đạo uy quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do.

- Cơ cấu lao động của Công ty

Cơ cấu lao động của Công ty quyết định tâm lý và nhu cầu của người lao động. Mỗi nhóm tuổi lao động sẽ có các nhu cầu khác nhau. Việc xây dựng chính sách cần làm sao phải đáp ứng được nhu cầu của phần lớn số đông người lao động trong Công ty.

- Chính sách nhân sự:

Chính sách nhân sự là một tài liệu không thể thiếu trong việc vận hành một doanh nghiệp. Chính sách nhân sự bao gồm các chính sách quy định về hoạt động quản lý nhân sự trong Công ty như: lương thưởng, đãi ngộ nhằm thu hút nhân tài, chính sách tạo động lực cho người lao động,... Chính sách nhân sự đóng vai trò quan trọng trong mỗi một tổ chức.

1.5.3 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của Công ty

Những quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng trực tiếp tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp kiểm soát các hoạt động của tổ chức, Công ty và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ. Các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội như SA 8000, ISO 14000... có tác động đến tạo động lực của doanh nghiệp. Khi Công ty thực hiện tốt các quy tắc này thì chắc chắn sẽ có động lực lao động cao cho người lao động.

- Điều kiện kinh tế chính trị khu vực và cả nước

Những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc có thể kể đến như tỷ lệ thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương,... Khi nền kinh tế thế giới rơi vào suy thoái, nền kinh tế Việt Nam cũng không thể tránh khỏi xu thế này, nền kinh tế khu vực nơi có Công ty cũng nằm trong ảnh hưởng đó,

việc đình công sẽ hạn chế hơn trong thời gian này do nền kinh tế đang khó khăn, tỷ lệ thất nghiệp có thể gia tăng,... Trước những biến đổi đó, Công ty, tổ chức, Công ty cần đưa ra các chính sách đảm bảo thu nhập cho người lao động cũng như đảm bảo sự ổn định của công việc.

- Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Doanh nghiệp, tổ chức cần để ý, quan tâm đến đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động. Thị trường nhiều lao động trẻ sẽ khác tính chất thị trường nhiều lao động già. Bên cạnh đó nếu thị trường dư thừa loại lao động nào đó thì các lao động đó trong Công ty sẽ cảm thấy bất an vì vị trí của họ trong Công ty bị đe dọa hoặc có trường hợp thị trường thiếu nguồn lao động đặc thù nào đó. Lúc này, Công ty cần có những chính sách phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

- Vị thế ngành

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng tới công tác tạo động lực của người lao động tại bất kỳ Công ty nào đó. Những ngành có vị thế cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không vì thế mà những Công ty trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

- Chính sách tạo động lực của Công ty, tổ chức khác

Các tổ chức có chính sách tạo động lực tốt thường có một vị trí nhất định trên thị trường. Nhất là các Công ty, Công ty trong cùng ngành, cùng lĩnh vực càng cần quan tâm đến các chính sách tạo động lực của Công ty đối thủ. Để có thể cạnh tranh, các Công ty cần điều chỉnh chính sách tạo động lực sao cho phù hợp dựa trên ưu điểm của các chính sách đơn vị mình và các tổ chức khác.

1.6 Kinh nghiệm về tạo động lực lao động thông qua đãi ngộ phi tài chính tại một số Công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại một số doanh nghiệp

1.6.1.1 Công ty TNHH Phần mềm FPT

FPT Software là Công ty thành viên thuộc Tập đoàn FPT. Được thành lập từ năm 1999, FPT Software hiện là Công ty chuyên cung cấp các dịch vụ và giải pháp phần mềm cho các khách hàng quốc tế, với hơn 28000 nhân viên, hiện diện tại 27 quốc gia trên toàn cầu. Đối với hoạt động tạo động lực lao động, Công ty đã thực hiện trên rất nhiều mảng có thể kể đến như sau:

Trước hết, thông qua việc phân công công việc, Công ty đã xây dựng bảng miêu tả công việc rõ ràng đến với từng vị trí, từng bộ phận, từng dự án. Qua đó, người lao động nắm bắt được rõ chức năng và nhiệm vụ của mỗi cá nhân, phát huy được hết sở trường của bản thân. Việc phân công công việc đúng đắn và rõ ràng khiến cho cá nhân người lao động yên tâm làm việc và cống hiến, tạo động lực to lớn cho người lao động, cụ thể là lập trình viên đóng góp nhiều hơn vào các dự án đang đảm nhận.

Trong việc tạo động lực thông qua phân xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc cho người lao động nói chung và lập trình viên nói riêng, Công ty TNHH Phần mềm FPT đã xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, cơ sở vật chất hiện đại, trang thiết bị tối tân nhất, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động trong công việc. Cụ thể, Công ty có trụ sở ở tòa nhà FPT Tower gồm tổ hợp 02 tòa nhà cao 21 tầng và 17 tầng, cùng khối nhà văn phòng trung tâm dữ liệu hiện đại cao 08 tầng; 02 tầng hầm rộng lớn được bố trí làm bãi gửi xe của nhân viên và khách hàng. Tòa nhà được xây dựng trên diện tích đất gần 16.000 m² với diện tích xây dựng 102.000 m², được lấy cảm hứng thiết kế từ những hình khối logo của tập đoàn FPT. Bên cạnh đó,

Công ty còn xây dựng khu vui chơi giải trí, giải lao trong chính chỗ làm để người lao động có thể có chỗ xả hơi, nghỉ ngơi thư giãn sau những giờ phút làm việc căng thẳng. Cụ thể trụ sở Công ty tại tòa nhà FPT Tower còn có hệ thống sân vườn cảnh quan với nhiều cây xanh, thảm cỏ, tạo không gian xanh mát cho nhân viên làm việc thoải mái, thư giãn, có thư viện, nhà ăn, khu vực giải trí dành cho nhân viên. Về cơ bản, Công ty đã chú trọng và đầu tư rất nhiều trong việc xây dựng một môi trường làm việc và điều kiện làm việc tối ưu nhất cho người lao động, cụ thể là lập trình viên tại Công ty.

Bên cạnh đó, Công ty tổ chức các hoạt động, ngày hội nhằm tôn vinh, kỷ niệm, chúc mừng,... các ngày đặc biệt trong năm. Có thể kể đến như ngày 19/11 - ngày Phụ huynh FPT Software, lễ hội 13/9, hội làng FPT, cuộc thi Trạng FPT, ngày đi làm cùng bố mẹ, Ngày Vì cộng đồng (13/3), Ngày Thể thao FPT (26/3), Ngày hướng về cội nguồn (10/3 âm lịch), Ngày Văn nghệ FPT (19/5), Ngày Gia đình FPT (thứ Bảy tuần thứ ba của tháng 11), Ngày Nhân viên mới (ngày thứ Bảy tuần đầu tiên trong tháng)... Các hoạt động này nhằm gắn kết mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau, giữa các nhân viên với lãnh đạo,... nhằm góp phần tạo động lực không hề nhỏ đối với người lao động, đặc biệt là lập trình viên.

Đào tạo, bồi dưỡng nhân sự là một trong những hoạt động quan trọng được Công ty TNHH phần mềm FPT chú trọng. Các hoạt động đào tạo nội bộ, trau dồi kỹ năng được diễn ra định kỳ và thường xuyên đến người lao động và lập trình viên. Bên cạnh đó, các chính sách phái cử linh động theo dự án tiến hành của Công ty được triển khai liên tục nhằm phát huy, nâng cao năng lực của lập trình viên theo đúng nhu cầu của người lao động và phù hợp với định hướng phát triển của Công ty.

Công ty xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho cán bộ công nhân viên. Việc xây dựng này đã và đang được quy định trong nội quy của Công ty.

Qua đó người lao động có thể nhìn thấy được lộ trình thăng tiến, để có thể cống hiến, đóng góp hết sức mình cho Công ty.

Do đó, trong nhiều năm liền, FPT Software được bình chọn là Nhà Tuyển dụng được yêu thích nhất và nằm trong danh sách các Công ty có môi trường làm việc tốt nhất châu Á

1.6.1.2 Công ty Cổ phần Smartosc

Được thành lập từ năm 2006, Công ty cổ phần SmartOSC là một trong những Công ty hoạt động trong lĩnh vực Thương mại hiện tử hàng đầu khu vực. Trong những năm vừa qua, SmartOSC đã vươn tới cột mốc 1000+ nhân sự tại hơn 9 Quốc gia trên toàn Thế giới.

Về cơ bản, việc phân công công việc tại Công ty Cổ phần Smartosc đã rõ ràng và đầy đủ theo bản mô tả công việc được xây dựng. Mỗi vị trí cụ thể đảm nhận một công việc cụ thể theo đúng chức năng và nhiệm vụ. Điều này đảm bảo cho người lao động lập trình viên yên tâm công tác, góp phần nào đó tạo động lực thông qua phân công công việc.

Bên cạnh những chính sách đó, còn kể đến môi trường làm việc năng động, trẻ trung, không có rào cản giữa các sếp và nhân viên. Đồng thời Công ty Cổ phần Smartosc xây dựng được một môi trường làm việc mở, thoải mái, trang thiết bị đầy đủ, phục vụ nhu cầu làm việc cũng như nghỉ ngơi của người lao động. Việc tạo động lực thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc cũng đã được cân nhắc và đáp ứng đúng đủ nhu cầu của người lao động, lập trình viên.

Việc đánh giá công việc được tiến hành đều đặn 02 lần/ năm. Đây là những chính sách tạo động lực to lớn đến người lao động. Đánh giá được Công ty tiến hành cụ thể, kịp thời. Bên cạnh đó, việc đánh giá ghi nhận còn được linh động tiến hành theo dự án, theo quý, theo năm. Việc tiến hành đánh

giá kịp thời, phù hợp cũng góp phần tạo động lực không nhỏ đến người lao động lập trình viên trong Công ty.

Về mặt đào tạo bồi dưỡng, với chiến lược “lấy con người làm trọng tâm”, Công ty luôn tạo điều kiện để nhân viên được phát triển toàn diện và hiện thực hóa ước mơ trên con đường sự nghiệp của họ. Công ty đã xây dựng các kế hoạch đào tạo cũng như các chính sách đào tạo phù hợp với năng lực và nhu cầu của từng vị trí, cụ thể là đối với lập trình viên. Qua các chương trình đào tạo và chính sách đào tạo phù hợp và luôn được cập nhật liên tục như “nâng cao trình độ tiếng Anh chuyên ngành”, “AI thời đại 5.0”,... được tổ chức trong nội bộ nhằm đáp ứng nhu cầu của người lao động cũng như lập trình viên nói riêng. Các chương trình đào tạo từ cơ bản đến nâng cao dành cho các fresher(người mới) và các cán bộ công nhân viên, người lao động đã gắn bó với Công ty. Công ty có các chương trình hỗ trợ chi phí đào tạo, thi chứng chỉ, học tiếng Anh đối với người lao động.

Bên cạnh đó, Công ty có chính sách thăng tiến rõ ràng, lộ trình thăng tiến cụ thể, cơ hội luân chuyển công việc linh hoạt. Khi Công ty có các vị trí trống cần tuyển dụng, những thông tin này sẽ được cung cấp đến trong nội bộ trước để tạo cơ hội chuyển đổi đến các nhân viên trong Công ty.

1.6.2 Bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

Trên đây là một vài ví dụ thực tế về kinh nghiệm tạo động lực lao động từ các Công ty đã có những thành công nhất định trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, xây dựng thương hiệu cũng như trong công tác quản trị nhân lực. Đây là bài học kinh nghiệm quý báu không chỉ cho các Công ty trong ngành mà cả các Công ty hoạt động trong các lĩnh vực khác tại Việt Nam trong việc hoạch định và tổ chức thực hiện các chính sách tạo động lực lao động.

Những ví dụ trên là bài học cho các doanh nghiệp, Công ty khi muốn thực hiện tạo động lực cho người lao động. Khi muốn tạo động lực cho người

lao động cần có thái độ coi trọng người lao động, coi họ là tài sản quý báu của Công ty, để từ cách nhìn đó, có thể đưa ra được những chính sách tốt nhất để tạo động lực cho người lao động. Để đạt được những điều đó, các Công ty có thể tham khảo những kinh nghiệm về:

Phân công công việc đúng người, đúng nhiệm vụ, phù hợp với năng lực của người lao động cũng như lập trình viên.

Xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp với những điều kiện mới nhất tốt nhất và phù hợp nhất phục vụ công việc.

Việc đánh giá và ghi nhận kết quả làm việc cần được xem xét và đề ý nhiều hơn để có thể đưa ra được lộ trình thăng tiến hợp lý cho người lao động.

Bên cạnh đó là các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, chương trình giao lưu văn nghệ, thể thao,.. để tạo sự gắn kết giữa tập thể và tăng tính gắn bó của người lao động với tổ chức, gắn bó giữa người lao động và quản lý. Đây là điều cần thiết trong việc tạo động lực thông qua biện pháp phi tài chính.

Cách tuyển dụng và bồi dưỡng người lao động ngay từ khi còn là người mới, tuyển dụng từ những trường đầu ra chất lượng tốt.

Cuối cùng, việc tạo một lộ trình thăng tiến phù hợp với hoàn cảnh và cơ cấu tổ chức, rõ ràng là điều cần thiết để Công ty có thể tạo được động lực đúng và đủ đến người lao động nói chung và lập trình viên nói riêng.

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS

2.1 Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển về Công ty

Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus được thành lập vào tháng 02 năm 2018 với số vốn 1.24 triệu đô la. Công ty có những thông tin cơ bản sau :

Tên doanh nghiệp	Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus
Tên quốc tế	INFOPLUS COMPANY LIMITED
Tên viết tắt	INFOPLUS CO.,LTD
Mã số thuế	0108154862
Địa chỉ	Tầng 17, Tòa nhà IDMC Mỹ Đình, số 15 Phạm Hùng, Phường Mỹ Đình 2, Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
Người đại diện	KIM MINH O
Điện thoại	024 73023322
Ngày hoạt động	2018-02-03
Quản lý bởi	Cục Thuế Thành phố Hà Nội
Loại hình	Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài nhà nước
Website	https://infoplusvn.com

Công ty được thành lập bởi các nhà lãnh đạo có hơn 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng và lĩnh vực công nghệ thông tin của Hàn Quốc, xuất thân là các giám đốc của ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Woori Việt Nam- một ngân hàng có tiền thân là ngân hàng nằm trong top 04 ngân hàng lớn nhất tại Hàn Quốc. Với kinh nghiệm dày dặn cũng

như sự hiểu biết và kinh nghiệm tại thị trường Việt Nam trong những năm thực tế làm việc tại đây, ban lãnh đạo Công ty đã thành lập Công ty TNHH InfoPlus với mục tiêu “Dựa trên thế mạnh công nghệ thông tin, nguồn nhân lực hiện đại và nỗ lực phát triển không ngừng, chúng tôi đặt mục tiêu trở thành top những Công ty công nghệ dẫn đầu thị trường Việt Nam vào năm 2030.” Công ty mang trong mình sứ mệnh “Sứ mệnh của InfoPlus là phát triển dịch vụ, giải pháp phần mềm tài chính theo xu hướng công nghệ mới nhất. Từ đó đáp ứng yêu cầu thiết thực, giúp các tổ chức, doanh nghiệp, cơ quan tài chính chuyển đổi số thành công, tăng trưởng vững mạnh. Đồng thời, cung cấp giá trị hữu ích, góp phần lớn vào sự tăng trưởng của nền kinh tế số Việt Nam, Đông Nam Á.” Ban lãnh đạo của Công ty cũng đã xác định các giá trị cốt lõi của Công ty bao gồm:

- Trí: Với InfoPlus, trí tuệ và sáng tạo là những điểm mạnh đột phá giúp chúng tôi tạo ra những giải pháp phần mềm tiện ích, ưu việt, giúp khách hàng chuyển đổi công nghệ số thành công, là giá trị song hành tạo bước đà vững chắc cho InfoPlus vươn tầm quốc tế.

- Tín: InfoPlus tin rằng chữ Tín chính là giá trị cốt lõi giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Chính vì vậy, doanh nghiệp chúng tôi luôn chú trọng thực hiện mọi cam kết với khách hàng, đối tác một cách trọn vẹn nhất

- Tốc: tốc độ chính là nền tảng, vũ khí cạnh tranh, chủ lực giúp InfoPlus luôn tiên phong trong xu hướng, dẫn đầu về công nghệ và hướng tới kỷ nguyên kiến tạo tương lai công nghệ số.

- Tâm: InfoPlus với tôn chỉ luôn lấy khách hàng làm trung tâm-đặt mong muốn, yêu cầu và lợi ích của khách hàng lên hàng đầu. Sứ mệnh của InfoPlus không chỉ làm việc bằng trách nhiệm mà còn bằng cái tâm để vươn tầm thế giới.

Tháng 06 năm 2020, sau 02 năm chính thức đi vào hoạt động, Công ty thành lập trụ sở Công ty InfoPlus tại Hàn Quốc. Đây là một bước đột phá trong sự nghiệp xây dựng Công ty vững mạnh hơn. Tiếp nối sự phát triển, tháng 06 năm 2021, Công ty kêu gọi thành công khoản đầu tư đầu tiên trị giá 250 tỷ đồng, vốn tài trợ lên tới 30 tỷ đồng. Tháng 07 năm 2021, tiếp tục kêu gọi vốn thành công từ quỹ đầu tư Tips của chính phủ Hàn Quốc (12 tỷ đồng trong vòng 02 năm). Đây là một trong những bước chuyển mình mạnh mẽ của Công ty trong thời điểm này. Bên cạnh đó, cần phải kể đến những giải thưởng như những chứng nhận cho sự đóng góp và phát triển mạnh mẽ của Công ty trong nền Công nghệ thông tin Việt Nam như: Thương hiệu xuất sắc Châu Á 2022, Nhà lãnh đạo xuất sắc Châu Á 2022, Lọt Top 20 Chất lượng dịch vụ Việt Nam, Lọt Top 10 Doanh nghiệp Thương hiệu hàng đầu,...

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty

Công ty có cơ cấu tổ chức liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận thể hiện qua sơ đồ tổ chức cụ thể như sau:



Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH InfoPlus

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - bộ phận quản lý)

Các bộ phận InfoINFRA, InfoAPI, Financial Platform, InfoERP, InfoCITY là các bộ phận tương đương với các dự án Công ty đang triển khai cung cấp đến khách hàng. Trong đó, cơ cấu các bộ phận gồm có nhóm kỹ thuật và nhóm hỗ trợ. Nhóm kỹ thuật bao gồm lập trình viên, tester, BA. Nhóm hỗ trợ sẽ bao gồm nhân viên kinh doanh, hỗ trợ khách hàng,... tùy theo tính chất từng sản phẩm. Cụ thể, bộ phận INFRA là dự án cung cấp dịch vụ thiết kế, xây dựng và vận hành cơ sở hạ tầng Công nghệ thông tin tài chính tối ưu. Dự án cung cấp những dịch vụ toàn diện và hiệu quả thông qua sự hỗ trợ của đội ngũ chuyên gia/kỹ sư, những người có thể chuẩn đoán và tối ưu toàn

bộ hệ thống hạ tầng, bao gồm các lĩnh vực máy chủ, lưu trữ, mạng, bảo mật, cơ sở dữ liệu, ứng dụng của doanh nghiệp. Nghiên cứu hiện trạng cơ sở hạ tầng của khách hàng để đánh giá tổng quan và đưa ra những tư vấn tổng thể nhằm phát huy hiệu suất tối ưu cho hệ thống. Bộ phận ERP là chương trình tối ưu hóa nghiệp vụ kế toán của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như các văn phòng kế toán thuế. InfoAPI là dịch vụ liên kết tài chính với dữ liệu của các tổ chức trong và ngoài nước trên cơ sở BaaS (Banking-as-a-service). InfoCity là bộ phận dự án cung cấp giải pháp quản lý tòa nhà, chung cư chuyên nghiệp. Bộ phận Financial Platform là bộ phận cũng như dự án mới nhất trong Công ty. Về cơ bản, dự án cung cấp dịch vụ InfoCMS cho phép quản lý hội viên, quản lý thu tiền theo thời gian thực và chuyển tiền hàng loạt bằng cách liên kết với hệ thống ngân hàng lõi của các ngân hàng dựa trên công nghệ OpenAPI. Trên đây là các dự án công nghệ đang tiến hành của Công ty. Mỗi dự án tương đương với một bộ phận- phòng ban lớn của Công ty. Bên cạnh đó, Công ty còn có bộ phận Quản lý (Management). Trong bộ phận quản lý (Management), được chia thành các phòng ban nhỏ như sau: Gồm phòng hành chính nhân sự, phòng kế toán, phòng quản lý. Phòng hành chính nhân sự phụ trách tham mưu cho giám đốc điều hành về tổ chức quản lý và giải quyết các công việc, các chế độ chính sách với người lao động. Thực hiện quản lý hồ sơ của người lao động, quản lý các văn bản liên quan đến người lao động và chịu trách nhiệm trước chữ ký, việc đóng dấu. Ngoài ra phòng này còn có chức năng xây dựng các kế hoạch tuyển dụng, nâng bậc lương cho công nhân viên và một số công việc như tổ chức khám sức khỏe và điều trị bệnh cho người lao động trong Công ty. Phòng kế toán: nhiệm vụ của phòng này là tổ chức các công tác kế toán tài chính, tiến hành giải quyết các vấn đề tài chính của Công ty và thu nhập của nhân viên, giải quyết các quan hệ nợ có với khách hàng. Đặc biệt là ban hành các quy chế tài chính, đề xuất

các biện pháp để đảm bảo Công ty hoạt động có hiệu quả cao nhất và một nhiệm vụ quan trọng nữa là tập các báo cáo tài chính cung cấp số liệu cho ban giám đốc để quản lý Công ty. Phòng quản lý có chức năng quản lý các văn bản giấy tờ, hợp đồng của Công ty với các bên đối tác. Thực hiện quản lý, tiến hành mua tài sản cần thiết để thực hiện các dự án Công ty. Xây dựng chiến lược kinh doanh, phụ trách quản lý thiết bị, tài sản Công ty cho thuê, mượn, để thực hiện dự án,... Các công việc phát sinh khác theo yêu cầu của ban lãnh đạo.

