

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**ĐỖ VĂN HÁCH**

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP  
THƯƠNG MẠI SÔNG ĐÀ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**HÀ NỘI - 2019**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**ĐỖ VĂN HÁCH**

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP  
THƯƠNG MẠI SÔNG ĐÀ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

**HÀ NỘI - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An. Nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà” là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kì công trình nào khác.

Tác giả luận văn

**Đỗ Văn Hách**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà nơi tôi làm việc, PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, Khoa Quốc tế và Đào tạo Sau đại học Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và thực hiện luận văn này.

Tác giả luận văn

**Đỗ Văn Hách**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....	v
DANH MỤC BẢNG .....	vi
DANH MỤC HÌNH .....	vii
MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....	6
1.1. Khái niệm động lực lao động và tạo động lực lao động .....	6
1.1.1. Động lực lao động .....	6
1.1.2. Tạo động lực cho người lao động .....	7
1.2. Lợi ích từ việc tạo động lực cho người lao động .....	8
1.3. Một số học thuyết về tạo động lực lao động .....	9
1.3.1. Học thuyết về nhu cầu Maslow .....	9
1.3.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adam .....	11
1.3.3. Học thuyết hai nhân tố của F.Herzberg .....	11
1.4. Các công cụ tạo động lực lao động .....	12
1.4.1. Công cụ tài chính .....	12
1.4.2. Công cụ phi tài chính .....	17
1.5. Kinh nghiệm về hoạt động tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà .....	21
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp .....	21
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty STP .....	23
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP THƯƠNG MẠI SÔNG ĐÀ .....	25
2.1. Khái quát về Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà .....	25
2.1.1. Thông tin chung về công ty .....	25
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển .....	25
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà .....	27

2.1.4. Kết quả kinh doanh và một số hoạt động chính của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà giai đoạn 2016 -2018 .....	29
2.1.5. Đặc điểm lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà ..	30
2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà .....	37
2.2.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua công cụ tài chính .....	37
2.2.2. Tạo động cho người lao động thông qua công cụ phi tài chính .....	49
2.3. Nhận xét chung về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP .....	55
2.3.1. Những thuận lợi và kết quả đạt được.....	55
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	56
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP THƯƠNG MẠI SÔNG ĐÀ .....</b>	<b>59</b>
3.1. Định hướng phát triển của Công ty STP từ năm 2020 - 2025.....	59
3.2. Quan điểm và xu hướng phát triển, mục tiêu tạo động lực tại Công ty STP. 61	
3.2.1. Quan điểm và xu hướng phát triển tạo động lực lao động .....	61
3.2.2. Mục tiêu tạo động lực lao động: .....	62
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP .....	62
3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính .....	63
3.2.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động thông qua công cụ phi tài chính.....	70
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>79</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>80</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>81</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Giải nghĩa</b>
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CCDV	Cung cấp dịch vụ
Công ty STP	Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà
DN	Doanh nghiệp
DT	Doanh thu
KD	Kinh doanh
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TĐL	Tạo động lực
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Kết quả SXKD của Công ty STP trong giai đoạn 2016 – 2018 .....	29
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính .....	32
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	33
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác.....	34
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo thu nhập trung bình.....	36
Bảng 2.6: Quy định hệ số Công ty .....	38
Bảng 2.7: Tiền lương, thu nhập của người lao động năm 2016-2018 .....	38
Bảng 2.8: Ý kiến của người lao động về công tác tiền lương.....	39
Bảng 2.9: Khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của người lao động Công ty STP .....	42
Bảng 2.10: Quy định phụ cấp điện thoại.....	44
Bảng 2.11: Các khoản chi phúc lợi của Công ty.....	45
Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về chế độ phụ cấp và phúc lợi.....	46
Bảng 2.13: Khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường làm việc của người lao động Công ty STP .....	49
Bảng 2.14: Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của người lao động Công ty STP .....	52
Bảng 2.15: Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động Công ty STP.....	54



## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow .....	10
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty STP .....	27
Hình 2.2: Cơ cấu lao động của Công ty STP theo chức năng.....	31
Hình 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty STP theo trình độ.....	32
Hình 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính .....	33
Hình 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi .....	34
Hình 2.6: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác .....	35
Hình: 2.7: Cơ cấu lao động theo thu nhập Trung bình.....	36
Hình: 2.8: Đánh giá của NLĐ về chế độ phụ cấp và phúc lợi .....	46

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh đất nước đang hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, đồng thời cuộc chiến thương mại giữa Mỹ - Trung Quốc đang diễn ra theo chiều hướng phức tạp sẽ ảnh hưởng đến nền kinh tế toàn cầu. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, tiềm lực tài chính tốt thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người. Ngành sản xuất Bao bì đang đứng trước những thay đổi lớn về quy mô sản xuất, đổi mới công nghệ và đặc biệt là về vấn đề nhân sự nhằm đáp ứng các yêu cầu: Bảo đảm đáp ứng đủ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng; nắm bắt kịp thời xu hướng dịch chuyển sản xuất từ Trung Quốc sang Việt Nam, thay đổi mô hình phục vụ, cơ cấu sản phẩm; tổ chức sản xuất, kinh doanh phù hợp tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Đáp ứng yêu cầu đổi mới của doanh nghiệp, thực hiện được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đề ra. Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà (STP) cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không chú trọng đến nguồn lực con người. Để có được kết quả kinh doanh tốt thì không thể thiếu vai trò của người lao động (NLĐ). Bởi chính họ là người trực tiếp tham gia sản xuất, tham gia vào việc vận hành những trang thiết bị, công nghệ hiện đại để nó tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. NLĐ có trình độ, năng lực, biết làm việc hiệu quả là tài sản quý giá của mọi doanh nghiệp (DN), là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong sản xuất kinh doanh (SXKD) bên cạnh các yếu tố hạ tầng kỹ thuật khác. Vấn đề người lao động quan tâm bây giờ không chỉ có nhu cầu về vật chất mà còn cả nhu cầu về tinh thần. Vì vậy doanh nghiệp cần nhận biết được nhu cầu đang tồn tại trong người lao động để đáp ứng nhu cầu đó. Trên thực tế công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà chưa được chú trọng nhiều, chưa khuyến khích tích cực và nhiệt huyết gắn bó của người lao động. Xuất phát từ những thực tế như vậy, tác giả lựa chọn đề tài “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại

Sông Đà ” làm đề tài luận văn Thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh với mong muốn đóng góp một phần cho sự phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Công tác tạo động lực (TĐL) cho người lao động đã và đang được thực hiện ở các đơn vị thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Mỗi ngành nghề đều có những đặc thù nhất định. Nhưng nhiệm vụ của các nhà quản trị vẫn là hoàn thành công việc thông qua hành động cụ thể của nhân viên. Để làm được điều này, người quản trị cần phải có khả năng tạo động lực làm việc cho người lao động.

Hiện nay đã có nhiều công trình, bài viết của nhiều tác giả khác nhau đề cập đến vấn đề TĐL cho NLĐ, qua đó có thể thấy được tầm quan trọng của vấn đề này là như thế nào. Tuy nhiên, các tác giả đã tiếp cận trên những khía cạnh khác nhau thể hiện quan điểm cá nhân khác nhau nhưng cùng hướng đến nội dung làm sao để TĐL, nâng cao năng suất lao động cho doanh nghiệp (DN). Trong đó có một số công trình nghiên cứu có thể kể đến như:

✓ Các luận án tiến sĩ như:

- Vũ Thu Uyên (2008), Luận án tiến sĩ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020” Trường đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các DN, khảo sát đánh giá thực trạng, đề xuất những giải pháp nhằm TĐL cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020.

- Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sĩ “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An” đã đưa ra được kết luận về những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất.