2.1.3 Một số kết quả hoạt động của Công ty

Công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, cụ thể: Nền tảng tài chính API; (InfoCMS, firm banking); Giải pháp liên kết ngân hàng (NAPAS,CITAD,ACH); Thiết lập và hỗ trợ hệ thống core banking; Cung cấp và quản lý nhân sự ICT H/W ERP. Công ty đang đồng hành phát triển cùng các đối tác lớn tại Việt Nam, đã và đang phát triển không ngừng lớn mạnh, trở thành một doanh nghiệp ưu tú. Cụ thể năm 2021, Công ty lọt Top 10 doanh nghiệp Thương hiệu hàng đầu Việt Nam, năm 2022, lọt Top 20 Chất lượng dịch vụ Việt Nam, nhận giải nhà Lãnh đạo xuất sắc Châu Á năm 2022, Thương hiệu xuất sắc Châu Á năm 2022,... Bên cạnh những giải thưởng đạt được, Công ty không ngừng mở rộng quy mô, nhân sự lên tới trên 150 người, ký kết nhiều biên bản hợp tác, hợp đồng quan trọng với các đối tác lớn trong và ngoài nước có thể kể đến như: Biên bản MOU chiến lược bảo mật tài chính công nghệ thông tin với FPT vào tháng 7 năm 2019, ký kết thỏa thuận hợp tác đào tạo và chuyển giao phần mềm kế toán ERP với đại học Duy Tân vào tháng 12 năm 2021, cung cấp dịch vụ CMS cho ngân hàng Việt Á vào tháng 01 năm 2022, Ký hợp đồng thiết lập ACH với Exim bank vào tháng 02 năm 2022, ký kết thỏa thuận hợp tác cùng Secui đẩy mạnh dự án tại Việt Nam vào tháng 5 năm 2022, ký kết biên bản ghi nhớ hợp tác phát triển sản phẩm ngân

hàng trên nền tảng số InfoCMS với ngân hàng BIDV tháng 6 năm 2023,... Tuy chỉ có tuổi đời được 05 năm nhưng Công ty đã đạt được những thành tựu đáng tự hào. Ta có thể tóm lược các thành tựu của Công ty thông qua bảng sau đây.

Bảng 2.1: Thành tựu Công ty TNHH InfoPlus đạt được

Thành tựu, kết quả đạt được	Thời gian
Cung cấp firewall cho SamSung Display Việt Nam	Tháng 05 năm 2018
Cung cấp giải pháp kênh tích hợp (FEP) cho Lotte Finance Ký hợp đồng hỗ trợ cơ sở hạ tầng CNTT cho ShinhanDS Việt Nam	Tháng 11 năm 2018
Ký biên bản MOU chiến lược bảo mật tài chính CNTT với FPT	Tháng 07 năm 2019
Cung cấp giải pháp ACH cho NAPAS	Tháng 12 năm 2019
Ký kết hợp đồng 5 năm InfoCITY với PetroVietnam PSA	Tháng 06 năm 2020
Thu hút khoản đầu tư đầu tiên cho InfoPlus (Trị giá 250 tỷ đồng, Vốn tài trợ: 30 tỷ đồng)	Tháng 06 năm 2021
Gọi vốn thành công từ quỹ đầu tư Tips của chính phủ HQ (12 tỷ đồng cho 2 năm) Thiết lập mạng infoAPI cho KEB bank	Tháng 07 năm 2021
Ký kết thỏa thuận hợp tác đào tạo và chuyển giao phần mềm kế toán ERP với đại học Duy Tân	Tháng 12 năm 2021
Cung cấp dịch vụ CMS cho ngân hàng Việt Á	Tháng 01 năm 2022
Ký hợp đồng thiết lập ACH với Exim bank	Tháng 02 năm 2022
Ký kết thỏa thuận hợp tác cùng Secui đẩy mạnh dự án tại Việt Nam	Tháng 5 năm 2022
Ký kết biên bản ghi nhớ hợp tác phát triển sản phẩm	Tháng 06 năm 2023

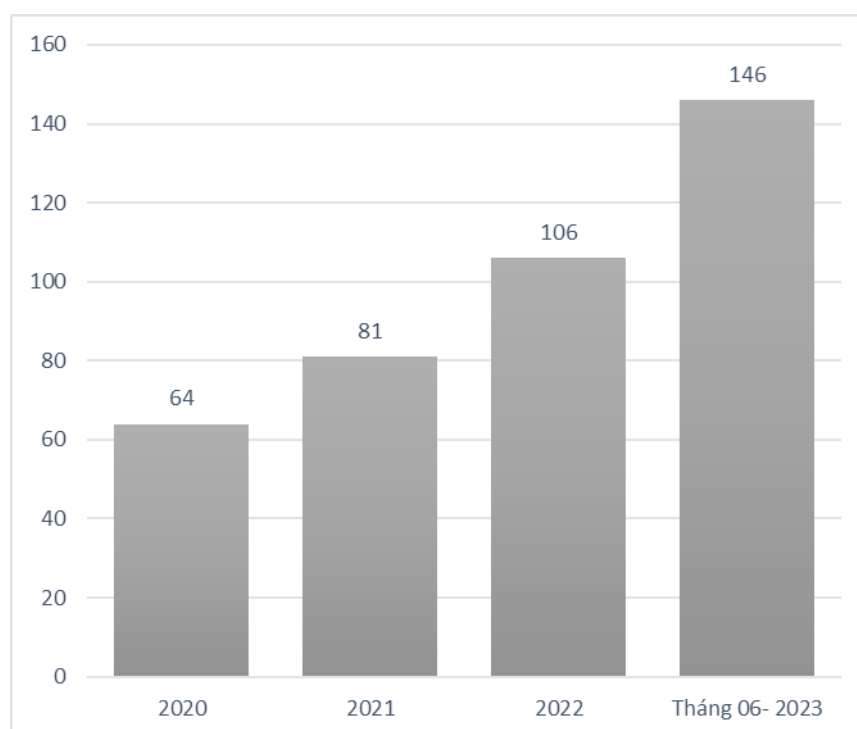
ngân hàng trên nền tảng số InfoCMS với ngân hàng BIDV	
---	--

(Nguồn: theo thông tin thu thập của tác giả năm 2023)

Trên đây là những thành tựu cơ bản mà Công ty TNHH InfoPlus đã và đang đạt được nhằm chứng minh sự phát triển mạnh mẽ của Công ty trong quá trình hình thành và phát triển. Qua đó ta có thể thấy được rằng Công ty vẫn đang mạnh mẽ vươn lên, đạt được những mục tiêu theo đúng tầm nhìn, giá trị và sứ mệnh mà ban lãnh đạo đặt ra

2.1.4 Quy mô và cơ cấu của lập trình viên của Công ty

Công ty hiện có tổng 146 nhân viên (tính đến tháng 06 năm 2023), có trụ sở văn phòng chính tại Hà Nội, đồng thời có văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh nhằm phục vụ công tác hỗ trợ và duy trì nghiệp vụ với các khách hàng trong khu vực miền Nam. Bên cạnh đó, Công ty còn có trụ sở tại Seoul, Hàn Quốc với khoảng hơn 10 nhân viên, với mục tiêu nhằm đưa các dịch vụ công nghệ của Công ty tiếp cận gần hơn tới các khách hàng tại Hàn Quốc nhằm mở rộng thị trường và tìm kiếm nguồn vốn thích hợp đầu tư thêm tại thị trường Việt Nam. Số lượng nhân viên của Công ty tăng đều qua các năm. Điều này thể hiện rõ qua biến động nhân sự theo từng năm của Công ty TNHH InfoPlus.



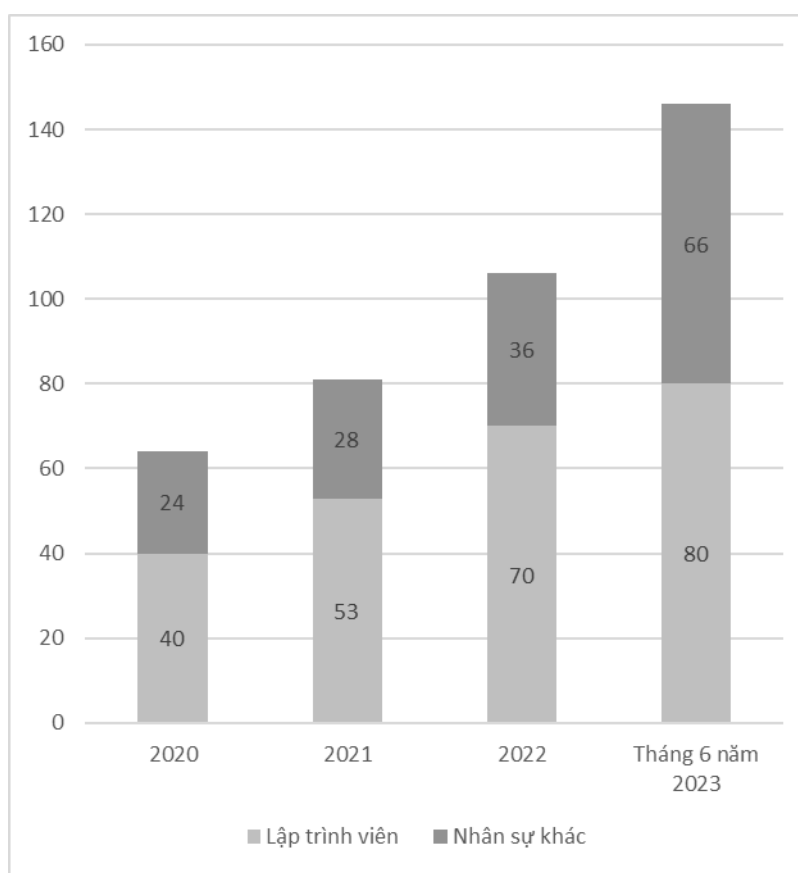
Hình 2.2: Tổng số nhân sự Công ty TNHH InfoPlus theo từng năm

(Đơn vị: Người)

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Qua bảng tổng hợp số lượng nhân sự Công ty TNHH InfoPlus ta có thể thấy được rằng Công ty có sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô. Đặc biệt trong khoảng thời gian đại dịch Covid ảnh hưởng mạnh mẽ đến nền kinh tế các nước trên thế giới trong đó có Việt Nam, Công ty vẫn tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô, điều này thể hiện rõ ở số lượng nhân sự tăng mỗi năm. Từ năm 2020 đến năm 2022, nhân sự Công ty tăng gần gấp 02 lần (từ 64 người lên 106 người). Và theo số liệu mới nhất cập nhật đến tháng 06 năm 2023, số lượng nhân sự là 146 người so với số nhân sự là 64 người năm 2020 thì sau 03 năm, nhân sự Công ty tăng gần gấp 03 lần. Đây là một con số đáng khâm phục, thể hiện sự phát triển mạnh mẽ, dù có chịu ảnh hưởng của nền kinh tế thế giới và ảnh hưởng của đại dịch.

Trong đó, cơ cấu nhân sự lập trình viên được thể hiện bằng hình như sau:



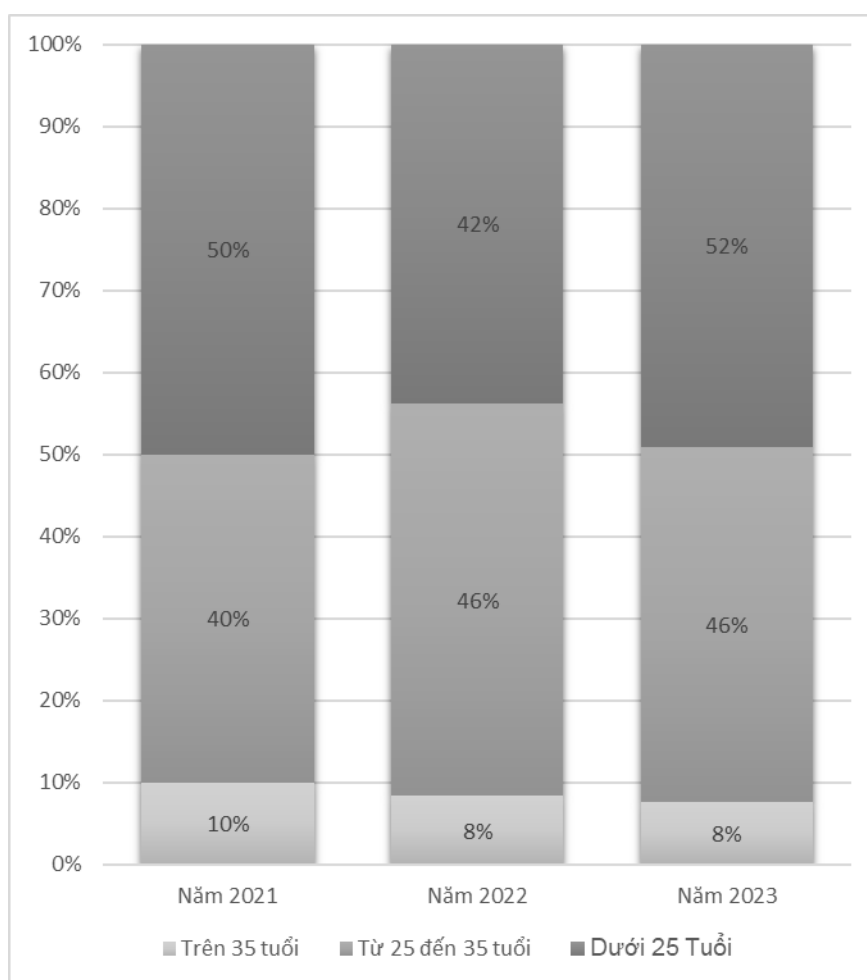
Hình 2.3: Tổng số nhân sự lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus theo từng năm

(Đơn vị: Người)

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Qua hình trên, ta có thể thấy được số lượng nhân sự lập trình viên Công ty ra tăng theo từng năm từ con số 40 người năm 2020 lên gấp đôi là 80 người tính đến tháng 06 năm 2023. Trong cơ cấu nhân sự, số lượng lập trình viên vẫn chiếm hơn 50% cơ cấu nhân sự toàn bộ Công ty. Điều này cho thấy rằng, lập trình viên có vai trò quan trọng, vai trò tiên quyết trong cơ cấu nhân sự Công ty TNHH InfoPlus. Lực lượng nhân sự lập trình viên có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển của Công ty. Đây chính là lực lượng cần được quan tâm, chú trọng, giữ chân,... thông qua các biện pháp, trong đó có biện pháp tạo động lực làm việc thông qua đãi ngộ phi tài chính.

Công ty chủ yếu tập trung các nhân sự lập trình viên trẻ tuổi. Cụ thể nhân sự lập trình viên dưới 25 tuổi chiếm tới 50%, nhân sự lập trình viên từ 25 đến 35 tuổi chiếm khoảng 40%, và chỉ 10 % nhân sự có độ tuổi từ 35 trở lên chủ yếu là các giám đốc người Hàn Quốc và các nhà quản lý giữ chức vụ cao cấp trong Công ty. Cơ cấu độ tuổi lập trình viên Công ty chủ yếu là người trẻ, phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của ngành nghề: ngành công nghệ thông tin yêu cầu sự năng động sáng tạo, thích ứng nhanh với sự chuyển biến của công nghệ thông tin. Ta có thể thấy rõ được cơ cấu độ tuổi trẻ của nhân sự lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus thông qua biểu đồ dưới đây.

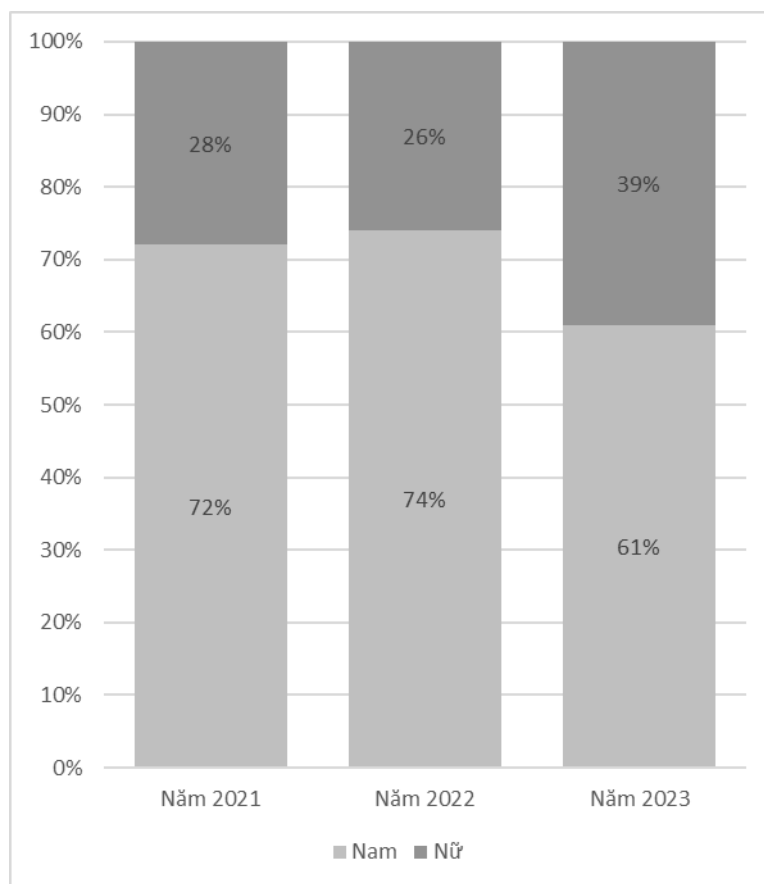


Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu nhân sự lập trình viên theo độ tuổi của Công ty TNHH InfoPlus

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Nhìn vào biểu đồ cơ cấu độ tuổi nhân sự lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus có thể thấy rằng Công ty có cơ cấu nhân sự lập trình viên trẻ chủ yếu tập trung vào độ tuổi dưới 35 tuổi. Tỷ lệ độ tuổi từ 35 tuổi trở xuống chiếm hơn 90% cơ cấu Công ty. Điều này cũng phù hợp với đặc điểm ngành nghề công nghệ thông tin là cần cập nhật nhanh chóng, yêu cầu sự thích nghi, cần tính sáng tạo. Những đặc điểm này được tìm thấy ở những người dưới 35 tuổi. Có thể thấy rằng, cơ cấu nhân sự lập trình viên của Công ty TNHH InfoPlus không có sự biến đổi quá nhiều qua các năm và mang đầy đủ đặc điểm của một Công ty công nghệ: nhân sự trẻ chiếm đa số.