✓ Các luận văn thạc sĩ như:

- Nguyễn Thành Công (2013), Tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện Lực Thành phố Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận văn đã

khái quát hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Đánh giá thực trạng và có những giải pháp về tạo động lực như lương, thưởng và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động.

- Trần Phương Hạnh (2011), Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đà Nẵng, Đại học Đà Nẵng. Luận văn đã hệ thống được các cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động. Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Nguyễn Trung Hiếu (2013), Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần đầu tư đô thị và khu công nghiệp Sông Đà 7, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Luận văn đã làm rõ những vấn đề lý luận chung về công tác tạo động lực cho người lao động của doanh nghiệp. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động.

Nhìn chung, đã có nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động thuộc các lĩnh vực và ở các phạm vi khác nhau. Cho đến nay, chưa có công trình nào nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà. Để nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà, luận văn sẽ kế thừa, vận dụng một số vấn đề lý luận về tạo động lực cho người lao động và vận dụng thực tế tại Công ty STP, nhằm đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của luận văn là hoàn thiện công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty STP, để NLD ngày càng gắn bó với Công ty hơn và cống hiến cho sự phát triển bền vững của Công ty.

Để đạt được mục đích trên, các mục tiêu nghiên cứu cụ thể của luận văn là:

- Tìm hiểu một số vấn đề chung về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP.

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

- Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Về không gian:

Tác giả tập trung nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP .

- + Về thời gian:

Các dữ liệu thứ cấp về tình hình hoạt động của Công ty, về thực trạng công tác TĐL của Công ty được thu thập trong giai đoạn từ năm 2016-2018.

Các dữ liệu sơ cấp về công tác TĐL cho người lao động của Công ty được nghiên cứu và khảo sát trong tháng 4 đến tháng 6 năm 2019.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này là:

Trong quá trình nghiên cứu luận văn, tác giả sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, thống kê, so sánh, điều tra trên cơ sở kế thừa các kết quả nghiên cứu và các tài liệu khoa học về quản trị nguồn nhân lực và tạo động lực cho người lao động. Việc tiến hành điều tra, tác giả đã được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty STP để tiến hành cuộc điều tra phục vụ cho công tác “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà”. Bằng công văn đề nghị phối hợp điều tra với các mẫu phiếu thu thập thông tin cần thiết do tác giả nghiên cứu cho đề tài và gửi phiếu thu thập thông tin đến một số phòng ban, xí nghiệp của Công ty STP, cụ thể là phòng Tổng hợp và xí nghiệp sản xuất bao bì để lấy ý kiến

cán bộ công nhân viên (CBCNV). Sau đó xí nghiệp sản xuất bao bì chịu trách nhiệm tổng hợp và gửi báo cáo về phòng Tổng hợp để tổng hợp cuối cùng.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được bố cục làm 3 chương như sau:

**Chương 1:** Một số vấn đề chung về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà.

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà.

## **CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

*Chương 1: Luận văn hệ thống hóa một số vấn đề chung về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, đề cập đến một số vấn đề như: Khái niệm động lực lao động và tạo động lực cho người lao động, lợi ích của tạo động lực cho người lao động, các công cụ tạo động lực lao động, kinh nghiệm về hoạt động tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty STP.*

### **1.1. Khái niệm động lực lao động và tạo động lực lao động**

#### **1.1.1. Động lực lao động**

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều khái niệm khác nhau về động lực lao động nhưng đều có điểm giống nhau cơ bản đó là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép cụ thể tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

Theo bài giảng Quản trị nhân lực của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [1, tr.80].

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn & PGS.TS. Phạm Thúy Hương (2013), Giáo trình hành vi trong tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr85: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

Như vậy động lực lao động là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người, trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong doanh nghiệp là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của doanh nghiệp, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của doanh nghiệp và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị...

### ***1.1.2. Tạo động lực cho người lao động***

Mỗi người làm việc với những lý do khác nhau. Điều mà nhà quản lý trong tổ chức cần làm là sử dụng các động lực kích thích người lao động, thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách nhiệt tình, sáng tạo, có hiệu quả để đem đến thành công cho tổ chức. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác tối đa hiệu quả nguồn lực con người. Điều này chỉ có thể đạt được khi người lao động của tổ chức có động lực làm việc.

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn & PGS.TS. Phạm Thúy Hương (2013), Giáo trình hành vi trong tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr87: “Tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Theo PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2013), Bài giảng môn Quản trị nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội, tr80: “Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động với người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức”.

Tạo động lực cho người lao động vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản lý. Khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra các khả năng nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả công việc. Từ đó, giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh.



Tạo động lực, hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng, của điều kiện làm việc, của các mối quan hệ trong công việc và khi đó người lao động sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo. Đó cũng chính là những lợi ích mà người lao động nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực đến người lao động làm việc càng cao, người lao động càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

Do vậy, những nhà lãnh đạo nói chung và các người quản lý lao động nói riêng cần phải nắm bắt được các nhu cầu người lao động để đưa ra những lợi ích hợp lý để thỏa mãn nhu cầu của họ. Từ đó, tạo động lực để người lao động làm việc một cách tích cực, hiệu quả nhất.

## **1.2. Lợi ích từ việc tạo động lực cho người lao động**

Tạo động lực lao động mang lại nhiều lợi ích cho người lao động, doanh nghiệp và xã hội cụ thể như sau:

### **•Đối với người lao động**

- Động lực lao động là một trong những điều kiện để người lao động làm việc có hiệu quả hơn (tăng năng suất lao động cá nhân). Tuy nhiên không phải cứ có động lực lao động thì người lao động sẽ làm việc có hiệu quả vì điều đó còn phụ thuộc vào năng lực, trình độ của bản thân người lao động, các điều kiện để thực hiện công việc. Khi có động lực lao động, người lao động sẽ làm việc hăng say hơn, tập trung hơn, giảm bớt sự căng thẳng mệt mỏi do đó kết quả lao động sẽ được nâng cao hơn.

- Động lực lao động cũng là đòn bẩy giúp người lao động vượt qua được nhiều khó khăn trong công việc, kích thích cho việc ra đời các sáng kiến mới, những biện pháp cải tiến phương pháp làm việc trong sản xuất hay nói cách khác động lực lao động kích thích tính sáng tạo của người lao động. Động lực lao động sẽ làm con người yêu lao động, gắn bó với công việc hiện tại và gắn bó với doanh nghiệp hơn

- *Đối với doanh nghiệp*

- Tạo điều kiện để tăng NSLĐ toàn doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

- Có được một đội ngũ lao động giỏi, trung thành, nhiệt huyết, đồng thời thu hút được các lao động giỏi về làm việc cho tổ chức.

- Góp phần nâng cao uy tín, làm đẹp hình ảnh của Công ty STP trên thị trường thông qua tuyên truyền của các phương tiện thông tin đại chúng, của các cơ quan chức năng, của chính những người lao động.

- Tăng hàm lượng trí tuệ cho doanh nghiệp thông qua các phát minh, sáng kiến.

- Cải thiện mối quan hệ giữa người lao động với người sử dụng lao động; người lao động với tổ chức; góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày càng phát triển tốt đẹp.

- *Đối với xã hội*

Động lực lao động giúp các cá nhân có thể tiến tới các mục đích của mình, thỏa mãn được các nhu cầu đặt ra trong cuộc sống, làm phong phú hơn cuộc sống tinh thần của bản thân và dần hình thành nên những giá trị xã hội mới cho cuộc sống hiện đại. Mặt khác, động lực lao động còn gián tiếp xây dựng xã hội ngày một phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

### **1.3. Một số học thuyết về tạo động lực lao động**

#### **1.3.1. Học thuyết về nhu cầu Maslow**

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- *Các nhu cầu sinh lý*: Là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.

Đây là nhu cầu nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống nhu cầu và nó là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, bởi các nhu cầu này là duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể, chi phối những mong muốn của con người. Do

vậy, con người sẽ tìm mọi cách để thỏa mãn, sau đó mong muốn đạt đến những nhu cầu khác cao hơn.

- *Nhu cầu an toàn*: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

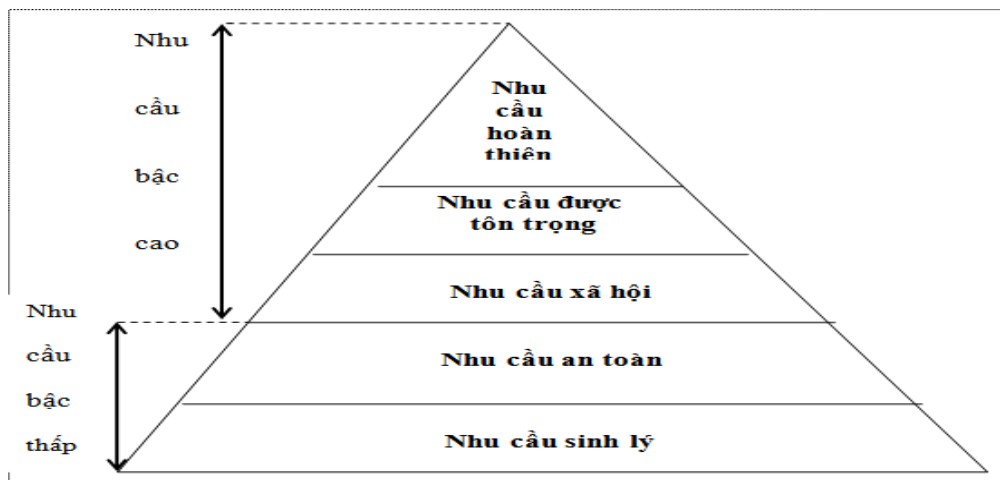
- *Nhu cầu xã hội*: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

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

Học thuyết này được mô phỏng theo sơ đồ sau:



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow**  
(Nguồn: Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực)

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu doanh nghiệp.

### ***1.3.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adam***

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adam đưa ra. Theo thuyết này, sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ giữa nhân viên với nhà quản lý, giữa nhân viên với nhau, động viên và gia tăng mức độ hài lòng của họ. Từ đó nhân viên sẽ làm việc nỗ lực và gắn bó hơn với công việc. Ngược lại, nếu nhân viên cảm thấy những gì nhận được ít hơn so với công sức bỏ ra, họ có thể mất đi sự hào hứng và nhiệt tình với công việc và công ty. Nhân viên thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách: không còn nỗ lực như trước, tính khí thay đổi, hay cáu kỉnh, hoặc nghiêm trọng hơn là phá rối trong công ty hay nghỉ việc. Có thể biểu diễn học thuyết công bằng qua công thức:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

### ***1.3.3. Học thuyết hai nhân tố của F.Herzberg***

Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

- *Nhóm 1:* Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Đây là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.
- *Nhóm 2:* Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ

công việc, các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính tích cực, sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Học thuyết này cũng chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã phê phán học thuyết này, không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

#### **1.4. Các công cụ tạo động lực lao động**

##### **1.4.1. Công cụ tài chính**

*Công cụ tài chính hay còn gọi là công cụ kích thích về vật chất có vai trò quan trọng trong tạo động lực cho người lao động vì:*

Nhu cầu vật chất luôn là nhu cầu hàng đầu bảo đảm cho người lao động tồn tại và tái sản xuất sức lao động, từ đó có thể tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Kích thích vật chất là việc dùng các lợi ích vật chất tương ứng nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó của con người, đây là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất bao gồm kích thích về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, các phúc lợi và dịch vụ khác.

- *Tiền lương*: là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian.

Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc, được dựa trên hao phí sức lao động của người lao động. Bản chất của tiền lương trả cho người lao động trong nền kinh tế thị trường hiện nay chính là giá cả sức lao động. Người lao động bán sức lao động của mình và nhận được tiền lương từ người sử dụng lao động.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết. Đây là khoản tiền để người lao động tái sản xuất giản đơn sức lao động, là khoản thu nhập chính và chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng chi trả và nâng cao mức sống của họ và gia đình họ.

Tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động trong gia đình, trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và xã hội. Nó là nguyên nhân ảnh hưởng đến việc lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, sự thỏa mãn trong công việc cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động. Thông thường tiền lương càng cao thì dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và khuyến khích người lao động hăng hái, say mê làm việc. Khả năng đạt được mức tiền lương cao sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập nâng cao trình độ, từ đó nâng cao sự đóng góp, cống hiến hết mình cho tổ chức. Do đó tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của hầu hết người lao động. Đối với tổ chức, tiền lương là một phần quan trọng của chi phí sản xuất nhưng lại là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút lao động nhất là những lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức. Đây là động lực chủ yếu kích thích người lao động tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, từ đó làm tăng hiệu quả hoạt động SXKD của tổ chức, giúp cho tổ chức đứng vững và phát triển trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay. Nhưng để tiền lương là một công cụ tạo động lực cho người lao động, là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động thực sự hiệu quả thì trong quá trình xây dựng hệ thống trả lương nhà quản lý cần nắm chắc và thực hiện tốt các vấn đề sau:

*Thứ nhất*, phải đảm bảo các yêu cầu:

- Đảm bảo tái sản xuất lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao, từ đó nâng cao hiệu quả SXKD của tổ chức.

- Đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu. Yêu cầu này có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của người lao động, làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý tiền lương.

*Thứ hai*, phải đảm bảo những nguyên tắc:

- Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau. Như vậy sẽ đảm bảo được tính công bằng và bình đẳng trong tiền lương và có tác dụng kích thích rất lớn đến người lao động.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân. Khi đó tổ chức mới có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh, từ đó nâng cao đời sống của người lao động và phát triển kinh tế.

- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm trong các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân. Nguyên tắc này cũng có tác dụng đảm bảo sự công bằng, bình đẳng trong trả lương cho người lao động có như vậy mới khuyến khích người lao động tích cực làm việc, học tập nâng cao tay nghề, kỹ năng làm việc.

*Thứ ba*, sử dụng các cách trả lương một cách có hiệu quả và tạo động lực cho người lao động, như:

- Trả lương tùy vào mức sản xuất;
- Trả lương theo mức độ quan trọng của công việc;
- Trả lương theo trình độ của người lao động.

Việc xây dựng được một hệ thống trả lương hợp lý, khoa học và thực sự phát huy được những vai trò to lớn của nó lại là vấn đề không đơn giản. Nhiều khi một hệ thống trả lương tốt chưa chắc đã tạo động lực cho người lao động. Vì vậy, cần sử dụng các biện pháp khác trong đó phải kể đến công cụ tiền thưởng.

• *Tiền thưởng*: là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng là một khoản thu nhập bổ sung cho người lao động, biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật.

Tiền thưởng được chi trả khi người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tiết kiệm nguyên vật liệu, giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng, khi có những hoạt động sáng tạo, sáng kiến có giá trị hay khi hoàn thành những hoạt động dịch vụ đặc thù (hoa hồng vượt doanh thu). Cùng với tiền lương, tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây cũng là một động lực quan trọng trong việc thúc đẩy người lao động hăng say, tích cực làm việc, tăng năng suất lao động và hiệu suất công việc.

Tiền thưởng không những làm thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần người lao động. Đây là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần trách nhiệm, khẳng định trình độ làm việc của người lao động, nó phân định người làm tốt, người làm chưa tốt. Mặt khác, khi thưởng đúng lúc sẽ làm cho người lao động có xu hướng lặp lại những hành vi được thưởng đó. Tuy nhiên, để tiền thưởng có tác dụng tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý cần phải chú ý đến các điểm sau:

*Một là*, thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân và phải công bằng và hợp lý. Mức thưởng phải phù hợp, không cao quá hoặc thấp quá. Có như vậy người lao động mới thấy được kết quả mà mình đã nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào, phấn khởi, thỏa mãn với công việc. Từ đó, họ sẽ tích cực làm tốt công việc của mình.