Theo thông tin về cơ cấu nhân viên của Công ty TNHH InfoPlus năm 2023, số lượng nam giới trong cơ cấu nhân viên là khoảng 61% (khoảng 88 người), nữ chiếm khoảng 40% (khoảng 57 người). Điều này cho thấy rằng, Công ty có tỷ lệ nam giới nhiều hơn nữ giới. Điều này cũng phù hợp với tình trạng ngành công nghệ thông tin trong đó nhân lực chủ yếu là lập trình viên hầu hết là nam giới. Nữ giới trong Công ty chủ yếu là đảm nhận chức vụ phụ trợ , các công việc hành chính, nhân sự trong Công ty. Về cơ bản, cơ cấu tỷ lệ nam nữ trong các Công ty công nghệ không được phân bố đồng đều như các ngành nghề khác. Hầu hết lực lượng lao động chính trong các Công ty công nghệ là lập trình viên nên tỷ lệ thuận với tỷ lệ nam giới trong Công ty cao. Ta có thể tham khảo thông tin cơ cấu nhân sự theo giới tính của Công ty qua các năm qua bảng sau:

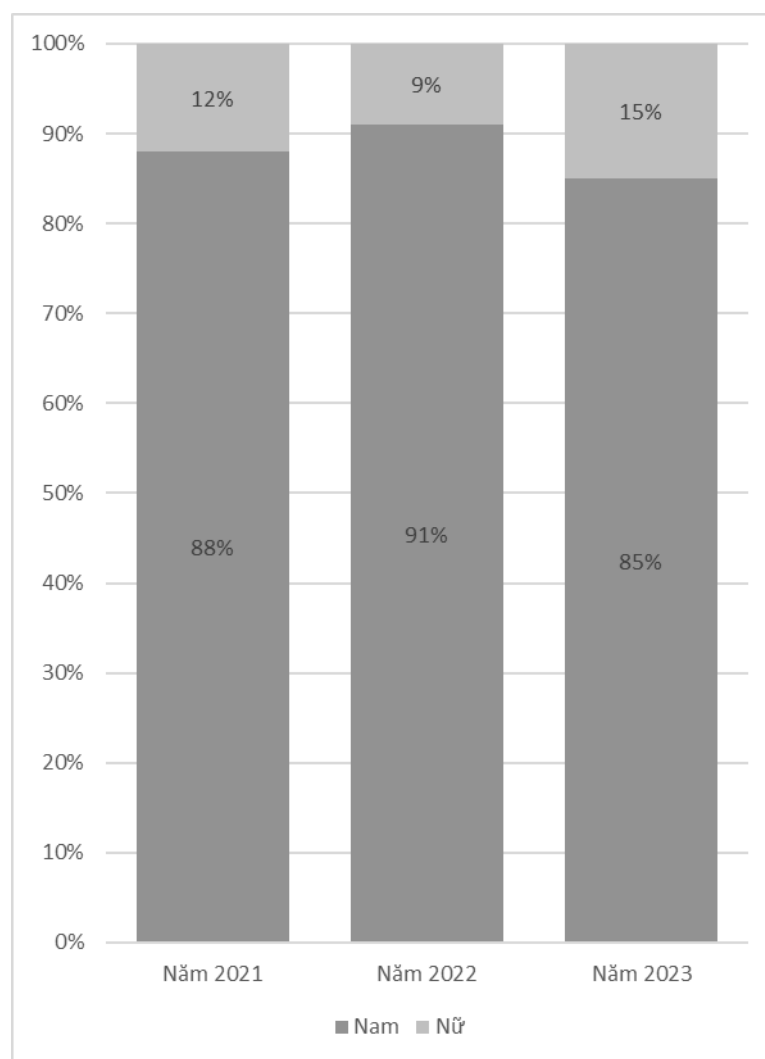


Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu nhân sự theo giới tính của Công ty TNHH InfoPlus

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Dựa vào biểu đồ ta có thể thấy được rằng, tỷ lệ nam giới Công ty luôn chiếm hơn 60% tỷ trọng cơ cấu. Nhưng đồng thời ta cũng có thể thấy được sự dịch chuyển trong tỷ trọng nam nữ tại Công ty TNHH InfoPlus. Cụ thể tỷ lệ nam giới đang có xu hướng giảm dần qua các năm ,từ 72% năm 2021 tăng nhẹ lên 74% năm 2022 và xuống 61% năm 2023, tỷ lệ nữ giới tăng từ 28% năm 2021 lên 39% năm 2023. Điều này có thể do quy mô Công ty mở rộng, các công việc phụ trợ cần nhiều người hỗ trợ hơn. Và những nhân lực này chủ yếu là nữ giới. Có thể thấy được rằng, nam giới vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nhân sự Công ty TNHH InfoPlus.

Trong cơ cấu nhân sự Công ty TNHH InfoPlus, ta có thể thấy rõ nam giới chiếm tỷ trọng lớn. Khi phân tích chuyên sâu hơn về cơ cấu tỷ lệ nhân sự nam nữ đối với nhân lực lập trình viên, ta có thể thấy được rõ ràng nam giới chiếm đa số trong số lượng nhân sự lập trình viên làm việc tại Công ty TNHH InfoPlus. Ta có thể thấy rõ hơn cơ cấu tỷ lệ nam nữ lập trình viên thông qua hình sau:



Hình 2.6 Biểu đồ cơ cấu nhân sự lập trình viên theo giới tính của Công ty TNHH InfoPlus

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Dựa vào biểu đồ ta có thể thấy được rằng, tỷ lệ nam giới lập trình viên Công ty luôn chiếm hơn 85% tỷ trọng cơ cấu. Điều này phù hợp vì đa số chỉ có nam giới theo học các ngành công nghệ thông tin và làm việc trong lĩnh vực này. Đồng thời cũng có thể thấy được sự dịch chuyển trong tỷ trọng nam nữ trong lập trình viên tại Công ty TNHH InfoPlus. Cụ thể tỷ lệ nam giới lập trình viên đang có xu hướng giảm dần qua các năm ,từ 88% năm 2021 tăng nhẹ lên 91% năm 2022 và xuống 85% năm 2023, tỷ lệ nữ giới tăng từ 12% năm 2021 lên 15% năm 2023. Điều này cho thấy rằng, lập trình viên nữ đang có xu hướng xuất hiện nhiều hơn và tăng lên trong tương lai.

Về trình độ văn hóa, theo thông tin của phòng hành chính nhân sự từ năm 2021 đến năm 2023, 100% nhân viên lập trình viên trong Công ty là các nhân viên đã tốt nghiệp đại học đúng chuyên ngành công nghệ thông tin. Điều này phù hợp với đặc điểm nghề nghiệp do nếu lập trình viên không có đủ kỹ năng cơ bản nhất định không thể làm được các công việc chuyên môn yêu cầu và do đặc thù các dự án Công ty đang triển khai cũng yêu cầu những lập trình viên phải là người đã được đào tạo đúng chuyên ngành. Qua các thông tin trên, ta có thể thấy rằng Công ty là một Công ty với nguồn nhân lực trẻ, đầy nhiệt huyết chủ yếu là nam giới.

2.2 Thực trạng tạo động lực cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

2.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua phân công công việc

Các nhân viên làm lập trình viên tại Công ty 100% đều tốt nghiệp đúng chuyên ngành công nghệ thông tin tại các trường đại học trên địa bàn, là những người có nền tảng vững chắc về công nghệ thông tin. Công ty chỉ tiến hành tuyển dụng các lập trình viên được đào tạo chính quy. Do tính chất của công nghệ và tính chất của công việc, Công ty cần đội ngũ nhân lực được đào tạo cơ bản bài bản mới có thể làm việc và theo kịp yêu cầu dự án cũng như

tiến độ công việc được giao. Đây là một trong những ưu điểm của nguồn nhân lực lập trình viên của Công ty TNHH InfoPlus: nhân sự được phân công đúng công việc được học và đào tạo.

Bên cạnh đó hầu hết công việc của lập trình viên đều được xử lý trong giờ hành chính. Nhưng tất nhiên do tính chất công việc của công việc là công nghệ thông tin nên không thể tránh khỏi việc phát sinh lỗi ngoài giờ hành chính và công việc sửa lỗi để hệ thống chạy bình thường là việc cần thiết và phải được tiến hành ngay. Tính bình quân số giờ làm việc của lập trình viên trên 1 ngày là 09h 10 phút (theo thông tin phòng nhân sự Công ty TNHH InfoPlus năm 2022). Về cơ bản, số giờ làm việc của lập trình viên nhiều hơn số giờ làm việc theo quy định. Điều này cũng cho thấy áp lực công việc lập trình viên đang phải chịu và gánh vác. Hầu hết để hoàn thành công việc, người lao động là lập trình viên thường xuyên phải tăng ca làm thêm giờ để có thể hoàn thành được công việc được giao. Ta có thể nhìn rõ thấy được điều này hơn qua bảng sau:

Bảng 2.2: Số giờ làm việc trung bình/ ngày của lập trình viên

Năm	Số giờ làm việc trung bình/ ngày	Số giờ làm việc thêm giờ trung bình/ ngày
2022	9 giờ 10 phút	1 giờ 10 phút
2021	8 giờ 40 phút	40 phút
2020	8 giờ 24 phút	24 phút

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Có thể thấy được rằng lập trình viên của Công ty TNHH InfoPlus đang làm việc nhiều hơn so với thời gian tiêu chuẩn 08 tiếng/ ngày. Cụ thể, năm 2022 số giờ làm tăng ca trung bình là 1 giờ 10 phút so với năm 2020 chỉ là 24 phút. Có thể thấy rằng khối lượng công việc mà người lao động lập trình viên phải đảm nhiệm hiện đang quá nhiều khiến người lao động phải làm thêm giờ

để có thể hoàn thành công việc. Nguyên nhân phát sinh ra vấn đề này có thể do dự án đang triển khai đang đi vào giai đoạn quan trọng cần sự đầu tư nhiều hơn về thời gian và nhân lực để giải quyết công việc. Nhưng việc số giờ làm việc tăng ca trung bình 1 ngày / 1 lập trình viên là 1 giờ 10 phút là một con số lớn, điều này đòi hỏi Công ty cần có sự cân bằng điều chỉnh lại khối lượng công việc. Nếu khối lượng công việc quá nhiều, người lao động lập trình viên không thể cân bằng giữa công việc và đời sống các nhân sẽ khiến người lao động là lập trình viên bị mất động lực lao động, ảnh hưởng tới năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá ý kiến của người lao động lập trình viên về việc tạo động lực thông qua phân công nhiệm vụ. Các câu hỏi điều tra được xem xét tham khảo từ các nghiên cứu khác sử dụng cho khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực làm việc như Ngô Thị Tâm, 2015; Võ Thị Hà Quyên, 2013; Lê Ngọc Hưng, 2012, Tô Thị Bích Thảo, 2015. Cùng với đó, thang đo được sử dụng là thang đo Linkert, được chấm điểm từ 1 đến 5.

Bảng 2.3 : Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực lao động thông qua phân công nhiệm vụ

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Nhiệm vụ được phân công phù hợp, rõ ràng	3.50	4.00	3.56
Công việc thú vị, thử thách	3.00	4.00	3.13
Khối lượng công việc hợp lý	3.10	3.10	3.10
Mức độ căng thẳng chấp nhận được	3.00	3.20	3.03
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3.10	3.10	3.10

Công việc phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn	4.00	3.80	3.98
Điểm trung bình	3.28	3.53	3.31

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Nhìn vào kết quả bảng khảo sát, có thể thấy được số điểm trên thang điểm 05 khi đánh giá về tạo động lực thông qua phân công công việc theo đánh giá của lập trình viên là 3.28, đối với quản lý là 3.53 và con số trung bình là 3.31. Con số thể hiện nhân lực là lập trình viên và lập trình viên giữ vai trò quản lý không có quá nhiều bất mãn với chính sách tạo động lực thông qua phân công công việc của Công ty TNHH InfoPlus. Nhưng dựa vào con số của khảo sát ta cũng có thể thấy được nhưng điểm làm chưa tốt ở đây. Cụ thể, khi hỏi về khối lượng công việc hợp lý, lập trình viên đánh giá 3.0 trên thang điểm 5 trong khi đó quản lý đánh giá 3.1 trên 5, trung bình là 3.03 điểm. Điều này thể hiện rằng khối lượng công việc lập trình viên làm thực tế đang bị quá tải, khiến cho người lao động đánh giá mức độ công việc đang chưa hợp lý, quá nhiều so với khối lượng công việc người lao động nên được giao. Số điểm quản lý đánh giá là 3 điểm trên 5 điểm cũng không phải số điểm cao cũng phần nào thể hiện quan điểm về khối lượng công việc hiện tại đang gánh vác. Bên cạnh đó, ta có thể thấy được khi được hỏi đánh giá về mức độ căng thẳng chấp nhận được và cân bằng giữa cá nhân và công việc, người lao động là lập trình viên lần lượt đánh giá 3 và 3.1 trên thang điểm 5, quản lý đánh giá 3.2 và 3.1 trên thang điểm 5. Những con số ở mức trung bình thể hiện người lao động hiện chưa thực sự hài lòng với khối lượng công việc đảm nhận, thời gian làm việc thực tế là quá nhiều, mức độ căng thẳng nhận được lớn, đồng thời dẫn đến sự mất cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc

khi phải tăng ca nhiều hơn để giải quyết công việc. Mặt khác, khi được hỏi về công việc phù hợp với khả năng, sở trường và chuyên môn lập trình viên và quản lý đưa ra số điểm đánh giá lần lượt là 4 và 3.8 trên thang điểm 5. Khi hỏi về nhiệm vụ được phân công phù hợp, rõ ràng và hỏi về công việc có thú vị thử thách không cũng nhận được điểm số cao trên 3.

Qua đó ta có thể thấy được rằng Công ty TNHH InfoPlus đã chú ý tới việc bố trí nhân sự đúng với sở trường và năng lực của lập trình viên, và việc này được triển khai khá tốt, giúp người lập trình viên có điều kiện để làm việc, cống hiến và phát triển. Công ty đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí lập trình viên theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Việc phân công, bố trí lao động trong Công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành từ đó lập trình viên có cơ hội được chuyển việc, đảm nhận phần việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Bên cạnh đó, để có thể tạo động lực cho người lao động thì Công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Công ty luôn luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty. Nhưng ta cũng có thể nhìn thấy được hạn chế hiện hữu ở đây là khối lượng công việc chưa hợp lý, quá nhiều dẫn đến người lao động chịu nhiều căng thẳng và cảm thấy mất cân bằng trong cuộc sống cá nhân và công việc. Đây là một hạn chế mà Công ty cũng như ban lãnh đạo cần nhìn nhận để có thể có những biện pháp khắc phục và tìm ra những giải pháp giải quyết phù hợp.

2.2.2 Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

- *Đảm bảo môi trường và điều kiện làm việc*

Môi trường và điều kiện làm việc là điều tiên quyết và thiết yếu khi người lao động lập trình viên làm việc tại Công ty. Một môi trường và điều kiện làm việc sẽ tạo động lực cho người lao động lập trình viên có được động lực làm việc cống hiến cho Công ty hơn. Nhận thức được tầm quan trọng của điều này, việc đảm bảo môi trường và điều kiện làm việc ở Công ty TNHH InfoPlus cũng đã được quan tâm và chú ý hơn. Cụ thể, do mở rộng quy mô Công ty, từ tháng 11 năm 2022, Công ty chuyển sang trụ sở mới ở địa chỉ tầng 17, tòa nhà IDMC số 15 đường Phạm Hùng với diện tích mặt sàn hơn 400m². Tại đây Công ty đã cho thiết kế và bố trí lại môi trường làm việc phù hợp với nhu cầu của người lao động hơn. Nơi làm việc được thiết kế tương đối khoa học và hợp lý. Về cơ bản các thiết bị máy móc có nguy cơ gây hại (hệ thống máy chủ) đều được bố trí gọn gàng và có thiết bị che chắn, các vật dụng phục vụ cho công việc người lao động được sắp xếp hợp lý và thuận tiện. Công ty có xây dựng phòng server (phòng máy chủ) riêng để đặt và bảo quản máy chủ. Đây là một điều cần thiết để có thể để các thiết bị quan trọng, đảm bảo an toàn cho thiết bị cũng như đảm bảo an toàn cho người lao động là lập trình viên.

Diện tích nơi làm việc rộng rãi và thoải mái tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, bí bách. Công ty xây dựng không gian làm việc mở, không gian thoáng giữa các phòng ban, tạo cảm giác dễ dàng giao lưu kết nối giữa các bộ phận giúp tạo cảm giác công việc không bị gò bó. Không gian làm việc ở Công ty được bố trí cây xanh làm không khí rất thông thoáng, giảm tác động xấu của bụi, giảm tác dụng không tốt của máy điều hoà không khí. Công ty đang cố gắng xây dựng một văn phòng xanh, thân thiện với môi trường, nhằm xây dựng một môi trường xanh cho người lao động lập trình viên. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh quét dọn sạch sẽ. Trong không gian làm việc, Công ty đã xây dựng khu sinh hoạt chung gồm

khu pantry- khu ăn uống nghỉ ngơi thoải mái dành cho người lao động lập trình viên. Không gian chung có diện tích sàn gần 80m² được thiết kế làm khu sinh hoạt chung, đây là không gian để tổ chức các hoạt động tập thể của Công ty đồng thời cũng có bàn ghế ăn là khu ăn trưa của người lao động lập trình viên. Không gian chung cũng có thể được tận dụng thành không gian thích hợp cho người lao động lập trình viên nghỉ ngơi trong thời gian nghỉ trưa nhằm có thể tái tạo được sức lao động sau thời gian làm việc. Bên cạnh đó, Công ty có khu đồ ăn gồm tủ chứa bánh kẹo cơ bản, trà, nước, caphe, ... phục vụ nhu cầu của lập trình viên trong lúc làm việc và trong giờ nghỉ giữa giờ. Không gian được trang bị đầy đủ gồm: 02 tủ lạnh, 04 lò vi sóng để phục vụ nhu cầu ăn uống trong giờ nghỉ giải lao buổi trưa của người lao động lập trình viên. Hơn hết, Công ty còn chuẩn bị cả phòng dành cho nhân viên nữ, trong đó có lập trình viên nữ trở lại làm việc sau khi sinh được gọi là phòng mẹ và bé.

Để đánh giá rõ hơn ý kiến của lập trình viên về điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công ty TNHH InfoPlus, tác giả đã tiến hành khảo sát đối với lập trình viên và quản lý, thông qua khảo sát, ta có kết quả khảo sát như bảng sau:

Bảng 2.4 Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Môi trường làm việc thoải mái	3.90	4.20	3.94
Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	3.00	3.10	3.01
Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	4.20	4.30	4.21
Khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động	4.50	4.30	4.48

Điểm trung bình	3.90	3.98	3.91
------------------------	------	------	------

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Qua bảng khảo sát cho thấy được lập trình viên và người quản lý khá hài lòng với môi trường làm việc của người lao động. Điểm số trung bình của lập trình viên và người quản lý lần lượt là 3.9 và 3.98 điểm trên thang điểm 05 cho thấy người lao động lập trình viên đồng tình với môi trường làm việc. Cụ thể khi được hỏi đánh giá về môi trường làm việc có thoải mái hay không, lập trình viên cho đánh giá 3.9 trên 5 điểm, quản lý cho 4.2 trên thang điểm 5. Điều này thể hiện mức độ hài lòng của lập trình viên. Điểm số khi được hỏi vệ sinh nơi làm việc và khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu hay không, điểm số của khảo sát từ lập trình viên hay quản lý đều được trên 4 điểm. Nhưng khi khảo sát về vấn đề trang bị có được trang bị đầy đủ hay không, điểm số của người lao động đánh giá không được cao lắm, chỉ được 3/5 đối với lập trình viên và 3.1/5 đối với quản lý. Qua đó, ta có thể nhận thấy được yếu điểm của Công ty. Hiện tại thực trạng cung cấp trang thiết bị đang chưa được đủ, đáp ứng đúng nhu cầu người lao động lập trình viên dẫn đến đánh giá không cao trong bảng khảo sát. Công ty cần có cái nhìn đúng đắn và chính xác hơn về vấn đề này để có thể tìm ra phương án phù hợp cải thiện vấn đề này.

- Đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý

Công ty là nơi người lao động, ở đây là lập trình viên gắn bó ít nhất 8 tiếng đồng hồ trong một ngày. Do đó, Công ty luôn cần phải đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý. Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được quy định dựa trên những nghiên cứu của khoa học đã được kiểm nghiệm và chứng minh trên

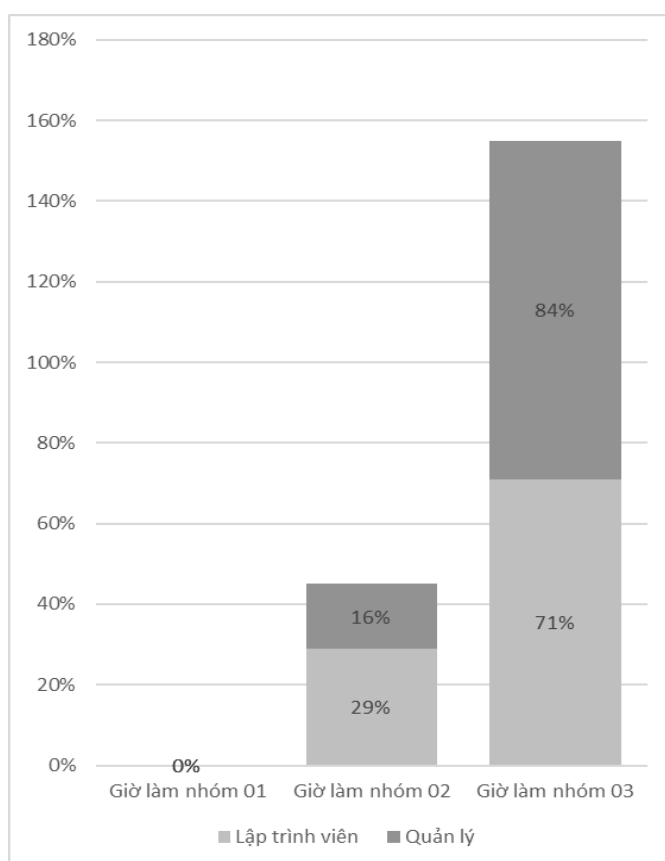
thực tế, rất phù hợp với tâm sinh lý của người lao động và được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của Công ty. Lập trình viên khi kết thúc ngày làm việc không quá mệt mỏi và có khả năng phục hồi sức lực và trí tuệ cho những ngày làm việc tiếp theo. Các dịp nghỉ lễ, nghỉ Tết, Công ty đều cho lập trình viên nghỉ đầy đủ, đối với những lập trình viên phải trực theo yêu cầu của công việc, Trưởng bộ phận bố trí cho nghỉ bù sớm nhất có thể. Công ty tạo mọi điều kiện cho người lao động được nghỉ phép nếu có lý do chính đáng. Các trường hợp nghỉ ốm, nghỉ thai sản hay nghỉ có việc riêng đều được Công ty tạo điều kiện tốt nhất và chi trả lương đúng theo quy định của pháp luật. Bên cạnh đó Công ty cũng có sự linh hoạt trong việc áp dụng thời gian làm việc để tạo điều kiện tốt nhất cho lập trình viên. Công ty cho phép người lao động, lập trình viên được linh động đăng ký thời gian làm việc tùy theo nhu cầu cá nhân, nhưng phải đảm bảo công việc và được sự thông qua của quản lý trực tiếp. Dưới đây là thời gian làm việc, nghỉ ngơi của người lao động- lập trình viên trong Công ty:

Bảng 2.5 Thời gian làm việc, nghỉ ngơi

Nhóm	Giờ vào làm	Giờ tan làm	Giờ nghỉ trưa
Nhóm 01	08:00	17:00	12:00- 13:00
Nhóm 02	08:30	17:30	12:00- 13:00
Nhóm 03	09:00	18:00	12:00- 13:00

(Nguồn: Nội quy lao động Công ty TNHH InfoPlus)

Thực tế, thời gian làm việc của lập trình viên chủ yếu thời gian như bảng sau



Hình 2.7: Biểu đồ thời gian đăng ký làm việc của lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Qua biểu đồ trên ta có thể thấy được rằng chủ yếu lập trình viên và quản lý chủ yếu đăng ký giờ làm thuộc nhóm 03(từ 9h sáng đến 06 giờ chiều) và tỷ lệ này chiếm hơn 70% ở mỗi nhóm người lao động. Điều này cho thấy rằng lập trình viên và quản lý chủ yếu là người trẻ có xu hướng hoạt động nhiều vào ban đêm và mong muốn được đi làm vào khung giờ muộn. Nắm bắt nhu cầu này của người lao động lập trình viên, Công ty đã có những khung giờ làm việc phù hợp với nhu cầu. Đây là một điểm mạnh trong chính sách tạo động lực của Công ty đến với người lao động.

2.2.3 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Việc tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc là công việc cần thiết và cần được quan tâm và tiến hành. Cụ thể, ở Công ty TNHH InfoPlus đã có tiến hành việc đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc nhưng việc đánh giá này chưa được đầy đủ và được diễn ra thường xuyên. Cụ thể việc đánh giá chủ yếu được tiến hành 1 năm 1 lần. Thời gian đánh giá hiện tại đang được thực hiện từ tháng 06 năm trước đến tháng 06 năm sau và đánh giá sẽ diễn ra vào tháng 06 hằng năm và công bố kết quả đánh giá vào tháng 07. Tuy nhiên việc đánh giá ở Công ty diễn ra còn tùy thuộc vào dự án triển khai có thể phát sinh thêm và gắn liền với các tiêu chí cố định sau: ngày làm việc trong tháng, công việc được giao trong tháng, tốc độ triển khai và độ hoàn thành của dự án trong tháng, tỷ lệ lỗi phát sinh trong triển khai dự án, nội quy và quy định của Công ty. Trong quá trình đánh giá về cơ bản đã có sự tham gia của người lao động nhưng quá trình chưa được chú trọng nhiều, nó chỉ mang tính hình thức. Người lao động chỉ đơn phương tiến hành đánh giá nhưng chưa nhận được kết quả đánh giá của bản thân một cách cụ thể và chi tiết. Mặc dù kết quả đánh giá sẽ làm căn cứ cho việc xét trả lương, thưởng cho người lao động trong lần tăng lương định kỳ hằng năm nhưng chưa thật sự được quan tâm chú trọng đủ, việc lắng nghe phản hồi từ phía người lao động, cùng với họ xem xét lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc để đưa ra kết quả đánh giá chính xác nhất thì cũng chưa được tiến hành một cách chuẩn chỉnh, quy củ và kịp thời. Điều này đã làm cho công tác tạo động lực cho người lao động thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa mang lại hiệu quả như mong đợi.

Thông qua khảo sát, ta có thể thấy được đánh giá của người lao động về việc đánh giá và ghi nhận công tác đánh giá công việc của người lao động như sau:

Các câu hỏi điều tra được xem xét tham khảo từ các nghiên cứu khác sử dụng cho khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực làm việc như Ngô Thị Tâm, 2015; Thị Bích Thảo, 2015. Cùng với đó, thang đo được sử dụng là thang đo Linkert, được chấm điểm từ 1 đến 5.

Bảng 2.6: Đánh giá của lập trình viên về việc tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch	3.00	3.50	3.06
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan	3.00	3.10	3.01
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai	3.20	3.50	3.24
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	3.15	3.23	3.16
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc	2.90	3.30	2.95
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể	3.20	3.23	3.20
Điểm trung bình	3.08	3.31	3.10

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Qua bảng khảo sát ta có thể thấy được rằng điểm trung bình đánh giá trên thang điểm 05 của lập trình viên dành cho đánh giá về việc tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc chỉ được 3.08 và với quản lý chỉ là 3.31. Điều này thể hiện người lao động chưa thật sự hài lòng về sự đánh giá và ghi nhận kết quả công việc của Công ty khi điểm số đánh giá chỉ trên . Trong đó, điểm số đánh giá thấp nhất là 2.9 trên thang điểm 05 với tiêu chí “ Anh chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc” do lập trình viên chấm điểm. Đồng thời chỉ tiêu này đạt điểm số trung bình thấp nhất là 2.95 điểm. Bên cạnh đó, khi được hỏi về các hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai và minh bạch, số điểm trung bình cũng chỉ đạt 3.06 trên thang 5 điểm. Ta có thể thấy được rằng việc đánh giá tại Công ty TNHH Infoplus chưa được tiến hành đúng và đủ để làm thỏa mãn người lao động và còn có rất nhiều hạn chế. Việc đánh giá chưa được bài bản, công khai, có quy trình chuẩn chỉnh rõ ràng điều này gây ảnh hưởng tới người lao động- lập trình viên. Điều này được thể hiện rõ ràng ở số điểm thấp qua khảo sát. Đây là một vấn đề cần được chú trọng và xem xét hoàn thiện trong thời gian tới khi xây dựng chính sách tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH InfoPlus.

2.2.4 Tạo động lực làm việc thông qua mối quan hệ với lãnh đạo

Mối quan hệ với lãnh đạo luôn là một mối quan hệ nhạy cảm và luôn cần sự trao đổi trực tiếp, gián tiếp, thông qua nhiều hoạt động nhằm củng cố và thắt chặt hơn mối quan hệ này. Do Công ty có yếu tố nước ngoài, lãnh đạo quản lý cấp cao là người Hàn Quốc, mối quan hệ ở đây được tính đến cả mối quan hệ giữa nhân viên là lập trình viên và lập trình viên là quản lý, giữa lập trình viên và quản lý cấp cao hơn – quản lý dự án (người Hàn Quốc), giữa lập trình viên là quản lý với quản lý cấp cao hơn- quản lý dự án (người Hàn Quốc). Khi triển khai các dự án, người đứng đầu dự án vẫn là các chuyên gia

người Hàn Quốc quản lý nên việc đánh giá mối quan hệ giữa lập trình viên – quản lý là lập trình viên- quản lý cấp cao(người Hàn Quốc) là cần thiết và phải được quan tâm coi trọng. Để đánh giá về việc xây dựng mối quan hệ với lãnh đạo, tác giả đã tiến hành khảo sát trên 80 lập trình viên (bao gồm cả lập trình viên giữ chức quản lý) để có được cái nhìn cụ thể về thực trạng này. Bảng khảo sát bao gồm ý kiến và đánh giá của lập trình viên- quản lý, lập trình viên- ban lãnh đạo, quản lý- ban lãnh đạo, để có thể có được cái nhìn rõ ràng và cụ thể nhất về mối quan hệ với người quản lý nói chung, hiện trạng và đánh giá của người lao động về mối quan hệ này. Các câu hỏi điều tra được xem xét tham khảo từ các nghiên cứu khác sử dụng cho khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực làm việc như Tô Thị Bích Thảo, 2015. Cùng với đó, thang đo được sử dụng là thang đo Linkert, được chấm điểm từ 1 đến 5.

Bảng 2.7: Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua mối quan hệ với người quản lý, ban lãnh đạo

Các tiêu chí	Lập trình viên- quản lý	Lập trình viên- quản lý cấp cao	Quản lý- quản lý cấp cao
Người quản lý trực tiếp sẵn sàng giúp đỡ trong công việc	4.00	4.10	4.20
Ban lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến, đóng góp của nhân viên	4.20	3.90	3.80
Có quy trình đóng góp ý kiến với lãnh đạo rõ ràng, cụ thể	3.10	3.10	3.10
Có hoạt động giao lưu, chia sẻ ý kiến, thông tin giữa người quản lý, ban lãnh đạo với người lao động	4.00	3.00	3.12

Lãnh đạo xử lý kỷ luật công bằng với mọi người	4.50	3.50	3.70
Điểm trung bình	3.96	3.52	3.58

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

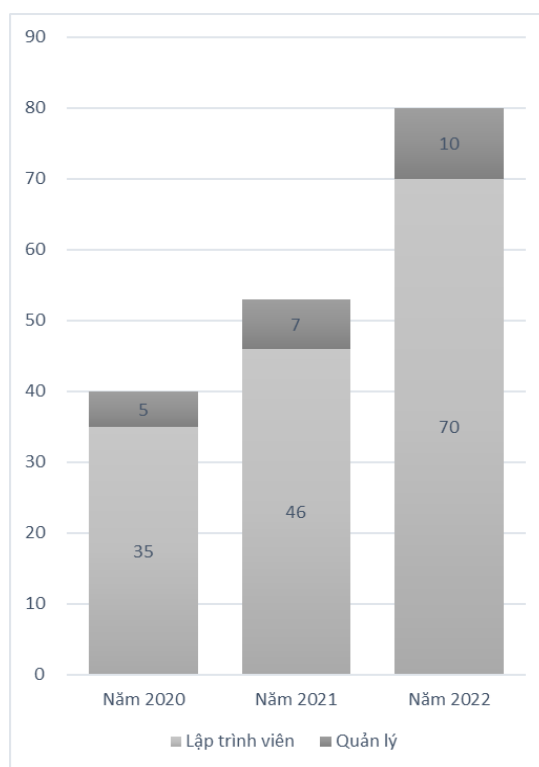
Thông qua kết quả khảo sát, ta có thể thấy được số điểm trung bình lập trình viên đánh giá trên thang điểm 5 về việc tạo động lực thông qua mối quan hệ với quản lý là 3.98; lập trình viên với quản lý cấp cao là 3.52 và quản lý với quản lý cấp cao là 3.58. Đây là một con số ở mức trung bình khá, có thể thấy được rằng người lao động là lập trình viên có ghi nhận và về cơ bản cảm thấy hài lòng đối với mối quan hệ với quản lý, bình thường với quản lý cấp cao và quản lý cũng bình thường với mối quan hệ với quản lý cấp cao. Nhưng khi đi vào chi tiết cụ thể về nội dung được hỏi là “Có quy trình đóng góp ý kiến với lãnh đạo rõ ràng, cụ thể” không, điểm số đánh giá chỉ ở mức 3.1 với cả lập trình viên và quản lý. Khi so sánh đánh giá giữa mối quan hệ giữa lập trình viên và quản lý người Việt và mối quan hệ giữa lập trình viên và quản lý cấp cao người Hàn, điểm số trung bình của mối quan hệ với quản lý người Việt cao hơn: 3.96 so với 3.52. Số điểm đánh giá về mối quan hệ giữa lập trình viên và quản lý cấp cao người Hàn và mối quan hệ giữa quản lý và quản lý cấp cao người Hàn có số điểm trung bình gần như nhau lần lượt là 3.52 và 3.58. Qua đó, ta có thể thấy được rằng, mối quan hệ giữa nhân viên lập trình viên người Việt Nam với quản lý trực tiếp người Việt Nam được công nhận và đánh giá cao hơn so với mối quan hệ giữa nhân viên lập trình viên người Việt Nam; quản lý người Việt Nam với quản lý cấp cao người Hàn Quốc. Cụ thể trong đó lập trình viên chưa đánh giá cao các hoạt động giao lưu; quy trình đóng góp ý kiến. Đây có thể được coi là điểm yếu của Công ty. Do trong

môi trường Công ty có yếu tố văn hóa ngoại quốc nên việc xây dựng và hình thành mối quan hệ là một việc không hề đơn giản. Rào cản ngôn ngữ, văn hóa là một trong những khó khăn trong việc xây dựng mối quan hệ với quản lý cấp cao. Hầu hết việc trao đổi và xây dựng mối quan hệ với lãnh đạo cần được thông qua người thứ ba- ở đây là phiên dịch viên để có thể trao đổi các thông tin cần thiết. Bên cạnh đó, thực tế, hiện Công ty chưa có một quy trình cụ thể rõ ràng cũng như một quy định hoàn chỉnh đầy đủ về các hoạt động giao lưu đóng góp ý kiến. Các hoạt động giao lưu và đóng góp ý kiến hiện tại được tổ chức mang tính tự phát theo nhu cầu từng thời kỳ. Qua đó ta có thể thấy rằng, việc giao lưu chưa được coi trọng trong công tác tạo động lực của Công ty TNHH InfoPlus. Bên cạnh đó, những biện pháp tạo động lực thông qua việc xây dựng mối quan hệ chưa đem lại những hiệu quả đúng, đủ khiến cho người lao động đánh giá thấp khi tiến hành khảo sát. Công ty cần xem xét lại mối quan hệ giữa người lao động- lập trình viên với lãnh đạo cấp cao (người Hàn Quốc) vì đây là một mối quan hệ có nhiều rào cản, cần rất nhiều sự quan tâm, đầu tư, các chương trình rõ ràng, thiết thực, cụ thể không kém phần gần gũi thì mới có thể mang lại hiệu quả tốt nhất, góp phần tạo động lực cho người lao động lập trình viên, tạo môi trường tốt gắn bó giúp Công ty ngày càng phát triển vững mạnh.

2.2.5 Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo bồi dưỡng

Để đảm bảo cho người lao động có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao, Công ty đã cơ bản thực hiện những chính sách đào tạo phù hợp với nhu cầu và tình trạng Công ty hiện tại. Thực tế, hiện tại Công ty có những khóa học đào tạo ngôn ngữ tiếng Hàn dành cho lập trình viên và quản lý. Với mục tiêu giúp lập trình viên dễ dàng hơn trong việc giao tiếp với quản lý người Hàn Quốc, các khóa tiếng Hàn hiện được tổ chức 1 năm 2 lần cho người lao động trong Công ty, trong đó có lập trình viên. Các khóa học

được cung cấp miễn phí đến người lao động là lập trình viên và được tổ chức tại phòng họp Công ty sau giờ tan làm. Khi tổ chức buổi học, Công ty có chuẩn bị bánh kẹo, trà nước để người lao động có thể nghỉ giải lao giữa những giờ học căng thẳng. Khóa học hiện được chia làm các cấp độ học phù hợp với trình độ và năng lực của người lao động. Trước mỗi khóa học sẽ có tiến hành kiểm tra đầu vào cũng như có cuộc kiểm tra đầu ra để đánh giá năng lực và hiệu quả khóa học. Tuy nhiên, Công ty mới chỉ có duy nhất một khóa đào tạo hỗ trợ ngôn ngữ là Tiếng Hàn Quốc, còn chưa có thêm một khóa đào tạo nào nhằm bổ sung kiến thức cho kỹ năng nghề nghiệp lập trình viên. Sau đây là thực trạng về kết quả tiến hành đào tạo của Công ty- đào tạo ngôn ngữ Hàn Quốc đối với lập trình viên trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2022



Hình 2.8 : Kết quả về đào tạo, bồi dưỡng lập trình viên, giai đoạn 2020-2022

Đơn vị tính : Lượt người

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Để đánh giá công tác đào tạo tại Công ty có đáp ứng được mong muốn của người lao động hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của lập trình viên về công tác đào tạo. Các tiêu chí tiến hành khảo sát bao gồm: đối tượng, nội dung, phương pháp, số lượng, cơ sở vật chất, kết quả, động lực đối với công tác đào tạo đang được tiến hành tại Công ty TNHH InfoPlus. Kết quả của khảo sát được thể hiện tại bảng sau:

Bảng 2.8 Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua đào tạo bồi dưỡng

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác	2.6	2.9	2.64
Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị	2.3	2.1	2.28
Phương pháp đào tạo là phù hợp	3.1	3.5	3.15
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp	2.35	2.14	2.32
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	3.5	3.7	3.53
Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện	2.1	2.1	2.10
Luôn nỗ lực làm việc vì tính phù hợp của chương trình đào tạo, bồi dưỡng	2.1	2.3	2.13
Điểm trung bình	2.58	2.68	2.59

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Kết quả đánh giá trung bình của lập trình viên và quản lý lần lượt là 2.58 và 2.68 trên thang điểm 5. Điều này thể hiện người lao động lập trình viên và quản lý chưa hài lòng về chương trình đào tạo của Công ty. Cụ thể chủ yếu các đánh giá về đối tượng, nội dung, số lượng, kết quả, và động lực để nỗ lực làm việc, con số đánh giá đều ở mức trên 2 điểm. Chỉ câu hỏi về phương pháp đào tạo, cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo, số điểm đánh giá ở mức trung bình, trên 3 điểm. Các con số đã phản ánh phần nào mức độ không hài lòng của người lao động- lập trình viên và quản lý về chính sách đào tạo của Công ty. Chính sách đào tạo hiện chỉ có chương trình đào tạo tiếng Hàn Quốc chưa đúng đối tượng, đúng nhu cầu, chưa phù hợp số lượng. Từ đó dẫn đến việc tham gia đào tạo không giúp gì nhiều cho người lao động cũng như không tạo được động lực cho người lao động nỗ lực làm việc. Qua các con số trên, ta có thể thấy được, để làm hài lòng và thỏa mãn nhu cầu của lập trình viên về vấn đề đào tạo, Công ty cần chú tâm và để ý hơn đến việc xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đúng đối tượng, đúng nhu cầu. Điều cần thiết ở đây là Công ty cần đa dạng hóa khóa học cũng như có một đường lối đào tạo đúng đắn để có thể tạo được động lực làm việc cho lập trình viên.

2.2.6 Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến

Ban lãnh đạo Công ty TNHH InfoPlus luôn nhận thức được nhu cầu của người lao động về vị trí làm việc cũng như nhu cầu được thăng tiến. Về cơ bản, Công ty dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà nhân viên có năng lực tốt sẽ được xem xét, quy hoạch nhằm thuyên chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí tương xứng với năng lực trình độ của họ như: đội trưởng,... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các

đội trưởng, các quản lý cấp cao và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, nhân viên chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực, kích thích họ phấn đấu, cống hiến cho công việc. Để có cái nhìn rõ hơn về thực trạng này tại Công ty TNHH InfoPlus, tác giả đã tiến hành khảo sát về Qua khảo sát đánh giá về cơ hội thăng tiến của lập trình viên và quản lý. Sau khảo sát, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.9 Đánh giá của lập trình viên về tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Chính sách thăng tiến của Công ty dựa trên năng lực, hiệu quả công việc	3.2	3.5	3.24
Mọi người bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến	3.1	3.5	3.15
Công ty thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên	3.2	3.5	3.24
Điểm trung bình	3.17	3.50	3.21

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Qua kết quả khảo sát có thể thấy được số điểm trung bình trên thang điểm 5 lập trình viên đánh giá là 3.17 điểm và 3.5 điểm với quản lý. Về cơ bản, các điểm số đánh giá đều ở mức 3 điểm hơn, Trong đó, các chỉ tiêu được hỏi đối với quản lý đều được đánh giá chung ở mức 3.5 điểm còn đối với lập trình viên thì số điểm đánh giá lại đang ở mức thấp hơn số điểm đánh giá bởi các quản lý. Trong đó thấp nhất là tiêu chí mọi người bình đẳng trong việc

tiếp cận cơ hội thăng tiến, tiêu chí này được người lao động lập trình viên đánh giá 3.1 điểm. Các con số thể hiện rằng người lao động lập trình viên và quản lý bình thường với chính sách thăng tiến của Công ty nhưng chưa đạt được đến mức hài lòng. Thực tế Công ty TNHH InfoPlus chưa có một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho nhân viên. Hơn nữa, việc đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Nhân viên chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên, khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, Công ty cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty. Đây là một điểm yếu mà Công ty cần phải nhìn nhận và khắc phục.