*Hai là*, tiền thưởng phải có ý nghĩa nhất định trong giá trị tiêu dùng hay với mức thưởng này người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hằng ngày.

*Ba là*, tiền thưởng phải gắn với các chỉ tiêu thưởng cụ thể, phải dựa trên các căn cứ nhất định. Do đó, cần phải có các chỉ tiêu thưởng hợp lý, không quá khó mà cũng không quá dễ.

*Bốn là*, khoảng cách giữa thời gian diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài. Bởi vì, tâm lý của người lao động là luôn muốn được thấy thành quả của mình và sự quan tâm của lãnh đạo.



*Năm là*, phải xây dựng được một hệ thống tiền thưởng công bằng, hợp lý và đảm bảo tính lâu dài. Như vậy người lao động sẽ cảm thấy sự cống hiến của mình cho công ty được ghi nhận và được đánh giá công bằng với những người khác, từ đó giúp họ hài lòng và mong muốn gắn bó hơn với tổ chức.

*Sáu là*, thực hiện một chương trình khuyến khích với nhiều hình thức đa dạng, phong phú để phát huy được vai trò vốn có của nó.

• *Phụ cấp lương*: Là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Đây là một khoản tiền bổ sung, bù đắp thêm một phần thu nhập cho người lao động. Hiện nay, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau, tùy vào từng điều kiện của tổ chức mà có thể áp dụng loại phụ cấp thích hợp như: Phụ cấp trách nhiệm công việc; phụ cấp độc hại; phụ cấp nguy hiểm; phụ cấp khu vực; phụ cấp ngành...

Phụ cấp lương có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn mức bình thường. Nó có tác dụng nâng cao thu nhập cho người lao động, tạo ra sự công bằng giữa những người lao động (làm trong môi trường thuận lợi và môi trường độc hại, làm công việc giữ trọng trách cao và không cao). Từ đó, giúp người lao động yên tâm với công việc, có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

• *Phúc lợi và dịch vụ*:

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Đây là tất cả các khoản thù lao tài chính ngoài tiền lương và các khuyến khích tài chính mà người lao động nhận được một cách gián tiếp. Hệ thống phúc lợi rất đa dạng và phong phú nhưng được chia thành 2 loại chính sau:

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

- Phúc lợi tự nguyện là các phúc lợi do tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng tài chính và sự quan tâm của lãnh đạo. Nó có thể là các phúc lợi bảo hiểm, các phúc lợi bảo đảm, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt,...

Bên cạnh các loại phúc lợi, thì dịch vụ cho người lao động cũng được các tổ chức đưa ra. Đây là những khoản tài chính gián tiếp hỗ trợ cuộc sống cho người lao động nhưng người lao động phải trả thêm một khoản tiền nào đó. Hiện nay, có các loại dịch vụ như: mua cổ phần công ty; trợ cấp về giáo dục, đào tạo; giúp đỡ tài chính; dịch vụ về giải trí. Khi nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống của người dân ngày càng nâng cao, thì việc đưa ra các chương trình phúc lợi và dịch vụ cho người lao động có ý nghĩa rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động. Bởi vì, các chương trình phúc lợi và dịch vụ tác dụng:

- Đảm bảo cuộc sống cho người lao động, cụ thể, sẽ góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động, hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, kích thích người lao động cảm thấy yên tâm, hăng say làm việc và khiến họ gắn bó hơn với tổ chức.

- Thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo công ty, làm tăng uy tín của tổ chức trên thị trường, từ đó tổ chức sẽ gìn giữ và thu hút được đội ngũ lao động lành nghề, có trình độ cao và trung thành với tổ chức. Do đó, tổ chức cần phải xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và các dịch vụ thật tốt và hợp lý. Có như thế, nó mới trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động hiệu quả nhất.

#### ***1.4.2. Công cụ phi tài chính***

Cùng với công cụ tài chính, công cụ phi tài chính có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Xã hội càng phát triển thì nhu cầu của con người càng phong phú và đa dạng, các nhu cầu vật chất về cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh đến hoạt động của con người. Do đó, các lợi ích tinh thần nhằm để thỏa mãn các nhu cầu ngày càng cao đó và trong nhiều trường hợp nó có tác dụng hơn là các lợi ích vật chất. Có rất nhiều công cụ phi tài chính để kích thích tinh thần người lao động như:

##### **•Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm**

Hoạt động xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Nó không những có tác động rất lớn đến hầu hết các

hoạt động quản trị nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công cho người lao động...mà còn giúp tạo động lực lao động, tạo năng suất và hiệu quả làm việc tối ưu.

Nhà quản trị cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động là gì? Khi công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, sẽ có thể đánh giá đúng đắn được mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để tổ chức thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần hợp lý cho người lao động.

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công, nhà quản trị cần thực hiện đầy đủ hai vấn đề cơ bản sau:

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó.
- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm; từ đó lựa chọn và bố trí nhân sự một cách phù hợp.

#### •Phân công, bố trí lao động hợp lý

Phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi người lao động được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thể mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

#### •Đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

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

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

Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của người lao động so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các tiêu chí: đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc...đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

#### **• Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi**

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần

thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu quả nhất.

**• Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động**

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ở vị trí những người quản lý cần hướng cho người lao động những bước đi mới, vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để người lao động thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

**• Tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...**

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau. Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng cho những công việc tiếp theo. Việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động là

cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Khi người lao động được thỏa mãn về mặt tinh thần, năng suất lao động và chất lượng công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn.

### **1.5. Kinh nghiệm về hoạt động tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà.**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp***

##### **1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xi măng VICEM Bim Sơn**

Công ty cổ phần xi măng vicem Bim Sơn, là đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh các sản phẩm xi măng hàng đầu tại Việt Nam, gần 40 năm kinh nghiệm và phát triển với đội ngũ cán bộ công nhân viên hơn 3.000 người làm việc trong các văn phòng và xưởng sản xuất của Công ty. Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay, công ty rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và việc hoàn thiện các nội dung của quản trị nhân lực luôn được lãnh đạo và nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho người lao động được công ty thực hiện rất tốt.

**Chính sách lương, thưởng:** Chính sách lương thưởng của Công ty cổ phần xi măng vicem Bim Sơn được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho NLD vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

**Chính sách thăng tiến:** Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm

công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

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

Tất cả những chính sách trên đã được công ty quy định rõ ràng trong các văn bản của Công ty, NLD có thể minh bạch để phân đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Công ty dành cho họ.

#### 1.5.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty xi măng Chinfon – Hải Phòng

Công ty xi măng Chinfon – Hải Phòng là Công ty liên doanh gồm 3 đối tác: Công ty TNHH CHINFON Việt Nam Holding (thuộc tập đoàn Chinfon của Đài Loan), UBND Thành phố Hải Phòng và Tổng Công ty công nghiệp xi măng Việt Nam. Kể từ khi có mặt tại thị trường Việt Nam vào năm 1992, Chinfon - Hải Phòng đã luôn nỗ lực phấn đấu trở thành một trong những Công ty được xã hội mong đợi. Kể từ khi hoạt động cho đến nay, Chinfon - Hải Phòng luôn tự hào là người bạn đồng hành đáng tin cậy của người tiêu dùng Việt Nam thông qua các sản phẩm Clinker và xi măng. Cũng như các Công ty Chinfon khác thuộc Tập đoàn Chinfon ở khu vực Châu Á, sự thành công của Chinfon - Hải Phòng được quyết định bởi nhiều yếu tố, trong đó yếu tố về con người là vô cùng quan trọng. Một trong những chính sách quản trị của Chinfon về công tác tạo động lực cho người lao động như sau:

- Liên tục cải tiến: Các nhà quản lý phải liên tục tìm cách cải thiện lề lối làm việc đối với những nhân viên của mình. Tiến bộ là một quá trình tăng tiến dần dần từ thấp đến cao. Tạo bầu không khí thuận lợi cho các nhân viên của mình làm việc và thực hiện những cải tiến.