2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho lập trình viên

2.3.1 Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

- Hệ thống nhu cầu cá nhân: Đối với lập trình viên hay bất kỳ nhân viên nào trong doanh nghiệp, nhu cầu cá nhân luôn cần được coi trọng và xác định. Khi Công ty xác định được nhu cầu của các lập trình viên sẽ giúp việc tạo động lực được diễn ra đúng và chính xác hơn. Về cơ bản, lập trình viên trong thời kỳ hiện tại trung bình có một mức thu nhập khá, điều này ảnh hưởng tới nhu cầu cá nhân về mặt tinh thần khá nhiều. Họ sẽ có xu hướng hướng tới những điều đáp ứng được như cầu cá nhân ở mức độ cao hơn, nhu cầu thỏa mãn tinh thần đòi hỏi sự đầu tư nhiều hơn. Với đặc điểm là người lao động lập trình viên 100% tốt nghiệp đúng chuyên ngành nên nhu cầu làm việc đúng chuyên môn, đúng dự án, đúng vị trí đối với người lao động là lập trình viên rất cao. Bên cạnh đó, với tính chất là người lao động có tuổi đời trẻ, sẽ là

những người có nhu cầu học tập cao, nên việc tạo ra được môi trường học tập để nâng cao trình độ của lập trình viên cũng là một nhu cầu tất yếu. Bên cạnh đó, dù là lập trình viên hay người lao động bình thường đều có nhu cầu được thăng tiến trong công việc. Nên qua đó việc xây dựng được một môi trường có cơ hội thăng tiến là một điều kiện cần thiết phù hợp với người lao động. Bên cạnh đó, môi trường có những đồng nghiệp tốt, thân thiện cũng là một cách tạo động lực thiết yếu cho người lao động điển hình là lập trình viên. Về cơ bản lập trình viên chủ yếu là nam giới, việc xây dựng môi trường phù hợp với nam giới là điều cần thiết và phù hợp. Khi nắm bắt được những khía cạnh đó một cách chính xác, Công ty có thể tạo ra được những chính sách phù hợp giúp tạo động lực phù hợp với nhu cầu của các lập trình viên. Tác giả đã khảo sát nhu cầu của lập trình viên (80 phiếu). Với mỗi nhu cầu, người lao động sẽ lựa chọn thang điểm từ 1 đến 7 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tác giả tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm, đánh giá mức độ nhu cầu ưu tiên từ 1 đến 7. Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và thứ tự thứ 7 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất.

Bảng 2.10 Nhu cầu và mức độ của lập trình viên Công ty TNHH

InfoPlus

Nhu cầu	Mức độ ưu tiên (1-7)
Công việc ổn định	3
Điều kiện làm việc tốt	1
Quan hệ trong tập thể tốt	7
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	2
Có cơ hội thăng tiến	6
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	4
Được tham gia các hoạt động văn hóa	5

nghệ thuật	
------------	--

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Dựa vào bảng số liệu khảo sát, ta có thể thấy được rằng “Điều kiện làm việc tốt” là ưu tiên quan trọng nhất đối với người lao động lập trình viên, cho thấy vấn đề xây dựng một môi trường làm việc luôn là vấn đề người lao động quan tâm hàng đầu. Bên cạnh đó, lập trình viên chủ yếu là người trẻ, nên “có cơ hội học tập nâng cao trình độ” được lựa chọn là ưu tiên thứ hai trong cuộc khảo sát. Qua đó ta có thể thấy được ham muốn học học, được đào tạo thêm về kỹ năng là hết sức quan trọng với lập trình viên. Đây là điều ban lãnh đạo cần quan tâm chú ý và có nhận thức đúng đắn. Đứng thứ ba trong kết quả khảo sát là “Công việc ổn định” và thứ tư mới đến “Công việc phù hợp với khả năng sở trường”. Đứng thứ 6 và thứ 7 trong kết quả khảo sát lần lượt là “Có cơ hội thăng tiến” “Quan hệ trong tập thể tốt”. Điều này có thể lý giải được một phần là do độ tuổi trung bình của người lao động lập trình viên trong Công ty còn trẻ nên cơ hội thăng tiến chưa được quá coi trọng và do lập trình viên chủ yếu là gen Z và cuối gen Y nên khả năng làm việc cá nhân tốt. Đây cũng có lẽ là nguyên nhân giải thích phần nào lý do nội dung cơ hội thăng tiến và quan hệ trong tập thể tốt đứng ở cuối bảng xếp hạng. Qua kết quả bảng khảo sát, đây cũng là những căn cứ xác đáng giúp cho Công ty TNHH InfoPlus có thể xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và tạo động lực cho người lao động.

- Khả năng làm việc và kinh nghiệm làm việc: Hầu hết lập trình viên trong Công ty là những người có ít nhất 1 năm kinh nghiệm trở lên trong lĩnh vực và số năm kinh nghiệm trung bình của họ tại Công ty là từ 2 năm trở lên. Điều này cho thấy rằng đây là những người có khả năng làm việc tốt, có kinh nghiệm trong lĩnh vực của mình và chủ yếu là những người trẻ có khả năng nhanh nhạy, đáp ứng kịp thời với sự biến đổi của công nghệ. Quản lý có

thể linh hoạt sắp xếp vị trí cũng như công việc sao cho phù hợp với kinh nghiệm của người lao động, qua đó phát huy tối đa sức mạnh tiềm ẩn của người lao động đem lại hiệu quả tốt nhất cho Công ty.

- Đặc điểm cá nhân: với lực lượng lập trình viên 100% là nam giới và độ tuổi bình quân của lập trình viên còn trẻ tuổi nên người quản lý cần có các giải pháp hướng đến các đặc điểm này như tổ chức các giải bóng đá, các chương trình giao lưu, thể thao,... phù hợp với nam giới. Do đặc thù nên lập trình viên ít phải đi lại, lập trình viên thường xuyên lo lắng về một số bệnh văn phòng do ngồi nhiều, nên các hoạt động về văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn nữa ví dụ như thành lập câu lạc bộ thể dục thể thao để tạo điều kiện cho lập nhân cao sức khỏe, giảm các bệnh văn phòng.

2.3.2 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

- Mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh Công ty, doanh nghiệp

Muốn đạt được các mục tiêu đặt ra, tất cả chiến lược chính sách nhân sự nói chung, chính sách tạo động lực nói riêng cần phải tuân thủ mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Công ty, doanh nghiệp. Công ty TNHH InfoPlus với tư cách là Công ty chuyên về IT tài chính với mục tiêu cung cấp “giá trị” dịch vụ thiết thực cho thị trường tài chính Đông Nam Á thông qua việc ‘kết nối’ lẫn nhau và lấy tài chính là trọng tâm thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Mục tiêu của Công ty là trở thành một trong những Công ty dẫn đầu về thị trường công nghệ tài chính cung cấp các giải pháp không chỉ cho Việt Nam mà toàn bộ khu vực Đông Nam Á. Để đạt được mục tiêu này, Công ty đã kích thích tính sáng tạo của không chỉ lập trình viên mà cả toàn bộ người lao động trong việc quản lý, xây Công ty trở thành ngôi nhà thứ hai của mình. Công ty TNHH InfoPlus cũng đã sử dụng tổng hợp các biện pháp tạo động lực để nâng cao năng suất lao động.

- Văn hóa doanh nghiệp

Mỗi Công ty sẽ có một văn hóa riêng, qua đó sẽ có những ứng xử chuẩn mực chung tùy theo. Những người lao động khi làm việc tại một Công ty cần tôn trọng, hòa nhập với văn hóa của Công ty đó, chấp nhận để có thể cống hiến vì mục tiêu chung. Tại Công ty TNHH InfoPlus, văn hóa Công ty có sự pha trộn giữa văn hóa Hàn Quốc và văn hóa Việt Nam. Sự tôn trọng mạnh mẽ của cấp dưới đối với lãnh đạo quản lý vẫn được giữ lại nhưng đồng thời có sự pha trộn với văn hóa thoải mái trong làm việc của nền văn hóa Việt Nam. Điều này đã và đang tạo nên một môi trường và một bầu không khí làm việc vừa nghiêm túc nhưng vẫn thoải mái không bị gò bó cho doanh nghiệp.

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Tình hình tài chính của Công ty là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực cho nhân viên và giúp cho Công ty có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính hay phi tài chính như khen thưởng, đào tạo, tổ chức vui chơi du lịch, văn hóa thể thao,... Công ty TNHH InfoPlus với 100% vốn đầu tư nước ngoài đang vẫn phát triển mạnh mẽ và đang vẫn tiếp tục nhận đầu tư từ các nhà đầu tư lớn từ Hàn Quốc. Đây là bàn đạp vững chắc cho sự phát triển thịnh vượng của Công ty trên con đường đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Bảng doanh thu của công ty sau đây cho thấy tình hình tăng trưởng của công ty càng ngày càng mạnh mẽ qua các năm.

Bảng 2.11 Doanh thu Công ty TNHH InfoPlus theo các năm

	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Doanh thu	240	303	379

Đơn vị tính : Tỷ đồng

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

- Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của ban lãnh đạo Công ty, phong cách lãnh đạo

Đối với ban lãnh đạo Công ty TNHH InfoPlus, người lao động, đặc biệt là lập trình viên là nguồn sống và lực lượng nòng cốt và tiên quyết để có thể xây dựng và phát triển Công ty đưa Công ty vươn xa trong lĩnh vực. Nhận thức được rõ ràng tầm quan trọng của lực lượng lập trình viên trong Công ty, ban lãnh đạo có những biện pháp chỉ đạo kịp thời cũng như thay đổi theo từng hoàn cảnh để có thể tạo được động lực cho người lao động một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời nhất. Quan điểm này được ban lãnh đạo thể hiện trong những cuộc họp với toàn thể nhân viên cũng như thông qua các chính sách do phòng nhân sự ban hành. Bên cạnh đó, tùy theo đặc thù của Công ty, các nhà lãnh đạo lại có một phong cách lãnh đạo riêng phù hợp với hoàn cảnh và văn hóa. Thường phong cách lãnh đạo sẽ có ba loại phong cách chính bao gồm: phong cách lãnh đạo uy quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Công ty TNHH InfoPlus mang phong cách lãnh đạo tự do, thoải mái nhưng vẫn tuân theo một tiêu chuẩn nhất định. Phong cách này được đem lại từ tổng giám đốc Công ty, người luôn mong muốn đem lại một bầu không khí tự do để các lập trình viên có thể sáng tạo và phát huy năng lực một cách tối đa nhất có thể. Lãnh đạo vừa là người bạn vừa là người chỉ dắt, dẫn đường để Công ty có thể đi đúng hướng và đạt được những mục tiêu đề ra.

- Cơ cấu lao động của Công ty

Quan điểm của Công ty trong xây dựng cơ cấu tổ chức là bộ máy tổ chức như một cơ thể khỏe mạnh. Một tổ chức mạnh cũng giống như cơ thể một con người khỏe mạnh vậy. Nó phải có bộ não thông minh, tức là lãnh đạo phải sáng suốt, có tầm nhìn, có chiến lược. Chân tay khỏe mạnh tức là các bộ phận giúp việc, các đơn vị trực thuộc phải linh hoạt, cơ động và thích ứng nhanh với những thay đổi của tổ chức. Bộ khung của những bộ máy này phải do những người có tố chất đảm nhiệm, và lãnh đạo phải thường xuyên quan

tâm, giúp đỡ, uốn nắn, điều chỉnh để bộ máy mới được sinh ra đi đúng hướng và phù hợp với văn hoá Công ty.

- Chính sách nhân sự:

Công ty luôn có chính sách sử dụng người lao động, đặc biệt là lập trình viên một cách hiệu quả. Thông qua cơ chế đãi ngộ rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để đã tạo được sự đồng thuận nhất trí cao, thường xuyên rà soát những nội dung không còn phù hợp thực tế để tạo sự thông thoáng trong cơ chế vận hành. Bên cạnh đó Công ty xây dựng cơ chế đãi ngộ nhằm thu hút cán bộ có trình độ chuyên môn cao, thu hút lao động giỏi.

2.3.3 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Theo quyết định Số: 810/QĐ-NHNN về “Phê duyệt kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” của ngân hàng nhà nước Việt Nam, đây là bước mở đầu mạnh mẽ cho các Công ty công nghệ làm trong lĩnh vực tài chính ngân hàng có thể mạnh mẽ phát triển trong lĩnh vực này cũng như đưa, giới thiệu các công nghệ tiên tiến đến các ngân hàng. Qua đó có thể thấy được rằng, nhà nước đang có những sự quan tâm sát sao đến chuyển đổi số nói riêng và ngành công nghệ thông tin nói chung. Đây chính là động lực mạnh mẽ giúp Công ty TNHH Infoplus phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai.

- Điều kiện kinh tế chính trị khu vực và cả nước

Nền kinh tế Việt Nam đang có sự thay đổi mạnh mẽ, công nghệ được đưa vào áp dụng trong sản xuất và đời sống nhiều hơn. Để đáp ứng nhu cầu chuyển đổi mạnh mẽ của nền kinh tế trên tất cả các mặt, đòi hỏi phải có sự cung ứng và phát triển của các Công ty công nghệ nhằm đem giúp các Công ty tối ưu hóa nguồn lực và bắt kịp thời đại. Bên cạnh đó không chỉ riêng Việt Nam, nền công nghệ thông tin khu vực Châu Á nói chung, Đông Nam Á nói

riêng trong đó có Việt Nam đang phát triển nhanh chóng và vượt bậc. Điều này tạo ra một sân chơi lớn, một không gian lớn cho các Công ty công nghệ thông tin như Công ty TNHH InfoPlus có thể phát triển và vươn xa mạnh mẽ hơn nữa. Ngành nghề lập trình viên trong mấy năm gần đây và xu hướng tương lai gần vẫn là một ngành nghề hấp dẫn thu hút nhiều nhân lực.

- Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Hiện tại thị trường lao động đang thiếu nguồn cung lập trình viên chất lượng. Số lượng lập trình viên hiện không đáp ứng đủ nhu cầu của các Công ty. Do đó Công ty TNHH InfoPlus cần nhận ra sự khan hiếm của nhân lực trên thị trường để có những chính sách điều chỉnh để có thể thu hút nhân sự mới, tạo động lực thông qua đãi ngộ đối với nhân sự hiện tại để có thể giữ chân người lao động tạo một cơ cấu tổ chức ổn định.

- Vị thế ngành

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng tới công tác tạo động lực của người lao động tại Công ty. Ngành công nghệ hiện đang là một trong những ngành mới nổi, thu hút nhiều lao động, được nhà nước quan tâm, tạo các điều kiện để có thể phát triển mạnh mẽ hơn. Điều này thể hiện tại các chính sách thiết thực như các nghị quyết của ngân hàng nhà nước. Có thể kể đến một vài chính sách như Ngày 11/05/2022, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo đến năm 2030 (KH,CN&ĐMST) theo Quyết định số 569/QĐ-TTg; Ngày 17/11/2022, tại Hội nghị lần thứ sáu, Ban Chấp hành Trung ương Đảng Khóa XIII đã ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW về tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045,... Qua đó, có thể thấy được tầm vai trò của ngành công nghệ thông tin trong xã hội ngày càng được nâng cao hơn, chiếm vai trò quan trọng hơn.

- Chính sách tạo động lực của Công ty, tổ chức khác

Các tổ chức Công ty trong cùng lĩnh vực có thể kể đến như Công ty TNHH Phần mềm FPT, Công ty công nghệ thông tin CMC,... là những Công ty có chế độ và chính sách tạo động lực tốt và được thay đổi và cập nhật liên tục để đáp ứng nhu cầu cũng như hoàn cảnh. Có thể kể đến các chương trình tạo động lực cho lập trình viên được biết đến rộng rãi trong không chỉ là cộng đồng những lập trình viên làm việc tại Công ty mà còn cả những người làm việc bên ngoài Công ty. Qua đó, Công ty TNHH InfoPlus cần có những chính sách sát sườn, hội tụ được tinh hoa từ các Công ty khác nhưng không làm mất đi bản sắc và áp dụng phù hợp với mô hình và văn hóa Công ty.

2.4 Đánh giá mức độ tạo động lực lao động cho lập trình viên tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus thông qua đãi ngộ phi tài chính

2.4.1 Ý thức chấp hành kỷ luật của lập trình viên

Về cơ bản, tất cả các nhân sự của Công ty TNHH InfoPlus bao gồm cả lập trình viên đều tuân thủ đúng kỷ luật của Công ty về mọi mặt như giờ giấc, tác phong, thái độ. Theo thống kê của phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Infoplus, từ đầu năm 2022 đến tháng 3 năm 2023, không có trường hợp nhân sự nào bị cho thôi việc vì vi phạm kỷ luật lao động, không có nhân sự nào bị cảnh cáo hay hạ bậc vì vi phạm kỷ luật. Tất cả các hình thức vi phạm chỉ ở mức độ nhẹ và được nhắc nhở nội bộ trong bộ phận. Qua các số liệu ta có thể thấy được rằng ý thức chấp hành kỷ luật của lập trình viên nói riêng và của toàn bộ nhân viên Công ty TNHH Infoplus nói chung rất tốt, luôn tuân thủ đúng mọi quy định được đề ra, đây là một nỗ lực và một thành tích đáng học hỏi. Công ty cần giữ vững tinh thần chấp hành kỷ luật của lập trình viên để có thể giữ được đường lối cũng như kỷ luật Công ty.

2.4.2 Sự nỗ lực làm việc của lập trình viên

Sự nỗ lực làm việc của lập trình viên thể hiện qua sự hoàn thành công việc. Sự hoàn thành đúng, đủ, xuất sắc công việc được giao được phản ánh

qua mức độ tăng trưởng của Công ty. Bên cạnh đó, các giải thưởng đạt được qua các năm cũng là minh chứng cho sự nỗ lực không ngừng nghỉ của đội ngũ lập trình viên Công ty. Có rất nhiều yếu tố để đánh giá về mức độ nỗ lực làm việc của lập trình viên thông qua các đãi ngộ phi tài chính, ta có thể kể đến các tiêu chí như: phát huy được năng lực làm việc do được sắp xếp công việc phù hợp; nỗ lực làm việc vì Công ty luôn ghi nhận và khen thưởng kịp thời; nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp của Công ty; phát huy được năng lực nhờ các khóa đào tạo, bồi dưỡng phù hợp của Công ty. Thông qua các tiêu chí đánh giá, tác giả tiến hành khảo sát trên người lao động là lập trình viên và quản lý có kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.12 Đánh giá sự nỗ lực làm việc của lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính

Các chỉ tiêu	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Anh/chị phát huy được năng lực làm việc do được sắp xếp công việc phù hợp.	4	4.1	4.01
Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Công ty luôn ghi nhận và khen thưởng kịp thời	3.5	3.6	3.51
Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp của Công ty	3.2	3.2	3.20
Anh/chị đã phát huy được năng lực nhờ các khóa đào tạo, bồi dưỡng phù hợp của Công ty	3.1	3.1	3.10
Điểm trung bình	3.45	3.50	3.46

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3:

bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2023)

Qua bảng khảo sát ta có thể thấy rằng điểm số đánh giá của người lao động lập trình viên và quản lý chỉ mở mức trung bình khá. Cụ thể, điểm trung bình của lập trình viên là 3.45 điểm và của quản lý là 3.5 điểm. Số điểm cao nhất ở mức đồng ý với số điểm lần lượt là 4 và 4.1 được người lao động lập trình viên và quản lý đánh giá khi được hỏi về việc đã phát huy được năng lực làm việc do được sắp xếp công việc phù hợp. Còn với các tiêu chí còn lại, số điểm chỉ ở mức trung bình là 3.51 đối với chỉ tiêu “Công ty luôn ghi nhận và khen thưởng kịp thời”, mức 3.2 với chỉ tiêu “đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp của Công ty” và mức 3.1 đối với chỉ tiêu “phát huy được năng lực nhờ các khóa đào tạo, bồi dưỡng phù hợp của Công ty”. Đây là con số chỉ ở mức độ trung bình. Điều này cho thấy rằng người lao động không đánh giá cao chính sách ghi nhận khen thưởng, chính sách tạo cơ hội phát triển và chính sách đào tạo của Công ty TNHH InfoPlus. Ban lãnh đạo và quản lý cấp cao cần có cái nhìn đúng đắn về những đánh giá trên làm cơ sở để sửa đổi, xây dựng các chính sách phù hợp để tạo được động lực cho người lao động một cách phù hợp.