- Mọi người đều phát biểu: Nguyên tắc này được thực hiện nhằm đảm bảo tất cả mọi người cùng tham gia và cùng học hỏi, được áp dụng rộng rãi trong tất cả các cuộc họp và công tác hoạch định hằng năm. Điều này rất quan trọng, bởi vì khi nhà quản lý biết nghe quan điểm của mọi người, họ có thể đưa ra được những kế hoạch,

mục tiêu nhận được sự ủng hộ của những người thực thi.

- Luân chuyển những nhân viên giỏi nhất: Công ty Chinfon - Hải Phòng có chính sách luân chuyển luân phiên để thực hiện huấn luyện nhân viên, giúp cho họ hiểu được công việc của các bộ phận và các thành viên có liên quan, đào tạo họ trở thành những người có kiến thức tổng hợp, toàn diện đáp ứng nhu cầu công việc, đồng thời tạo cơ hội cho họ phấn đấu.

- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài: Một đặc trưng của Chinfon trong tuyển dụng đó là chế độ tuyển dụng suốt đời, có chính sách đãi ngộ rất cao đối với những cán bộ công nhân viên có thâm niên lâu năm, Chinfon cam kết đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động. Điều này sẽ giúp cho Công ty có được lực lượng lao động ổn định. Đồng thời vì chế độ làm việc lâu dài nên những người lao động ở đây sẽ có được sự giáo dục và đào tạo trong và ngoài nước, họ luôn giành cho người lao động một khoảng thời gian cho việc học tập và đào tạo. Cũng nhờ chính sách đào tạo bên cạnh yêu cầu rất cao về trình độ chuyên môn khi vào làm việc tại đây mà Công ty Chinfon - Hải Phòng có được đội ngũ người lao động chất lượng cao, nhiệt tình, thích ứng với những thay đổi về công nghệ, đặc biệt có thể cống hiến lâu dài, trung thành với Công ty.

- Môi trường làm việc tại Công ty xi măng Chinfon – Hải Phòng được đánh giá là rất sạch sẽ. Công ty trồng rất nhiều cây xanh và Công ty xi măng Chinfon – Hải Phòng được đánh giá là đơn vị có môi trường làm việc sạch sẽ đứng đầu trong các doanh nghiệp xi măng tại Việt Nam

- Đãi ngộ tài chính: Bên cạnh chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh, hàng năm Công ty thực hiện phát hai lần tiền thưởng và nhiều mặt hàng phúc lợi cho người lao động. Người lao động ở đây được hưởng những chế độ tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi rất cao. Ngoài ra các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp rất đáng để các đơn vị cùng ngành nghề học hỏi...

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty STP***

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần xi măng VICEM Bim Sơn và Công ty xi măng Chinfon – Hải Phòng, bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty STP, đó là:



*Thứ nhất*, để làm tốt được công tác tạo động lực cho NLĐ cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế tiền lương, khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy NLĐ trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

*Thứ hai*, để tạo động lực cho NLĐ không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của NLĐ như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

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

*Thứ tư*, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để NLĐ yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, điều kiện làm việc được phải chú trọng để tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho NLĐ chuyên tâm làm việc.

*Thứ năm*, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của NLĐ từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

## **Kết luận chương 1**

Công tác tạo động lực lao động là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Chương 1 đề cập đến một số vấn đề chung về tạo động lực cho người lao động, là cơ sở để nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty STP ở chương tiếp theo.

## 2.1. Khái quát về Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà

- Tên tiếng việt: Công ty cổ phần Công nghiệp Thương mại Sông Đà.
- Tên Tiếng Anh là: SONG DA INDUSTRY TRADE JOINT STOCK COMPANY
- Trụ sở tại: Do Lộ, phường Yên Nghĩa, quận Hà Đông, TP. Hà Nội, Việt Nam
- SĐT: 02433521290 Fax: 02433822791
- Website: [www.stp.com.vn](http://www.stp.com.vn)

Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà tiền thân là Xí nghiệp sản xuất bao bì - Công ty Sông Đà 12, được thành lập và đi vào hoạt động từ năm 1996 theo quyết định số 05/TCT-TCLĐ ngày 22 tháng 11 năm 1996 của Tổng công ty Xây dựng Sông Đà.

Thực hiện chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, tháng 04 năm 2003, được sự quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty Sông Đà, Công ty Sông Đà 12, cộng với sự cố gắng nỗ lực rất lớn của tập thể CBCNV, công ty đã tiến hành chuyển đổi cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Ngày 07/04/2003, DN được Bộ xây dựng ra quyết định số 383/QĐ/BXH về việc chuyển đổi Xí nghiệp sản xuất bao bì - Công ty Sông Đà 12, doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần bao bì Sông Đà.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0303000082 ngày 18/04/2003 của Phòng Đăng ký kinh doanh - Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hà Tây.

Tại thời điểm cổ phần hóa, vốn điều lệ của công ty là 4 tỷ đồng theo giấy đăng ký kinh doanh số 0303000082 ngày 18/04/2003.

Ngày 12 tháng 12 năm 2005 công ty tăng vốn điều lệ lên 5 tỷ đồng theo giấy đăng ký kinh doanh số 0303000082 sửa đổi lần 2.

Ngày 07 tháng 08 năm 2006 công ty tăng vốn điều lệ lên 8 tỷ đồng theo giấy đăng ký kinh doanh số 0303000082 sửa đổi lần 3.

Tháng 05/2007: công ty tăng vốn điều lệ lên 15 tỷ đồng.

Tháng 11/2007: công ty tăng vốn điều lệ lên 35 tỷ đồng.

Năm 2010: công ty tăng vốn điều lệ lên 70 tỷ đồng.

Ngày 05/06/2013 bổ sung ngành nghề kinh doanh theo giấy đăng ký kinh doanh số 0500436570 sửa đổi lần thứ 11

Năm 2016: Công ty tăng vốn điều lệ lên 80.457.440.000 đồng

#### **Lĩnh vực kinh doanh:**

Ngành nghề kinh doanh chính là Sản xuất kinh doanh bao bì các loại.

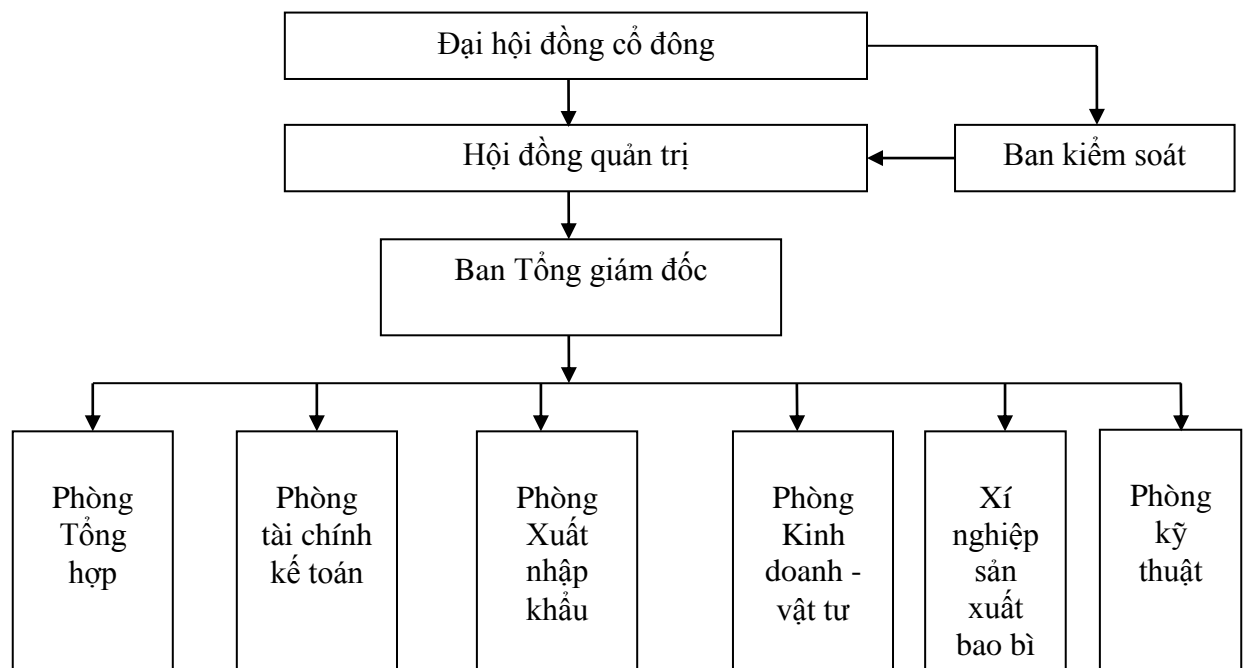
- Kinh doanh vật tư vận tải, vật liệu xây dựng.
- Xuất nhập khẩu máy móc thiết bị, vật tư phục vụ sản xuất, bao bì các loại.
- Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp vừa và nhỏ.
- Kinh doanh vật tư, vận tải.

Nhà máy sản xuất của công ty tại Hà Đông - Hà Nội với diện tích nhà xưởng là 10.000 m<sup>2</sup>, được trang bị dây chuyền thiết bị đồng bộ, hiện đại (xuất xứ: Đức, Nhật Bản, Ấn Độ, Đài Loan) và đội ngũ kỹ thuật chuyên nghiệp, nhiều kinh nghiệm. Với đội ngũ gần 200 cán bộ công nhân viên, Công ty là một trong những đơn vị hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực *sản xuất bao bì xi măng, bao bì xuất khẩu cung cấp cho thị trường trong và ngoài nước*. Toàn bộ quy trình sản xuất, giám sát tại Công ty đều tuân thủ nghiêm ngặt theo *tiêu chuẩn ISO 9001:2015*. Hàng năm Công ty cung cấp ra thị trường từ *40-50 triệu bao xi măng*,

2.500-3.000 tấn bao bì PP và đang tiếp tục mở rộng, đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng tốt nhất yêu cầu thị trường.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà

#### \* Sơ đồ bộ máy tổ chức



**Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty STP**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Công ty STP)

**Đại hội đồng cổ đông:** là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty. ĐHĐCĐ thường niên và bất thường được tổ chức định kỳ theo quy chế hoạt động của công ty và của luật doanh nghiệp.

**Hội đồng quản trị (HDQT):** do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, quyền hạn và nhiệm vụ, các cuộc họp, nội dung chương trình họp, biên bản, nghị quyết cuộc họp của HDQT thực hiện theo quy chế hoạt động của công ty và của luật doanh nghiệp.

**Ban kiểm soát công ty (BKS):** do ĐHĐCĐ bầu ra. Ban kiểm soát có nhiệm vụ thay mặt Đại hội đồng cổ đông giám sát, đánh giá công tác điều hành, quản lý

của Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc theo đúng các qui định trong Điều lệ Công ty, các Nghị quyết, Quyết định của Đại hội đồng Cổ đông. Có quyền yêu cầu Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc cung cấp mọi Hồ sơ và thông tin cần thiết liên quan đến công tác điều hành quản lý Công ty. Trách nhiệm, quyền hạn và các hoạt động của BKS quy định tại Luật doanh nghiệp

***Tổng Giám đốc (TGD):*** Do Hội đồng quản trị bầu ra, TGD trực tiếp điều hành các hoạt động kinh doanh thường nhật của công ty theo Nghị quyết HĐQT. Chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về việc thực hiện nhiệm vụ của mình theo đúng Pháp luật, Điều lệ Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng Quản trị.

***Các phó Tổng giám đốc (PTGD):*** do HĐQT bổ nhiệm theo đề nghị của TGD. Các PTGD giúp TGD thực hiện một số nội dung công việc cụ thể trong quản lý, điều hành công ty theo sự phân công hoặc ủy quyền của TGD

***Phòng tài chính kế toán:*** tổ chức thực hiện công tác kế toán và quản lý tài sản của Công ty; lập kế hoạch tài chính và theo dõi thực hiện kế hoạch đó; đáp ứng vốn kịp thời phục vụ cho kế hoạch kinh doanh; tổng hợp số liệu để báo cáo quyết toán tài chính của Công ty.

***Phòng tổng hợp:*** Là cơ quan giúp việc cho Ban Tổng giám đốc trong việc thực hiện các nhiệm vụ tổ chức lao động, hành chính, văn thư, kế hoạch tổng hợp. Cụ thể như sau:

Chịu trách nhiệm trong công tác tổ chức, sắp xếp, bố trí, phân công lao động toàn Công ty, xây dựng và làm bảng lương cho toàn Công ty. Lập kế hoạch sản xuất, theo dõi tổng hợp số liệu báo cáo định kỳ....

***Phòng kinh doanh- vật tư:*** chịu trách nhiệm trong việc tìm kiếm khách hàng, nghiên cứu thị trường, xây dựng và tổ chức các kế hoạch kinh doanh hàng hóa trong nước. Phụ trách toàn bộ vật tư đầu vào và quản lý các kho.

***Phòng xuất nhập khẩu:*** Chịu trách nhiệm trong công tác xuất nhập khẩu hàng hóa, thực hiện các thủ tục khai báo hải quan, thông báo cho phòng kinh doanh- vật tư về kế hoạch nhập hàng và thường xuyên báo cáo với Tổng giám đốc về diễn

biến thị trường nước ngoài để TGD quyết định đưa ra các kế hoạch nhập xuất hàng cụ thể.

**Phòng kỹ thuật sản xuất:** Ban hành các tiêu chuẩn kỹ thuật sản xuất, giám sát chất lượng sản phẩm, phụ trách máy móc thiết bị...

**Xí nghiệp sản xuất bao bì:** Sản xuất các sản phẩm bao bì theo nhiệm vụ được giao...

#### **2.1.4. Kết quả kinh doanh và một số hoạt động chính của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà giai đoạn 2016 -2018**

**Bảng 2.1: Kết quả SXKD của Công ty STP trong giai đoạn 2016 – 2018**

Đơn vị: Đồng

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1. DT bán hàng và CC DV	272.495.630.470	227.751.385.217	215.158.956.764
2. Các khoản giảm trừ DT	83.633.600	29.959.545	502.615.000
3. DT thuần về bán hàng	272.411.996.870	227.721.425.672	214.656.341.764
4. Giá vốn hàng bán	238.202.801.256	202.195.256.623	196.648.582.258
5. LN gộp về bán hàng và CCDV	34.209.195.614	25.526.169.049	18.007.759.506
6. DT về hoạt động tài chính	667.460.239	774.531.707	1.531.681.888
7. Chi phí tài chính	4.460.546.075	4.981.291.377	183.964.859
8. Chi phí bán hàng	5.294.380.255	5.192.924.156	4.012.690.321
9. Chi phí quản lý DN	18.792.230.431	12.999.454.377	8.521.224.007
10. LN thuần từ hoạt động KD	6.329.499.092	3.127.030.846	6.821.562.207
11. Thu nhập khác	604.183.180	110.310.877	34.511.216
12. Chi phí khác	464.762.142	145.161.552	216.211.578
13. Lợi nhuận khác	139.421.038	(34.850.675)	(181.700.362)
14. Tổng lợi nhuận trước thuế	6.468.920.130	3.092.180.171	6.639.861.845
15. Chi phí thuế TNDN	1.577.629.868	784.884.093	1.354.739.869
16. Lợi nhuận sau thuế TNDN	4.891.290.262	2.307.296.078	5.285.121.976
17. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	-	288	659
18. Lãi suy giảm trên cổ phiếu	-	288	659