2.4.3 Mức độ gắn kết của lập trình viên với Công ty

Một trong những điều cần đánh giá giữa cá nhân người lao động với Công ty đó là mức độ gắn kết của lập trình viên với công ty. Điều này thể hiện một cách rõ ràng thông qua sự tăng giảm nhân viên theo từng năm và số năm thâm niên của nhân viên, thời gian một nhân viên gắn bó với công ty. Một công ty có càng nhiều các nhân viên lâu năm, gắn bó với công ty, cũng như số lượng nhân sự thôi việc, chuyển việc không nhiều là một Công ty có nguồn nhân lực ổn định, một công ty xây dựng được chính sách tạo động lực

tốt và hiệu quả. Mức độ gắn kết giữa người lao động với Công ty cũng thể hiện một phần nào đó năng lực cũng như các chính sách đãi ngộ mà nhân viên đang được hưởng. Thông qua các con số đó, ta có thể thấy được phần nào sự gắn bó của người lao động, đặc biệt là lập trình viên trong các công ty IT. Cụ thể, trong thực tế, Công ty TNHH InfoPlus với tuổi đời còn rất trẻ, chỉ với 05 năm thành lập và phát triển, đội ngũ nhân viên lập trình viên của Công ty có nhiều biến động theo từng năm. Số lượng nhân sự gắn bó lâu năm với Công ty không cao lắm và mỗi năm Công ty có lượng nhân sự lập trình viên biến động khá nhiều. Bảng thông tin sau sẽ cung cấp cho người đọc thực tại thâm niên của nhân viên Công ty TNHH InfoPlus tính đến tháng 06 năm 2023 như sau:

Bảng 2.13 Bảng thâm niên của nhân viên Công ty TNHH InfoPlus

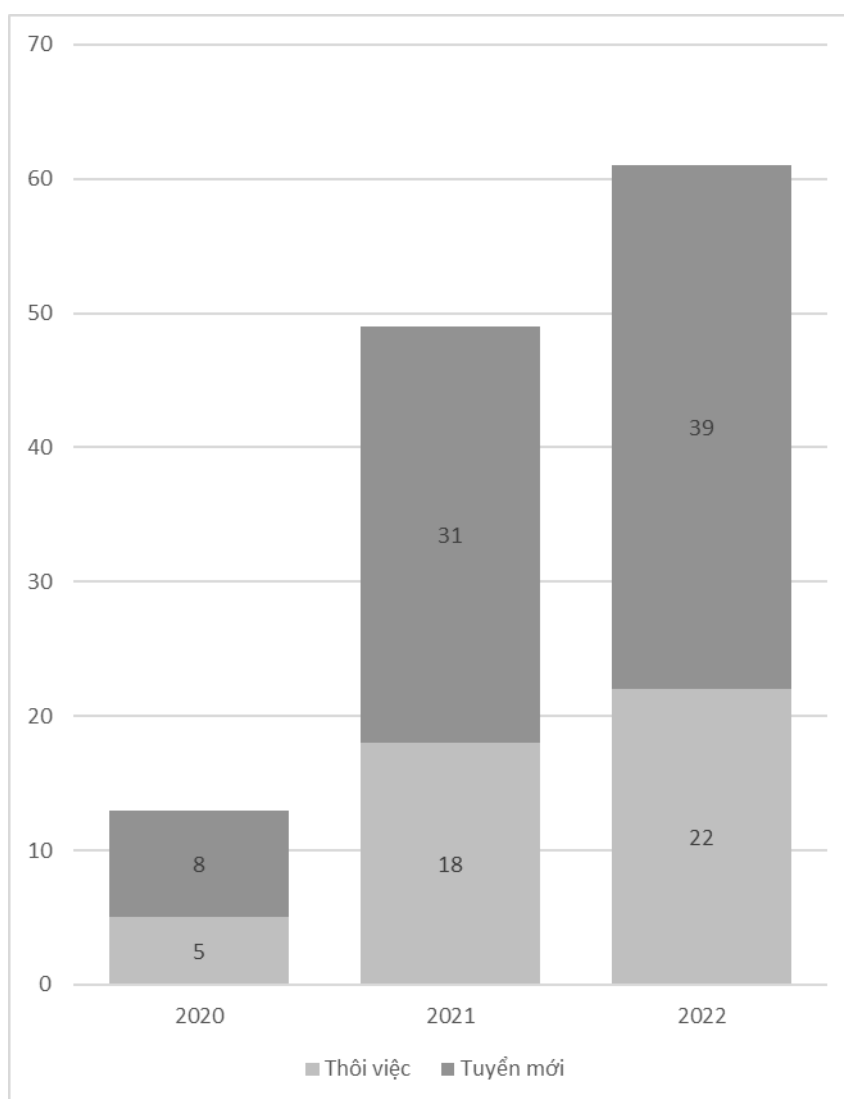
STT	Năm Thâm Niên	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 1 năm	34.04%
2	1 Năm	32.62%
3	2 Năm	18.44%
4	3 Năm	7.8%
5	4 Năm	4.26%
6	5 Năm	1.42%
7	6 Năm	1.42%

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Qua bảng số liệu ta có thể thấy được rằng, chủ yếu người lao động nói chung và lập trình viên nói riêng đang chỉ có thời gian thâm niên gắn bó với Công ty là từ 1 đến 2 năm. Số lượng người gắn bó 2 năm trở lên không nhiều và từ 3 năm trở lên hầu như không có. Điều này phản ánh sự gắn bó giữa người lao động và Công ty chưa đủ chặt chẽ. Có thể có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự việc này nhưng điều này thể hiện Công ty cần thực hiện nhiều

chính sách hơn nữa để có thể níu chân người lao động, tăng số lượng người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

Bên cạnh đó, một trong những con số cần được chú tâm đó là số lượng lập trình viên thôi việc và tuyển mới của Công ty. Việc Công ty có số lượng biến động quá nhiều cũng ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của lập trình viên với Công ty.



Hình 2.9 Số lượng lập trình viên thôi việc và tuyển mới Công ty TNHH InfoPlus giai đoạn 2020-2022

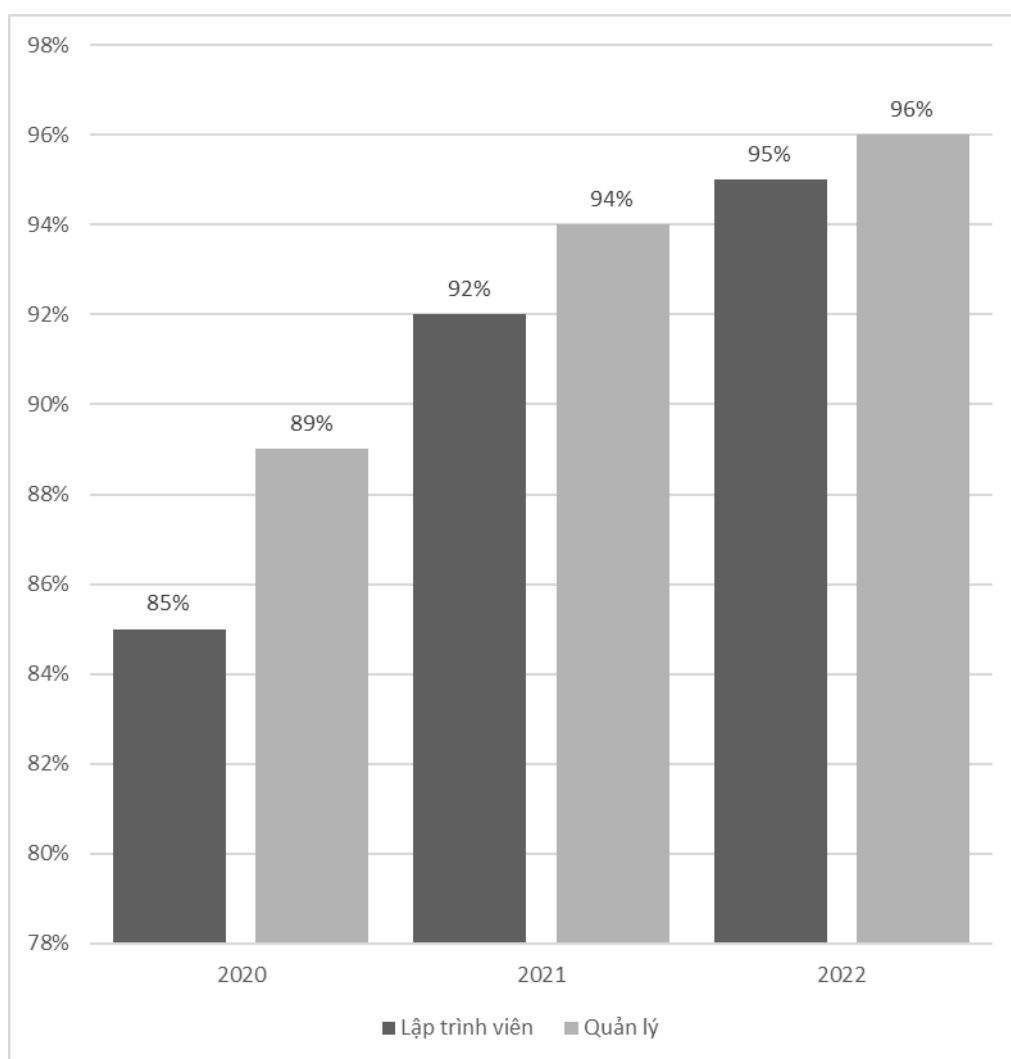
Đơn vị tính : Lượt người

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Dựa vào biểu đồ ta có thể thấy được rằng số lượng lập trình viên thôi việc có xu hướng gia tăng theo từng năm. Cụ thể con số thôi việc chỉ là 5 người năm 2020 nhưng đến năm 2022 lên tới 22 người. Số lượng tuyển dụng từ năm 2020 là 8 người nhưng năm 2022 lên tới 49 người. Đây là một con số khá lớn. Nguyên nhân do số lượng người nghỉ việc nhiều đồng thời do sự mở rộng của Công ty, các dự án cần nhiều lập trình viên hơn để đảm nhận và hoàn thành công việc. Thông qua các số liệu cung cấp bên trên, ta có thể thấy được phần nào đó vấn đề nhân sự lập trình viên của Công ty TNHH InfoPlus. Số lượng lập trình viên trẻ nhiều, thời gian gắn bó không lâu. Điều này đặt ra bài toán cho Công ty là làm sao để có thể xây dựng được các chính sách thu hút, giữ chân người lao động làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty. Đây là một trong những vấn đề Công ty TNHH InfoPlus cần giải quyết để có thể hoàn thiện được chính sách tạo động lực cho lập trình viên.

2.4.4 Năng suất lao động

Năng suất lao động thể hiện thông qua nhiều hình thái khác nhau. Đối với lập trình viên, năng suất lao động được thể hiện qua mức độ đánh giá hoàn thành công việc, hoàn thành tiến độ dự án cũng như chất lượng hoàn thành dự án. Về cơ bản, các dự án Công ty đang triển khai vẫn đang được tiến hành theo đúng tiến độ và kế hoạch được xây dựng cho năm triển khai cũng như vẫn đang đảm bảo được đúng chất lượng yêu cầu, Các khách hàng sử dụng dịch vụ vẫn hài lòng với dịch vụ được cung cấp. Theo thông tin đánh giá khảo sát định kỳ hàng năm của Công ty TNHH InfoPlus, ta có tỷ lệ đánh giá hoàn thành công việc của lập trình viên qua các năm như hình sau :



Hình 2.10: Tỷ lệ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus giai đoạn 2020-2022

(Nguồn: Thông tin phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH InfoPlus)

Điều này thể hiện người lao động, cụ thể là lập trình viên Công ty TNHH InfoPlus vẫn đảm bảo năng suất lao động tốt để hoàn thành công việc. Từ năm 2020 đến năm 2022, tỷ lệ này tăng từ 85% lên 95% đối với lập trình viên và từ 89% lên 95% đối với cấp quản lý. Thông qua các thông tin đánh giá của nhân sự sau mỗi năm, ta có thể thấy được rằng, năng suất lao động của lập trình viên vẫn đang tăng lên theo mỗi năm. Đây là một sự cố gắng nỗ lực hết mình của lập trình viên và cũng là kết quả của các chính sách được triển khai phù hợp tại Công ty TNHH InfoPlus.

2.5 Đánh giá chung

2.5.1 Kết quả đạt được

Về cơ bản để trở thành Công ty hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ thông tin, có uy tín, là nhờ Công ty đã biết sử dụng các biện pháp tạo động lực lao động cho tất cả người lao động nói chung và lập trình viên nói riêng. Thông qua phân tích ở trên, ta có thể nhận ra được một vài ưu điểm, thành quả đạt được của chính sách tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính của Công ty TNHH InfoPlus.

Đầu tiên, trong chính sách phân công công việc, Công ty TNHH InfoPlus đã thành công trong việc sắp xếp công việc phù hợp với khả năng, sở trường và chuyên môn. 100% nhân sự lập trình viên tốt nghiệp đại học đúng chuyên ngành và được làm ở đúng ngành nghề, lĩnh vực chuyên môn của mình. Bên cạnh đó, việc phân công, bố trí lao động trong Công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành từ đó lập trình viên có cơ hội được chuyển việc, đảm nhận phần việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Đồng thời để có thể tạo động lực cho người lao động thì Công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Công ty luôn luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty.

Thứ hai, về việc tạo điều kiện thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc đã được chú trọng. Các thiết bị máy móc có nguy cơ gây hại (hệ thống máy chủ) đều được bố trí gọn gàng và có thiết bị che chắn, các vật dụng phục vụ cho công việc người lao động được sắp xếp hợp lý và thuận tiện. Công ty có xây dựng phòng server (phòng máy chủ) riêng để đặt và bảo quản máy chủ. Đây là một điều cần thiết để có thể để các thiết bị quan trọng, đảm bảo an toàn cho thiết bị cũng như đảm bảo an toàn cho người lao động là

lập trình viên. Diện tích nơi làm việc rộng rãi và thoải mái tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, bí bách. Công ty xây dựng không gian làm việc mở, không gian thoáng giữa các phòng ban, tạo cảm giác dễ dàng giao lưu kết nối giữa các bộ phận giúp tạo cảm giác công việc không bị gò bó. Không gian làm việc ở Công ty được bố trí cây xanh làm không khí rất thông thoáng, giảm tác động xấu của bụi, giảm tác dụng không tốt của máy điều hoà không khí. Công ty đang cố gắng xây dựng một văn phòng xanh, thân thiện với môi trường, nhằm xây dựng một môi trường xanh cho người lao động lập trình viên. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh quét dọn sạch sẽ. Trong không gian làm việc, Công ty đã xây dựng khu sinh hoạt chung gồm khu pantry- khu ăn uống nghỉ ngơi thoải mái dành cho người lao động lập trình viên. Không gian chung có diện tích sàn gần 80m² được thiết kế làm khu sinh hoạt chung, đây là không gian để tổ chức các hoạt động tập thể của Công ty đồng thời cũng có bàn ghế ăn là khu ăn trưa của người lao động lập trình viên. Không gian chung cũng có thể được tận dụng thành không gian thích hợp cho người lao động lập trình viên nghỉ ngơi trong thời gian nghỉ trưa nhằm có thể tái tạo được sức lao động sau thời gian làm việc. Bên cạnh đó, Công ty có khu đồ ăn gồm tủ chứa bánh kẹo cơ bản, trà, nước, caphe, ... phục vụ nhu cầu của lập trình viên trong lúc làm việc và trong giờ nghỉ giữa giờ. Không gian được trang bị đầy đủ gồm: 02 tủ lạnh, 04 lò vi sóng để phục vụ nhu cầu ăn uống trong giờ nghỉ giải lao buổi trưa của người lao động lập trình viên. Hơn hết, Công ty còn chuẩn bị cả phòng dành cho nhân viên nữ, trong đó có lập trình viên nữ trở lại làm việc sau khi sinh được gọi là phòng mẹ và bé. Về giờ giấc làm việc, về cơ bản, Công ty có 3 khung giờ làm việc linh động cho người lao động lựa chọn, tạo sự linh động trong khung giờ thời gian làm việc.

Thứ ba, trong việc xây dựng mối quan hệ với quản lý, Công ty TNHH InfoPlus đã xây dựng được mối quan hệ thân thiết, khăng khít, hỗ trợ lẫn nhau giữa lập trình viên người Việt Nam và quản lý người Việt Nam. Việc người quản lý trực tiếp sẵn sàng giúp đỡ trong công việc, sẵn sàng lắng nghe ý kiến, đóng góp của nhân viên, hoạt động giao lưu, chia sẻ ý kiến, thông tin hay việc xử lý kỷ luật công bằng với mọi người trong mối quan hệ giữa quản lý người Việt Nam và lập trình viên người Việt Nam đều đã và đang được tiến hành tốt, bài bản, rõ ràng cụ thể và được đánh giá cao, một phần nào đã thỏa mãn được nhu cầu của người lao động lập trình viên.

2.5.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1 Hạn chế

Để nhận thấy rằng Công ty TNHH InfoPlus đã thiếu sót ngay từ ban đầu khi bỏ qua khâu tìm hiểu, xác định hệ thống nhu cầu của người lao động. Chính điều này dẫn tới những hạn chế khác khi triển khai các biện pháp tạo động lực lao động, chưa hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu của bộ phận đông đảo các nhân viên Công ty.

Trước hết, công việc được phân công hiện đang quá tải so với sức lao động của lập trình viên. Điều này được thể hiện qua việc người lao động thường xuyên phải tăng ca để có thể hoàn thành công việc. Việc này dẫn đến những mâu thuẫn phát sinh, dẫn đến sự mất cân bằng trong cuộc sống và công việc của lập trình viên. Công việc nhiều khiến người lao động dễ phát sinh căng thẳng trong công việc đồng thời khiến người lao động lập trình viên nhận thấy công việc và khối lượng được giao không còn hợp lý.

Tiếp theo về môi trường làm việc, thiết bị, phương tiện thực hiện công việc chưa đáp ứng đúng, đủ nhu cầu của người lao động lập trình viên. Với đặc điểm đặc thù là ngành công nghệ thông tin, người lao động và lập trình viên cần các thiết bị công nghệ cao, dung lượng lớn, những phần mềm phụ trợ

tối tân, những bản cập nhật mới nhất,... để có thể phục vụ cho việc hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và đảm bảo chất lượng nhất. Đây là một trong những hạn chế của Công ty TNHH InfoPlus.

Tiếp theo, hoạt động đánh giá, ghi nhận kết quả thực hiện công việc còn nhiều hạn chế. Phiếu đánh giá thực hiện công việc sử dụng tiêu chí chung với nhiều loại công việc khác nhau trong Công ty mà chưa tính đến đặc điểm công việc của lập trình viên khó định lượng, khó xác định tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc; các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đánh giá chưa công bằng. Hoạt động đánh giá chưa được thực hiện một cách công khai, minh bạch, chưa có quy trình cụ thể. Chu kỳ đánh giá đang là 1 năm một lần, đây là thời gian quá dài, chưa đủ tính cập nhật, đánh giá kịp thời đối với đóng góp của người lao động lập trình viên. Thêm vào đó, với tính chất ngành công nghệ thông tin là nhanh, cập nhật liên tục, chu kỳ đánh giá, ghi nhận kết quả thực hiện của người lao động cần có sự xem xét và rút ngắn sao cho hợp lý với tình hình Công ty cũng như đặc điểm của người lao động và ngành công nghệ thông tin.

Mối quan hệ với lãnh đạo ở Công ty TNHH InfoPlus vẫn còn tồn tại rất nhiều hạn chế. Trong đó, hạn chế xuất hiện rất nhiều trong mối quan hệ giữa lập trình viên với quản lý cao cấp người Hàn Quốc; giữa quản lý người Việt Nam và quản lý cao cấp người Hàn Quốc. Thực tế cho thấy, việc tổ chức các buổi giao lưu chia sẻ giữa các quản lý cấp cao người Hàn Quốc với nhân viên, cụ thể là lập trình viên người Việt Nam và quản lý người Việt Nam còn chưa được tổ chức thường xuyên và cũng chưa được chú trọng. Việc tổ chức còn diễn ra mang tính bộc phát, cần thiết thì tổ chức nhưng chưa thật sự có những cuộc điều tra khảo sát để xác định đúng nhu cầu và phản ứng của người lao động trong việc giao tiếp với lãnh đạo. Quy trình đóng góp còn chưa có quy

tình cụ thể dẫn đến sự thiếu minh bạch, khiến cho người lao động không hài lòng về mối quan hệ này.

Về việc đào tạo bồi dưỡng, việc thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Điều này dẫn tới Công ty TNHH InfoPlus hiện có mỗi khóa đào tạo ngôn ngữ Hàn Quốc cho người lao động mà chưa có các khóa đào tạo kỹ năng chuyên môn, nâng cao năng lực chuyên môn khác cho người lao động. Đồng thời việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự. Dẫn đến sự việc tất cả các lao động lập trình viên đều tham gia học nhưng thực sự người có nhu cầu muốn học không nhiều, khiến cho người lao động lập trình viên không cảm thấy có ích lợi sau khi theo học khóa đào tạo cũng như không tạo được động lực làm việc vì không cảm thấy sự phù hợp của chương trình đào tạo.

Cuối cùng, hạn chế phải nhắc đến ở đây là sự thiếu các căn cứ để xác định cơ hội thăng tiến của người lao động, đặc biệt là lập trình viên một cách rõ ràng. Thực tế Công ty TNHH InfoPlus chưa có một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho nhân viên. Hơn nữa, việc đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Nhân viên chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động.

2.5.2.2 Nguyên nhân

Công ty TNHH InfoPlus còn một số tồn tại như trên là do nguyên nhân, cụ thể:

Thứ nhất, Công ty TNHH InfoPlus chưa xây dựng cho mình bản mô tả công việc chính thức đầy đủ và chi tiết. Việc bổ nhiệm, bố trí sử dụng người

lao động còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt theo chỉ đạo chủ quan cảm tính của quản lý. Công việc quá nhiều khiến cho người lao động phải làm thêm giờ để đảm bảo chất lượng và thời gian hoàn thành công việc. Bởi vậy làm giảm động lực phát triển Công ty.