( Nguồn: Phòng TCKT Công ty STP)

Nhìn trên bảng số liệu trên cho thấy:

• *Về doanh thu:*

Mặc dù khối lượng sản phẩm xuất bán năm sau không bị giảm nhiều so với năm trước, giá vốn hàng bán cũng đã giảm qua các năm nhưng doanh thu vẫn bị giảm qua từng năm. Nguyên nhân chủ yếu đó là do giá bán sản phẩm vỏ bao năm sau giảm giá hơn so với năm trước. Từ đó cho thấy mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực sản xuất bao bì rất lớn.

• *Về chi phí*

Trong ba năm qua, Công ty STP đã rất nỗ lực trong việc tiết kiệm và cắt giảm chi phí. Nhưng năm 2016 và năm 2017 có chi phí tài chính và chi phí quản lý doanh nghiệp cao. Sang năm 2018 thì doanh nghiệp đã nỗ lực giảm được đáng kể các khoản chi phí tài chính, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp.

• *Lợi nhuận sau thuế TNDN*

Trong giai đoạn 2016 đến 2018 thì năm 2017 là năm có lợi nhuận sau thuế TNDN thấp nhất. Mặc dù doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2017 thấp hơn 16% so với năm 2017, nhưng do có chi phí tài chính cao và các chi phí khác không giảm được nhiều nên lợi nhuận sau thuế TNDN giảm mạnh chỉ bằng 50% so với lợi nhuận sau thuế TNDN của năm 2016.

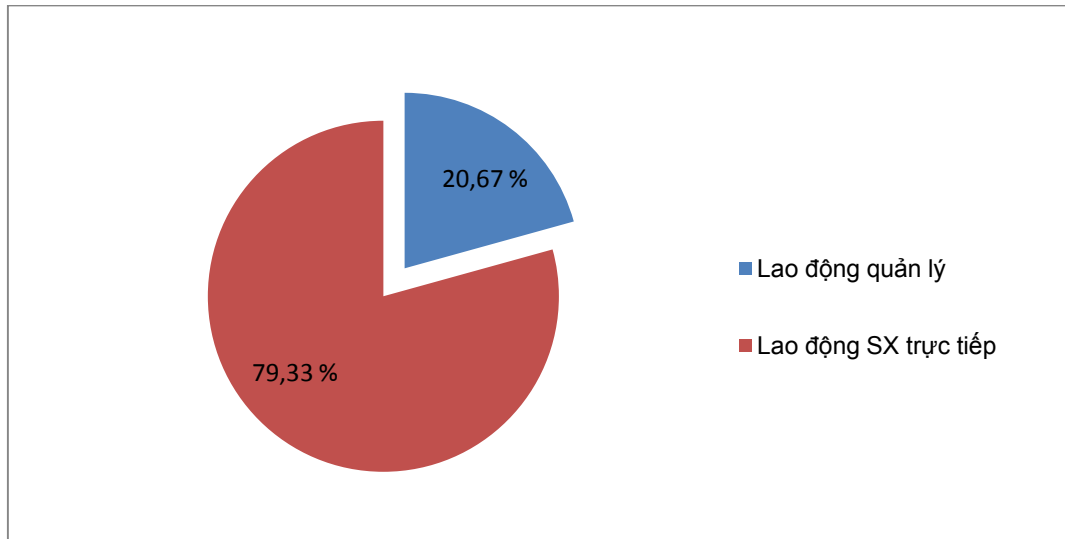
### **2.1.5. Đặc điểm lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà**

Trước thời điểm cổ phần hóa ngày 18/04/2003, Công ty STP có số CBCNV là hơn 600 người làm việc theo các loại hợp đồng lao động. Trong thời gian qua Công ty đã áp dụng nhiều biện pháp để sử dụng tiết kiệm nguồn lao động hiện có, hạn chế tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động mới trừ trường hợp quá thiếu lao động tại các bộ phận, các lao động của Công ty thời gian qua đã giảm do nghỉ hưu, chuyển công tác, nghỉ do giải quyết chế độ nghỉ việc đối với lao động dôi dư.

#### **2.1.5.1. Cơ cấu lao động theo chức năng**

Cơ cấu hợp đồng lao động đã có những điều chỉnh theo hướng tương đối tích cực, về cơ bản hiện nay đã phù hợp với thực tế SXKD của Công ty STP. Tính đến hết năm 2018 Công ty đang có tổng cộng là 179 người, trong tổng số lao động thì lao động quản lý chiếm 20,67%; lao động trực tiếp sản xuất chiếm hơn 79,33% và

tỷ trọng này đang ổn định qua các năm. Đặc thù là đơn vị sản xuất công nghiệp nên lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn trong Công ty.



**Hình 2.2: Cơ cấu lao động của Công ty STP theo chức năng**

(Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP)

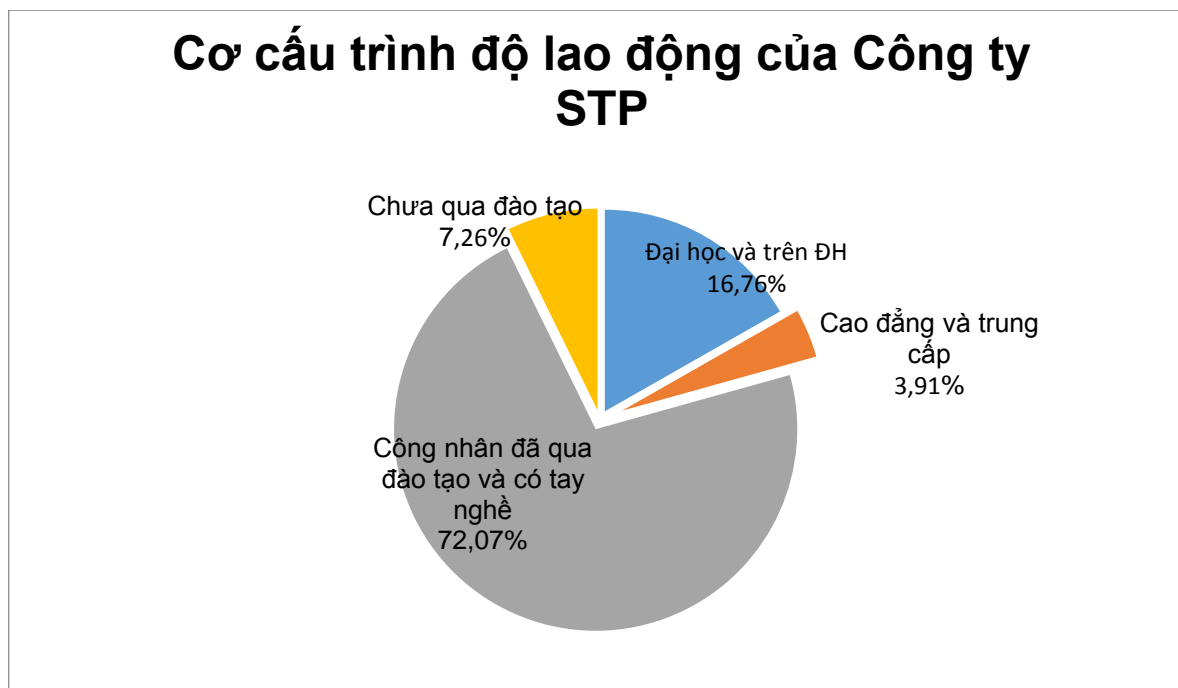
Do đặc điểm hoạt động của Công ty STP, số lượng lao động công nhân sản xuất trực tiếp rất lớn, chiếm tới 79,33% trong tổng số lao động. Trong những năm qua, máy móc thiết bị của Công ty đã được tự động hóa nhiều hơn so với thời gian trước, nhưng do đặc thù ngành nghề sản xuất bao bì đòi hỏi cần lực lượng lao động trực tiếp nhiều tại các công đoạn sản xuất mà máy móc chưa thể thay thế được hoặc có thể thay thế nhưng giá trị đầu tư lớn. Nhưng phần nhiều trong số họ lại chủ yếu là những lao động có trình độ tốt nghiệp phổ thông, làm lâu năm nên có nhiều kinh nghiệm, chưa được đào tạo căn bản về kiến thức chuyên ngành, các kỹ năng, ý thức và thái độ trong công việc đảm nhiệm. Do vậy số lao động này rất cần được đào tạo, bồi dưỡng và cập nhật thường xuyên để có thể đáp ứng kịp thời yêu cầu công việc. Đây cũng là vấn đề đặt ra trong việc kết hợp giữa các nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực của Công ty STP.