Thứ hai, Công ty TNHH InfoPlus chưa có quy trình đánh giá, kế hoạch mua, trang bị các trang thiết bị cần thiết theo từng thời kỳ, theo tháng, theo quý, theo năm rõ ràng. Việc này dẫn đến việc thừa thiếu trang thiết bị không được quản lý một cách sát sao dẫn đến người lao động lập trình viên chưa cảm thấy được trang bị các thiết bị phù hợp, đầy đủ phục vụ công việc. Điều này cũng góp phần làm giảm động lực phát triển Công ty.

Thứ ba, chưa xây dựng được các tiêu chí đánh giá hiệu quả của việc thực thi các công tác tạo động lực cho người lao động, cụ thể là lập trình viên để nắm được hạn chế và những chính sách không phù hợp để chỉnh sửa kịp thời và đáp ứng nhu cầu của lập trình viên dẫn đến hiệu quả việc sử dụng các công cụ tạo động lực không mang lại kết quả như ban lãnh đạo mong muốn và giữ chân lập trình viên gắn bó và phát triển lâu dài với Công ty.

Thứ tư, trong mối quan hệ với lãnh đạo, chưa xây dựng được hệ thống các hoạt động giao lưu kết nối giữa các lập trình viên và người quản lý một cách bài bản. Các hoạt động mới chỉ được diễn ra mang tính bộc phát chưa có hệ thống cụ thể, nội dung các hoạt động chưa được tiến hành điều tra khảo sát để đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của người lao động trong đó có lập trình viên. Điều này khiến cho mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên chưa được gắn kết đúng nghĩa. Bên cạnh đó là khoảng cách và khác biệt văn hóa giữa hai đất nước Việt Nam- Hàn Quốc.

Thứ năm, trong công tác đào tạo bồi dưỡng, việc thực hiện các chương trình đào tạo mới chủ yếu nhằm đến mục đích nâng cao khả năng tiếng Hàn trong giao tiếp của người lao động, cụ thể là lập trình viên mà chưa có quan

tâm đến việc bồi dưỡng tay nghề để đáp ứng cho công việc. Chương trình đào tạo đưa ra chưa bám sát nhu cầu của nhân viên nên nhiều khi các chương trình đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức ra vừa mất kinh phí vừa mất thời gian của nhân viên nhưng không mang lại những kiến thức bổ ích cho lập trình viên.

Cuối cùng, trong cơ hội thăng tiến, chưa xây dựng được cơ cấu tăng chức, tăng bậc một cách rõ ràng cho người lao động, cụ thể là lập trình viên. Việc thăng chức, lên chức,.. còn diễn ra theo cảm tính, không có căn cứ rõ ràng, thời gian quy định không cụ thể. Điều này khiến cho người lao động, cụ thể là các lập trình viên chưa tin tưởng được vào tương lai gắn bó với Công ty để có thể cống hiến, gắn bó với Công ty lâu dài.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐẢI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS

3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus tới năm 2023

3.1.1 Mục tiêu

Mục tiêu của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus trong năm 2023 đã được ban lãnh đạo đưa ra đầu năm, được coi là kim chỉ nam cho các hoạt động của Công ty định hướng tới năm 2023. Với mục tiêu và phương châm là “Dựa trên thế mạnh CNTT, nguồn nhân lực hiện đại và nỗ lực phát triển không ngừng, chúng tôi đặt mục tiêu trở thành top những Công ty công nghệ dẫn đầu thị trường Việt Nam vào năm 2030.” Đối với thị trường trong nước, năm 2023 là năm bản lề của Công ty, đẩy mạnh các sản phẩm công nghệ thông tin cung cấp đến với các ngân hàng trong nước cũng như các doanh nghiệp trong nước. Đối với thị trường nước ngoài, cụ thể là thị trường Đông Nam Á, năm 2023 Công ty đẩy mạnh phát triển thị trường Đông Nam Á hơn thông qua các hoạt động xúc tiến đầu tư như thỏa thuận xúc tiến dự án NICE NFT Việt Nam, mở rộng thị trường tại Campuchia, tiến hành mở rộng dự án InfoCMS sang thị trường Campuchia,... Về công tác xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho người lao động của Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus đã xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho người lao động nhằm hướng tới như sau:

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân và phát huy được tính sáng tạo của người lao động.

- Thu hút và giữ gìn nhân tài những người có thể đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh trước mắt và lâu dài của Công ty.

- Hình thành chính sách tạo động lực cạnh tranh so với các tổ chức khác trên thị trường giúp khẳng định những giá trị cốt lõi.

- Tạo nên văn hóa của Công ty, xây dựng quan hệ lao động tốt. Để tạo được các mục tiêu mà Công ty đặt ra đòi hỏi công tác tạo động lực cho người lao động, Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus đang tiến hành xây dựng tổng thể một kế hoạch tạo động lực cho người lao động chi tiết bao gồm các nội dung: chính sách tạo động lực cho người lao động, ngân sách thực hiện, cơ sở vật chất, tiêu chí đánh giá...

3.1.2 Định hướng

Trước xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, thời đại công nghệ 4.0 bùng nổ, vừa là cơ hội cho các sản phẩm công nghệ thông tin của Công ty tiếp cận rộng rãi hơn tới các khách hàng trong nước và mở rộng ra các nước trong khu vực, vừa là thách thức khi cũng có nhiều hơn các doanh nghiệp mạnh của nước ngoài xâm nhập thị trường Việt Nam cũng như các doanh nghiệp Việt Nam nhanh chóng phát triển và tiếp thu các thành tựu công nghệ thông tin mới đòi hỏi Công ty phải cải tiến không ngừng, phải biết phát huy thế mạnh vốn có, khắc phục các nhược điểm để tăng khả năng cạnh tranh. Ban lãnh đạo Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus đã động viên người lao động tích cực và chủ động hội nhập, dám nghĩ dám làm, quyết định kịp thời, năng động sáng tạo, tất cả vì mục tiêu chiến lược của Công ty. Ban lãnh đạo Công ty xác định con người chính là chìa khóa quyết định sự phát triển mạnh mẽ và bền vững của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Công ty chủ trương tập trung nhiều nhất cho việc xây dựng đội ngũ người lao động giỏi về nghiệp vụ và chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, đồng thời quan tâm nhiều hơn đến hoạt động tạo động lực lao động. Lãnh đạo Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus xác định tạo

động lực cho người lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Tạo động lực là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của người lao động theo hướng tích cực. Hành vi của người lao động không thể thay trong một sớm một chiều mà đòi hỏi phải có một quá trình liên tục, lâu dài. Bên cạnh đó, tạo động lực cho người lao động đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống cho người lao động cả về mặt tinh thần. Định hướng tạo động lực lao động trong thời gian tới sẽ là phát huy những điểm mạnh đã đạt được và khắc phục triệt để những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại trước đây. Trong đó Công ty tập trung vào thực hiện tốt hơn ở một số mặt chính là: tạo cơ hội phát triển cho người lao động đặc biệt là lập trình viên, đào tạo lập trình viên để đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng hợp lý lao động lập trình viên, xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc. Bên cạnh đó Ban lãnh đạo cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lao động đoàn kết, một tập thể vững mạnh.

3.2 Một số giải pháp tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus

3.2.1 Hoàn thiện công tác phân công công việc cho lập trình viên

Thực trạng cho thấy công tác phân công công việc cho lập trình viên đã được chú trọng và được tiến hành theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình nhưng cần hoàn thiện hơn nữa. Việc sắp xếp bố trí công việc cho người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường sẽ giúp người lao động phát huy hết năng lực và tạo cho họ niềm hứng khởi với công việc được giao. Nếu người lao động mà thiếu năng lực, họ sẽ không làm tròn nhiệm vụ, nếu người lao động có trình độ chuyên môn vượt cấp, họ sẽ thực hiện chính đáng

công việc nhưng lại không thỏa mãn, nếu người lao động làm công việc phù hợp với khả năng, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc và thỏa mãn nội tâm. Công ty cần phải thường xuyên luân chuyển công việc có nghĩa là chuyển người lao động lập trình qua một số công việc khác hay các dự án khác có mức độ phức tạp tương tự. Việc này nhằm giảm sự nhàm chán trong công việc của người lao động lập trình viên phải làm mãi một công việc, đồng thời giúp cho họ có thể làm được nhiều công việc khác nhau, sẽ làm tăng tính linh hoạt trong lao động, và nếu mục đích này được giải thích một cách rõ ràng cho họ và những người có liên quan thì họ sẽ cảm thấy có động lực cao hơn. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Công ty có thể thiết kế lại công việc để tránh sự nhàm chán, làm đa dạng hóa công việc. Không những thế làm tăng thêm tính thử thách, hấp dẫn đối với người lao động lập trình viên. Điều này sẽ góp phần lớn tạo sự hứng thú, tăng khả năng thích nghi và sáng tạo của lập trình viên, đặc biệt là người lao động chủ yếu là lao động trẻ. Không những thế, cần có sự quan tâm đến mong muốn nguyện vọng, sở trường của người lao động để sắp xếp bố trí công việc tạo cho họ sự hứng thú làm việc và cống hiến cho Công ty. Chính sách này sẽ góp phần thúc đẩy người lao động lập trình viên vừa phần đầu học tập, rèn luyện, vừa có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc để tạo lòng tin trong tập thể.

Ngoài ra, Công ty có thể cho một số người làm ở bộ phận quản lý kiêm nhiệm công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ nhằm tránh làm một công việc mang tính chất đơn điệu. Song Công ty cần phải có một số chính sách đãi ngộ cho phù hợp để có thể kích thích họ làm việc hăng say, cho hiệu quả công việc cao.

Bên cạnh đó, về các vị trí, chức năng và nhiệm vụ của lập trình viên, cần cập nhật kịp thời bảng mô tả công việc, bảng phân công nhiệm vụ, quyền hạn kịp thời, rõ ràng để người lao động lập trình viên có thể biết và thực hiện

đúng công việc cũng như biết được đúng đủ quyền hạn và trách nhiệm của mình. Cần tiến hành xây dựng bảng mô tả công việc đảm bảo cung cấp đầy đủ các nội dung chính như: thông tin chung về công việc lập trình viên, mục đích công việc, các nhiệm vụ chính, quyền hạn công việc, điều kiện làm việc và tiêu chuẩn công việc. Việc xây dựng bảng mô tả cần tuân thủ các nguyên tắc sau: chỉ tập trung vào công việc, sử dụng ngôn từ rõ ràng, dễ hiểu, sắp xếp các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên, và đưa ra những kỳ vọng hợp lý. Bên cạnh đó, công ty cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 4 tháng/ lần để có thể xem xét lại tính chất công việc. Việc tiến hành phân công công việc hợp lý, nhằm tận dụng tối đa năng suất theo từng người lao động, nhằm hạn chế công tác làm thêm giờ, khiến cho người lao động cảm thấy mất cân bằng trong cuộc sống cũng cần được chú trọng. Đây là một trong những điều kiện tiên quyết để có thể giảm giờ làm tăng ca, tạo được động lực cho người lao động lập trình viên.

3.2.2 Hoàn thiện công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Về cơ bản, công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc đã được Công ty quan tâm và chú trọng nên đã đạt được những thành quả đáng ghi nhận. Nhưng trong đó, vẫn cần hoàn thiện công tác xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc để đáp ứng đúng, đủ, kịp thời nhu cầu của người lao động. Cụ thể, lập trình viên đang cảm thấy trang thiết bị hoàn thành công việc chưa được trang bị một cách tốt nhất, chưa đáp ứng được đúng và đủ với nhu cầu của lập trình viên. Do điều kiện và tính chất công việc đòi hỏi nhu cầu tiện nghi cho văn phòng ngày càng cao. Mỗi nơi làm việc phải được bố trí những trang thiết bị cần thiết như điện, ổ cắm, điện thoại, ADSL... tùy thuộc vào tính chất công việc. Để tăng giá trị tiện nghi, bên cạnh những không gian chính cũng cần lưu ý đến không gian linh hoạt bằng cách

sử dụng nhiều vách ngăn di động để có thể tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa giờ, nơi mọi người có điều kiện giao lưu và trao đổi công việc ngắn với nhau. Ngoài ra nội thất văn phòng hiện đại cũng nên chú ý đến không gian thuyết trình với các trang thiết bị hiện đại như máy chiếu, máy quay... Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở tối đa các cửa sổ để lấy sáng. Hệ thống ánh sáng, hệ thống tự do cá nhân của nhân viên được tính toán tới từng diện tích để sử dụng hiệu quả và ngăn nắp. Đối với việc trang thiết bị chưa được trang bị một cách tốt nhất, cần tiến hành các điều tra, khảo sát cụ thể hơn về nhu cầu sử dụng của từng đối tượng lập trình viên cụ thể và cần được tiến hành thường xuyên theo định kỳ ít nhất 06 tháng/ 01 lần để có thể đáp ứng đúng nhu cầu. Đặc thù là ngành công nghệ thông tin có sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ, nên Công ty cần có những biện pháp để đáp ứng đúng, đủ, phù hợp với nhu cầu của người lao động lập trình viên giúp lập trình viên có động lực lao động, nâng cao năng suất lao động, tạo hiệu quả tốt mà vẫn đảm bảo theo đúng quy định của Công ty.

Bên cạnh việc cập nhật cái mới, việc duy tu, bảo dưỡng định kỳ cũng cần được chú trọng. Công ty cần nhận thức được tầm quan trọng của việc đầu tư vào duy tu, bảo dưỡng định kỳ sau khi đầu tư máy móc mới cần thiết cho người lao động lập trình viên. Khi đầu tư vào bảo trì đúng lúc, sẽ tiết kiệm được khoản tiền hợp lý, đồng thời duy trì đúng mức khấu hao tài sản nhưng vẫn đảm bảo đúng đủ nhu cầu của người lao động lập trình viên. Khoản tiền tiết kiệm được cũng sẽ có thể dùng vào việc đầu tư nhưng trang thiết bị mới cần thiết, phục vụ đúng nhu cầu của dự án cũng như nhu cầu phát sinh của người lao động lập trình viên. Bên cạnh đó, cần tiến hành khảo sát thực trạng của máy móc định kỳ ít nhất 06 tháng/ 01 lần để có thể đánh giá đúng hiện trạng của máy móc thiết bị cũng như có những bảo dưỡng phù hợp nhằm

tránh để lãng phí không dùng máy và phát sinh trường hợp lập trình viên không có máy móc sử dụng cũng như làm việc trong môi trường không đảm bảo.

Thêm vào đó, cần phải xây dựng kế hoạch mua trang thiết bị theo định kỳ, theo quý, theo năm để người lao động có thể biết được thời gian có thể được mua sắm trang thiết bị cần thiết để có thể đề xuất nhu cầu. Việc xây dựng kế hoạch cần được tính toán lâu dài, phù hợp với nhu cầu của lập trình viên cũng như kế hoạch phát triển của Công ty.

3.2.3 Hoàn thiện công tác đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động một cách khách quan, chính xác là rất quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì vậy, Công ty cần ý thức được điều đó và phải xây dựng nên một hệ thống đánh giá sao cho phù hợp đối với cán bộ công nhân viên đặc biệt là lập trình viên.

Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp đánh giá khuyến khích kịp thời để người lao động làm việc tốt hơn. Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy Công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau: Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho người lao động, cụ thể là lập trình viên trong Công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá: Hiện nay ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, chưa rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo Công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Vì vậy, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt hiệu quả tối ưu thì người lao động và Công ty đều phải thực sự hiểu biết

về hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Công khai và minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập ra một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó người lao động lập trình viên sẽ hết mực tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty. Hiện tại Công ty có sử dụng phần mềm nhân sự để tiến hành các hoạt động khác nhưng chưa tối ưu và tích hợp được phần đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá lên hệ thống. Hệ thống quản trị nhân sự cần được tích hợp thêm phần đánh giá thực hiện công việc, đây sẽ là một giải pháp cực kỳ hữu ích. Sau đó phòng nhân sự sẽ phải phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần phải thông báo cho toàn bộ các phòng ban để tạo điều kiện cho toàn thể người lao động trong đó có lập trình viên được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý lập trình viên và người lao động là lập trình viên đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính chính xác của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động cụ thể là lập trình viên hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định khác về nhân sự, giúp cho người lao động lập trình viên có thể hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với các chế độ và đây là một trong những tiêu chí để

xét các chế độ, phúc lợi; từ đó người lao động là lập trình viên mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên lập trình viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân viên lập trình viên trong Công ty không hoàn thành nhiệm vụ (có thể do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, các kỹ năng thiếu hụt của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo.

Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân viên: Với những nhân viên lập trình viên luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm cho họ nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện được thêm những tố chất mà nhân viên lập trình viên đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân viên trong tương lai gần, tránh để nhân viên thấy rằng sau đánh giá lãnh đạo Công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh ra tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên).

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến: Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân viên lập trình viên sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân viên lập trình viên của nhân lực kết hợp cùng những

đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của lập trình viên sẽ cho lãnh đạo Công ty thấy những lập trình viên nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho Công ty. Việc đánh giá cần thực hiện tập trung vào các tiêu chí nhanh, chuẩn, kịp thời để đáp ứng đúng đặc điểm của người lao động lập trình viên: trẻ và năng động.

3.2.4 Tạo dựng mối quan hệ với lãnh đạo

Mối quan hệ giữa người lao động- lập trình viên với lãnh đạo cấp cao (người Hàn Quốc) cần sự quan tâm và thay đổi để có thể mang lại hiệu quả tốt nhất. Công ty TNHH InfoPlus cần xây dựng một chính sách giao lưu, kết nối phù hợp để có thể gắn kết được người lao động lập trình viên với lãnh đạo cấp cao (người Hàn Quốc), chính sách này cần được xây dựng theo tầm nhìn trung và dài hạn để có thể đem lại hiệu quả tốt nhất trong việc xây dựng mối quan hệ. Qua đó, việc xây dựng chính sách góp phần tạo động lực cho người lao động lập trình viên trong quá trình làm việc.

Trước hết, để xây dựng được kế hoạch, Công ty cần tiến hành khảo sát để nhằm mục đích xác định mục tiêu của việc tổ chức giao lưu để có thể xây dựng kế hoạch cụ thể. Việc khảo sát nhu cầu của người lao động lập trình viên và thực tế mối quan hệ hiện tại giữa người lao động lập trình viên và lãnh đạo cấp cao (người Hàn Quốc) giúp Công ty xác định được bức tranh tổng thể thực trạng về mối quan hệ này trong Công ty. Qua đó, xác định được ưu, nhược điểm còn tồn tại trong mối quan hệ, những mong muốn của người lao động lập trình viên.

Sau khi tiến hành điều tra, khảo sát, xác định ưu, nhược điểm, Công ty cần tiến hành xây dựng phương án nhằm mục tiêu kéo gần mối quan hệ giữa người lao động lập trình viên và quản lý cấp cao (người Hàn Quốc). Việc xây dựng các hoạt động giao lưu, kết nối cần được thực hiện một cách bài bản và

định kỳ theo thời gian xác định như theo quý, theo năm để có thể nâng cao sự kết nối chia sẻ . Có thể tiến hành đa dạng hóa cuộc giao lưu bằng các hình thức như đi ăn uống, tổ chức hội nghị, cuộc họp,... tùy theo nhu cầu của từng thời kỳ và mục đích thực hiện. Bên cạnh đó, thực tế là người lao động đang không giao tiếp được với quản lý cấp cao người Hàn Quốc, nên về trước mắt giai đoạn tạm thời, Công ty cần tuyển thêm phiên dịch viên để phục vụ cho người lao động lập trình viên , quản lý người Việt Nam trong việc giao tiếp với quản lý cao cấp người Hàn Quốc. Về lâu dài, cần xây dựng lộ trình học tập, đào tạo tiếng Hàn Quốc cho lập trình viên và quản lý người Việt Nam và đào tạo tiếng Việt Nam cho quản lý cấp cao người Hàn Quốc. Điều này sẽ khắc phục được rào cản trong việc giao tiếp giữa quản lý cao cấp và lập trình viên cũng như quản lý Việt Nam. Các hoạt động xây dựng, tạo dựng mối quan hệ cần tập trung vào các hoạt động của nam giới vì chủ yếu người lao động lập trình viên là nam và trong độ tuổi trẻ. Các hoạt động cần nhắm đúng đối tượng, đúng tính chất sẽ đem lại hiệu quả nhiều hơn so với các hoạt động chung chung.

Việc tạo dựng mối quan hệ, thu hẹp khác biệt văn hóa cũng sẽ góp phần to lớn tạo động lực cho người lao động, cụ thể là lập trình viên cống hiến hơn cho Công ty.

Cuối cùng, sau khi xây dựng các hoạt động nhằm giao lưu kết nối giữa người lao động lập trình viên và quản lý cấp cao (người Hàn Quốc), cần có hoạt động đánh giá hiệu quả và tác động của các hoạt động đến với đối tượng tham gia. Việc đánh giá cần được tiến hành thường xuyên định kỳ theo thời gian xác định cụ thể có thể là 06 tháng/ 01 lần hoặc 01 năm/01 lần và cần được đánh giá một cách tổng quát và khách quan. Qua việc đánh giá, Công ty cần tiến hành sửa đổi, bổ sung, thay đổi, cập nhật các chương trình, chính sách mới phù hợp với nhu cầu đúng thời điểm, đúng mục đích và đúng nhu

câu. Việc thay đổi này sẽ góp phần dần dần giúp Công ty TNHH InfoPlus xây dựng được một chính sách phù hợp tạo dựng mối quan hệ với lãnh đạo, qua đó tạo động lực làm việc cho người lao động lập trình viên.

3.2.5 Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn không chỉ giữa các Công ty trong nước mà còn là với các Công ty nước ngoài. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, quản lý, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, v.v... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người. Vì vậy, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu được các Công ty quan tâm. Mặc dù các Công ty đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhưng trong thực tế, công tác này còn chưa phát huy tốt vai trò trong hoạt động kinh doanh. Một trong những nguyên nhân cơ bản là nhiều Công ty chưa có phương pháp thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực một cách bài bản, hệ thống; phần lớn hoạt động đào tạo còn mang tính bị động theo chỉ đạo của cấp trên, hoặc chạy theo nhu cầu thị trường, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động liên quan. Trong phạm vi bài luận văn của mình, tác giả muốn đưa ra phương pháp tổ chức công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm hướng tới tính hiệu quả trong việc tạo động lực cho người lao động thông qua các biện pháp phi tài chính.

Trước hết Công ty cần có những khảo sát về nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của người lao động để có những thông tin làm cơ sở căn cứ xây dựng các phương án đào tạo, chương trình đào tạo đúng đối tượng, đúng thời kỳ, phù hợp với nhu cầu và lợi ích của Công ty.

Sau đó, Công ty cần tiến hành xây dựng chiến lược đào tạo thảng, quý, năm phù hợp để có thể tiến hành đào tạo cho các đối tượng, cụ thể ở đây là

lập trình viên. Công ty cần phải có một chiến lược đào tạo tương xứng vì chính nhân lực là một yếu tố sống còn quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động đào tạo không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động đào tạo khó đo lường trực tiếp thông qua giá cả thị trường và phải mang tính đón đầu trong chiến lược hoạt động của Công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác đào tạo phải được thực hiện trước đó. Việc có kế hoạch đào tạo rõ ràng, được thông báo đến toàn thể người lao động, có cả lập trình viên cũng nhằm cung cấp cho lập trình viên những thông tin cần thiết về các khóa học Công ty cung cấp cũng như tạo động lực để lập trình viên chăm chỉ làm việc để đủ điều kiện tham gia các khóa học bản thân muốn tham gia.

Bên cạnh đó, việc Công ty lựa chọn người lao động lập trình viên nào được đi đào tạo không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người lao động lập trình viên khác. Nếu Công ty lựa chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho Công ty mà còn tạo cho người lao động lập trình viên đó một động lực làm việc rất lớn. Hàng năm Công ty nên lập ra danh sách những lập trình viên có thành tích công tác cao và có triển vọng trở thành những lãnh đạo giỏi đưa đi đào tạo. Đồng thời, tạo mọi điều kiện để họ có thể phát huy năng lực, sở trường của bản thân mình phục vụ cho Công ty. Những biện pháp này không chỉ giúp cho Công ty có được nhiều cán bộ tài giỏi mà còn khuyến khích lập trình viên tích cực học tập nâng cao trình độ và tay nghề để có thể được đề bạt lên vị trí cao hơn.

Mặt khác, Công ty cần xây dựng các loại hình đào tạo phù hợp với yêu cầu và sự phát triển lâu dài của toàn doanh nghiệp. Ngoài các hình thức được

Công ty khác sử dụng tương đối hiệu quả như đào tạo kèm cặp chỉ bảo, hội nghị, thảo luận, học tập trung ngắn hạn tại trường, thì Công ty TNHH InfoPlus nên mở rộng theo hướng: Tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác quốc tế về đào tạo và phát triển, đặc biệt là các chương trình đào tạo có sự tham gia giảng dạy trực tiếp của các chuyên gia nước ngoài hoặc các chuyên gia của các đối tác của Công ty, đặc biệt là các chuyên gia Hàn Quốc- một đất nước đi trước Việt Nam rất nhiều trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Công ty nên đưa thêm các nội dung đào tạo bổ trợ vào các chương trình đào tạo và phát triển lập trình viên của mình như bổ sung các kỹ năng xử lý các loại giấy tờ, công văn cho các lập trình viên giữ chức vụ quản lý.

Sau mỗi khoá đào tạo, và sau mỗi năm, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và phát triển của Công ty phải tiến hành tổng hợp các kết quả về các mặt số lượng, chất lượng, kinh phí đào tạo cho từng đối tượng, các hình thức đào tạo. Để lấy đó làm cơ sở cho việc đánh giá những gì đạt được, những gì chưa đạt được của khoá trước nhằm sửa chữa, hoàn thiện hơn cho khoá học sau, năm sau. Khi việc đánh giá kết quả đào tạo không được tổ chức bài bản, chính thức, thì việc rút ra bài học kinh nghiệm cũng sẽ bị hạn chế. Như vậy, khó có thể đúc rút được bài học kinh nghiệm đầy đủ và toàn diện cho những lần kế tiếp. Ngoài ra, cần phải xem công tác đào tạo như một đầu tư, và cần phải đánh giá xem hiệu quả đầu tư như thế nào, để có phương án đầu tư tiếp cho có lợi hơn. Cùng với đó, Công ty nên có những biện pháp động viên, tuyên truyền nhằm thúc đẩy lập trình viên tham gia các chương trình đào tạo bằng các hình thức như thường xuyên tổ chức các buổi gặp mặt, trao đổi nhằm giúp lập trình viên hiểu rõ hơn vai trò tác dụng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn đối với bản thân họ và đối với Công ty.

3.2.6 Xây dựng cơ hội thăng tiến

Công ty TNHH InfoPlus cần nhận thấy rõ được tầm quan trọng của việc xây dựng được một chính sách rõ ràng cụ thể về cơ hội thăng tiến của người lao động lập trình viên. Vì vậy để tạo động lực cho người lao động cần xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp, thăng tiến cụ thể:

Thứ nhất cần tiến hành khảo sát, điều tra để thu thập thông tin cần thiết và tiến hành xây dựng một lộ trình thăng tiến cụ thể rõ ràng phù hợp với thời điểm hiện tại của Công ty. Từ trước đến nay, quá trình thăng tiến tại Công ty tiến hành theo trình tự từ thấp đến cao, không bỏ nhiệm vượt cấp. Tuy nhiên, hiện nay bộ máy tổ chức của Công ty đã tương đối đầy đủ, các chức danh vị trí công việc hầu như đã được bố trí. Để công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả, ban lãnh đạo Công ty cũng cần thay đổi chủ trương bỏ nhiệm cán bộ quản lý. Không nên để tình trạng bất cứ người nào "ngồi" quá lâu tại một vị trí vì cách làm như vậy sẽ khiến nhân viên lập trình viên giỏi khó có cơ hội được giao giữ trọng trách, phát huy năng lực, dần dần mất nhiệt huyết phấn đấu. Người lao động lập trình viên qua quá trình học tập, rèn luyện nâng cao trình độ tay nghề, được làm việc với những người quản lý chuyên nghiệp, môi trường làm việc hiện đại, sẽ cố gắng phấn đấu để thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, gắn bó lâu dài với Công ty.

Tiếp theo, cần xây dựng triển khai những chương trình quản lý nghề nghiệp, chương trình sẽ bao gồm đánh giá theo năm về đóng góp của nhân viên. Mục đích chương trình giúp cho nhân viên lập trình viên thỏa mãn với định hướng nghề nghiệp của họ đồng thời cung cấp cơ hội thăng tiến thông qua quá trình đào tạo, kinh nghiệm, khả năng làm việc. Chương trình như vậy là cần thiết và tạo động lực tốt cho người lao động.

Bên cạnh đó, cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động, từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ

năng, kinh nghiệm cần có cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp, chính nấc thang nghề nghiệp sẽ tránh được trạng thái làm việc dậm chân tại chỗ của người lao động và vẫn duy trì sự gắn bó với Công ty. Nếu nhân viên lập trình viên có khả năng mà bị cản trở trong quá trình phát triển sự nghiệp, quản lý trong Công ty cần giao thêm nhiệm vụ và thử thách mới nhằm kéo lại sự quan tâm của nhân viên lập trình viên, đồng thời tạo điều kiện cho họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Sau khi điều tra, khảo sát tất cả các thông tin cần thiết, tiến hành xác định thời gian biểu, xây dựng bảng kế hoạch chi tiết cụ thể rõ ràng cấp bậc và năng lực cần đạt của người lao động lập trình viên để có thể đạt được mức độ thăng tiến trong công việc. Xây dựng một kế hoạch cụ thể rõ ràng là cần thiết. Bên cạnh đó, sau khi xây dựng kế hoạch cần công khai, tuyên truyền, đào tạo, hướng dẫn cho người lao động lập trình viên được biết về chính sách đồng thời tiến hành giải đáp các thắc mắc nếu có và phát sinh.

Cuối cùng, trong quá trình đưa vào triển khai chế độ thăng tiến đối với người lao động lập trình viên, cần thường xuyên rà soát, đánh giá mức độ hợp lý cũng như các điều khoản điều kiện theo từng thời kỳ nhằm đảm bảo rằng mọi quy định, chế độ vẫn luôn phù hợp với người lao động. Một chính sách luôn được bổ sung, cập nhật, phù hợp với tình hình, mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty sẽ góp phần tạo động lực lao động không hề nhỏ đến với lập trình viên của Công ty TNHH InfoPlus.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cấp thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp quan tâm công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, nâng cao năng suất lao động và động lực làm việc của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của Công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó lâu dài với Công ty.

Vì vậy, vấn đề làm thế nào để người lao động đạt kết quả cao nhất trong công việc và đem lại kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết của mỗi doanh nghiệp hiện nay. Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp là việc doanh nghiệp đó có tạo ra được động lực cho người lao động không, từ đó giữ chân được những người tài cho doanh nghiệp.

Chương 1, luận văn đã trình các cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động, tạo động lực cho người lao động, đãi ngộ phi tài chính và lập trình viên; các học thuyết về tạo động lực, phân tích nội dung tạo động lực thông qua đãi ngộ phi tài chính, các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực, phân tích ra các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực, sau đó đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH InfoPlus.

Chương 2, luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH InfoPlus, từ việc xác định nhu cầu lao động, luận văn đã chỉ

ra các mặt đã đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo động lực cho người lao động. .

Chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty TNHH InfoPlus đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty như:

- Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc.
- Xây dựng môi trường làm việc và điều kiện làm việc phù hợp.
- Xây dựng, hoàn thiện công tác đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc
- Xây dựng môi quan hệ với lãnh đạo.
- Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến

Những nhóm giải pháp này đã phân nào cơ bản khắc phục được những tồn tại, hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH InfoPlus. Tác giả mong rằng những góp ý trên sẽ có tác động tích cực hơn nữa đối với người lao động, hơn nữa tạo sự công bằng, ổn định, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài giữa người lao động với doanh nghiệp, từ đó người lao động sẽ nỗ lực phát huy hết khả năng của bản thân để mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Tạ Ngọc Ái (2009), Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới, Nxb Thanh Niên, Hà Nội.
2. Đặng Phương Anh (2019), “Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Eurowindow”, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Đại học Lao động- Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Xuân Minh Trường
4. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2018), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Tổng hợp TP.HCM, TP.HCM.
6. Nguyễn Thùy Dung (2017), Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty xăng dầu Yên Bái”, đại học quốc gia Hà Nội, trường đại học Kinh tế, Hà Nội.
7. Trương Minh Đức (2011), “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Ericsson tại Việt Nam”, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27 (2011) 240 - 247.
8. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
9. Daniel H.Pink (2013), Động lực chèo lái hành vi, NXB lao động Xã hội, Hà Nội.
10. Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Loan, Ngô Xuân Thủy (2007), Giáo trình Quản trị học, NXB Tài chính, Hà Nội.
11. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động - Xã hội, Hà nội

12. Trần Khắc Hoàn (2010) “Kết hợp đào tạo tại trường và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nghề ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội.
13. Trần Thế Hùng (2008), “Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt nam”, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương Mại, Hà Nội.
14. Lê Ngọc Hưng (2012), “Tạo động lực cho người lao động tại công ty Điện toán và Truyền số liệu”, luận văn thạc sĩ, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, Hà Nội.
15. Vũ Đình Lý (2016) với đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã”, Học viện Hành chính quốc gia.
16. Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I Sơn La”, Luận văn thạc sĩ, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
17. Võ Thị Hà Quyên (2013), “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Dệt may 29/3”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động và xã hội, Hà Nội.
18. Ngô Thị Tâm (2015), “Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động và xã hội, Hà Nội.
19. Tô Thị Bích Thảo (2015). “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên xăng dầu Yên Bái”, Trường Đại học Lao động và xã hội, Hà Nội.
20. Trần Thị Huyền Trang (2015), “Động lực làm việc của người lao động”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
21. Nguyễn Xuân Minh Trường (2018), “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ”, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đà Nẵng.

22. Bùi Anh Tuấn (2009), Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân
23. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Diêm, (2004), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
24. Công ty TNHH InfoPlus (2023), Một số tài liệu nội bộ, Hà Nội Tiếng Anh
25. Michigan Technology, truy xuất từ trang web <https://www.mtu.edu/cs/undergraduate/software/what/#:~:text=Software%20engineering%20is%20the%20branch,software%20solutions%20for%20end%20users>, truy cập ngày 28/03/2023

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH INFOPLUS

Tôi là Nguyễn Phương Anh hiện đang thực hiện đề tài nghiên cứu: **TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO LẬP TRÌNH VIÊN THÔNG QUA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN INFOPLUS.** Phiếu khảo sát này thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH InfoPlus thông qua chính sách đãi ngộ phi tài chính. Sự giúp đỡ của anh, chị có ý nghĩa rất lớn đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Mọi thông tin do anh, chị cung cấp được sử dụng chỉ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Rất mong anh, chị quan tâm, dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành các câu hỏi

Phần 1: Thông tin chung

1. Giới tính
 - Nam
 - Nữ
2. Tuổi của bạn thuộc nhóm nào
 - Từ 20 – 35 tuổi
 - Từ 36 đến 45 tuổi
 - Trên 45 tuổi
3. Thâm niên làm việc
 - Dưới 1 năm
 - Từ 1- 3 năm
 - Từ 3- 5 năm

4. Trình độ chuyên môn

- Thạc sĩ
Đại học
Cao đẳng

5. Chức vụ

- Nhân viên
Trưởng nhóm

Phần 2: Nội dung khảo sát

Vui đánh dấu (x) vào ô trống cùng với ý kiến của anh/chị

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Các tiêu chí\ Điểm số	1	2	3	4	5
A. Đánh giá về việc phân công công việc					
Nhiệm vụ được phân công phù hợp, rõ ràng					
Công việc thú vị, thử thách					
Khối lượng công việc hợp lý					
Mức độ căng thẳng chấp nhận được					
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
Công việc phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn					
B.Đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc					
Môi trường làm việc thoải mái					
Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công					

việc một cách tốt nhất					
Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
Khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động					
C.Đánh giá về việc ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc					
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan					
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng hợp lý, công khai					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc					
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể					
D.Đánh giá về mối quan hệ với lãnh đạo					
Người quản lý trực tiếp sẵn sàng giúp đỡ trong công việc					
Ban lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến, đóng góp của nhân viên					
Có quy trình đóng góp ý kiến với lãnh đạo rõ ràng cụ thể					
Có hoạt động giao lưu, chia sẻ ý kiến, thông tin giữa người quản lý, ban lãnh đạo với người lao động					
Lãnh đạo xử lý kỷ luật công bằng với mọi người					
E.Đánh giá về chế độ đào tạo, bồi dưỡng					

Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác					
Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị					
Phương pháp đào tạo là phù hợp					
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp					
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ					
Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện					
Luôn nỗ lực làm việc vì tính phù hợp của chương trình đào tạo, bồi dưỡng					
F. Đánh giá về cơ hội thăng tiến					
Chính sách thăng tiến của Công ty dựa trên năng lực, hiệu quả công việc					
Mọi người bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến					
Công ty thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng tất cả nhân viên					

Anh/ chị vui lòng đánh số mức độ ưu tiên theo nhu cầu cá nhân các tiêu chí sau : (đánh số theo thứ tự 1-7 với mức độ 7 là mức độ ưu tiên cao nhất)

Nhu cầu	Mức độ ưu tiên (1-7)
Công việc ổn định	
Điều kiện làm việc tốt	

Quan hệ trong tập thể tốt	
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	
Có cơ hội thăng tiến	
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
Được tham gia các hoạt động văn hóa nghệ thuật	

Xin cảm ơn !

PHỤ LỤC 02: TỔNG HỢP SỐ LIỆU PHIẾU KHẢO SÁT THU THẬP THÔNG TIN KHẢO SÁT

Phiếu khảo sát được chia thành 2 bảng khác nhau dành cho 2 đối tượng khác nhau là lập trình viên là quản lý và lập trình viên: Phiếu khảo sát dành cho quản lý gồm 10 phiếu và Phiếu khảo sát dành cho nhân viên gồm 70 phiếu, tổng số 80 mẫu. Thời gian bắt đầu tiến hành từ ngày 02/02/2023 và kết thúc thu hồi toàn bộ mẫu ngày 10/02/2023 với sự đồng ý tạo điều kiện của Ban giám đốc Công ty. Các mẫu thu về được tổng hợp và làm cơ sở dữ liệu cho bài luận văn với đề tài: “Tạo động lực lao động cho lập trình viên thông qua đãi ngộ phi tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn InfoPlus”.

KẾT QUẢ TỔNG HỢP SỐ LIỆU

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

1. Tạo động lực lao động thông qua phân công nhiệm vụ, thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Nhiệm vụ được phân công phù hợp, rõ ràng	3.50	4.00	3.50
Công việc thú vị, thử thách	3.00	4.00	3.00
Khối lượng công việc hợp lý	3.1	3.10	3.1
Mức độ căng thẳng chấp nhận được	3.00	3.20	3.00
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3.10	3.10	3.10
Công việc phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn	4.00	3.80	4.00
Điểm trung bình	3.28	3.53	3.31

2. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc, thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Môi trường làm việc thoải mái	3.90	4.20	3.94
Được trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị để thực hiện công việc một cách tốt nhất	3.00	3.10	3.01
Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	4.20	4.30	4.21
Khu nghỉ ngơi thoải mái, đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động	4.50	4.30	4.48
Điểm trung bình	3.90	3.98	3.91

3. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc, thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Hoạt động đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch	3.00	3.50	3.06
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá một cách khách quan	3.00	3.10	3.01
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý, công khai	3.20	3.50	3.24
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	3.15	3.23	3.16
Anh/ chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc	2.90	3.30	2.95
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời những đóng góp cho tập thể	3.20	3.23	3.20
Điểm trung bình	3.08	3.31	3.10

4. Tạo động lực lao động thông qua mối quan hệ với người quản lý, ban lãnh đạo thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên- quản lý	Lập trình viên- quản lý cấp cao	Quản lý- quản lý cấp cao
Người quản lý trực tiếp sẵn sàng giúp đỡ trong công việc	4.00	4.10	4.20
Ban lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến, đóng góp của nhân viên	4.20	3.90	3.80
Có quy trình đóng góp ý kiến với lãnh đạo rõ ràng, cụ thể	3.10	3.10	3.10
Có hoạt động giao lưu, chia sẻ ý kiến, thông tin giữa người quản lý, ban lãnh đạo với người lao động	4.00	3.00	3.12
Lãnh đạo xử lý kỷ luật công bằng với mọi người	4.50	3.50	3.70
Điểm trung bình	3.96	3.52	3.58

5. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo bồi dưỡng, thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Đối tượng được đào tạo và bồi dưỡng là phù hợp và chính xác	2.6	2.9	2.64
Nội dung đào tạo cung cấp kiến thức, kỹ năng phù hợp giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/ chị	2.3	2.1	2.28
Phương pháp đào tạo là phù hợp	3.1	3.5	3.15
Số lượng các khóa đào tạo là phù hợp	2.35	2.14	2.32
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	3.5	3.7	3.53

Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/ chị được cải thiện	2.1	2.1	2.10
Luôn nỗ lực làm việc vì tính phù hợp của chương trình đào tạo, bồi dưỡng	2.1	2.3	2.13
Điểm trung bình	2.58	2.68	2.59

6. Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến, thang điểm 5

Các tiêu chí	Lập trình viên	Quản lý	Chung
Chính sách thăng tiến của Công ty dựa trên năng lực, hiệu quả công việc	3.2	3.5	3.24
Mọi người bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến	3.1	3.5	3.15
Công ty thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên	3.2	3.5	3.24
Điểm trung bình	3.17	3.50	3.21