#### 2.1.5.2. Cơ cấu lao động của Công ty STP theo trình độ

Cũng giống như các đơn vị sản xuất bao bì khác, Công ty STP có lực lượng lao động là công nhân sản xuất trực tiếp chiếm khá lớn, tỷ lệ người lao động có trình độ dưới Đại học rất cao chiếm khoảng 83,24% tính đến hết năm 2018, cơ cấu trình độ lao động của Công ty STP như sau:



- + Đại học và trên đại học: 16,76%
- + Cao đẳng và trung cấp: 3,91%
- + Công nhân đã qua đào tạo và có kinh nghiệm: 72,07%
- + Chưa qua đào tạo: 7,26%.



**Hình 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty STP theo trình độ**

(Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP)

Cơ cấu trình độ như trên có những ảnh hưởng nhất định trong việc tổ chức SXKD của Công ty STP, đòi hỏi Công ty chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

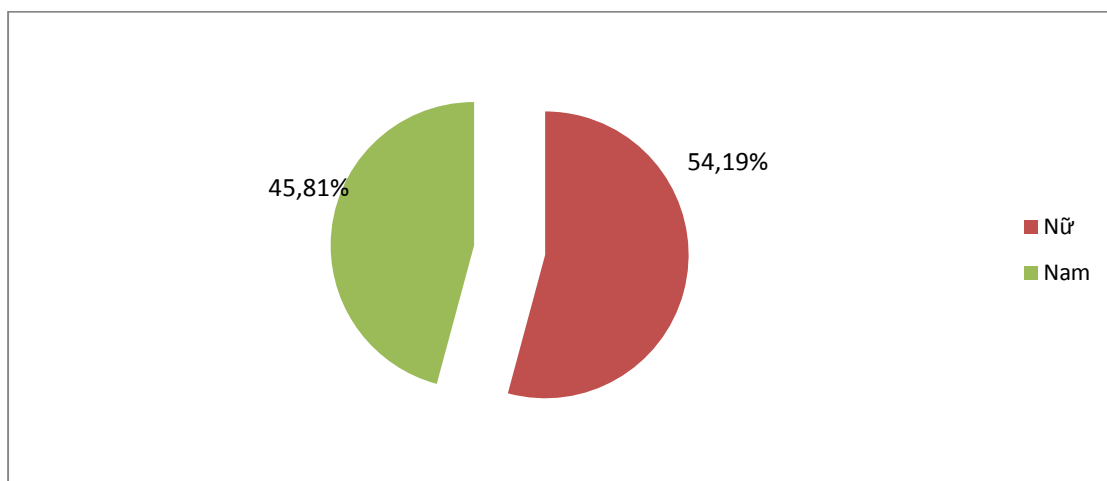
#### 2.1.5.3. Cơ cấu lao động của Công ty STP theo giới tính

Cơ cấu lao động của Công ty STP theo giới tính được thể hiện trong bảng 2.2 và hình 2.4.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính**

STT	Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Nữ	97	54,19
2	Nam	82	45,81
Tổng cộng		179	100

[Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP]



**Hình 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính**

(Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP)

Tỷ lệ giới tính này phù hợp với đặc thù ngành sản xuất bao bì bởi lực lượng lao động trong ngành bao bì đòi hỏi sự tận tụy, chi tiết và cẩn trọng nên đối với nữ công việc này phù hợp với đặc tính ngành nghề sản xuất bao bì.

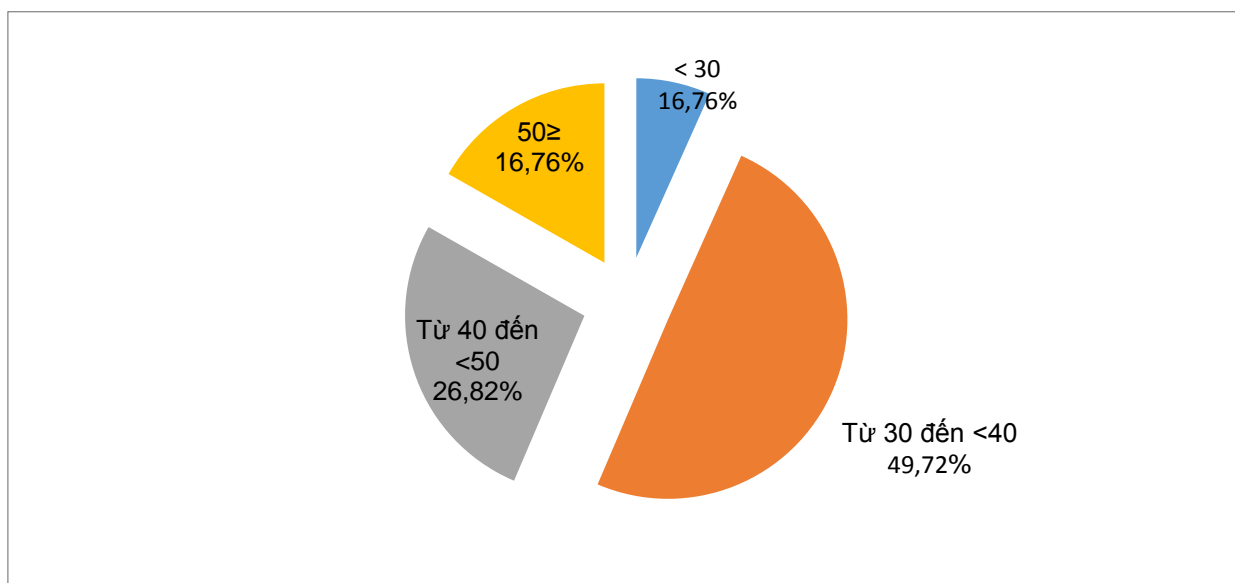
#### 2.1.5.4 Cơ cấu lao động của Công ty STP theo độ tuổi

Cơ cấu lao động của Công ty STP theo độ tuổi được thể hiện trong bảng 2.3: và hình 2.5:

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

STT	Độ tuổi	Số lượng (CBCNV)	Tỷ lệ (%)
1	< 30	12	6,7
2	Từ 30 - <40	89	49,72
3	Từ 40 - <50	48	26,82
4	≥ 50	30	16,76
<b>Tổng cộng</b>		<b>179</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP)



**Hình 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Công ty STP)

Theo cơ cấu độ tuổi thì lao động có độ tuổi từ 30 - <40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi vẫn còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

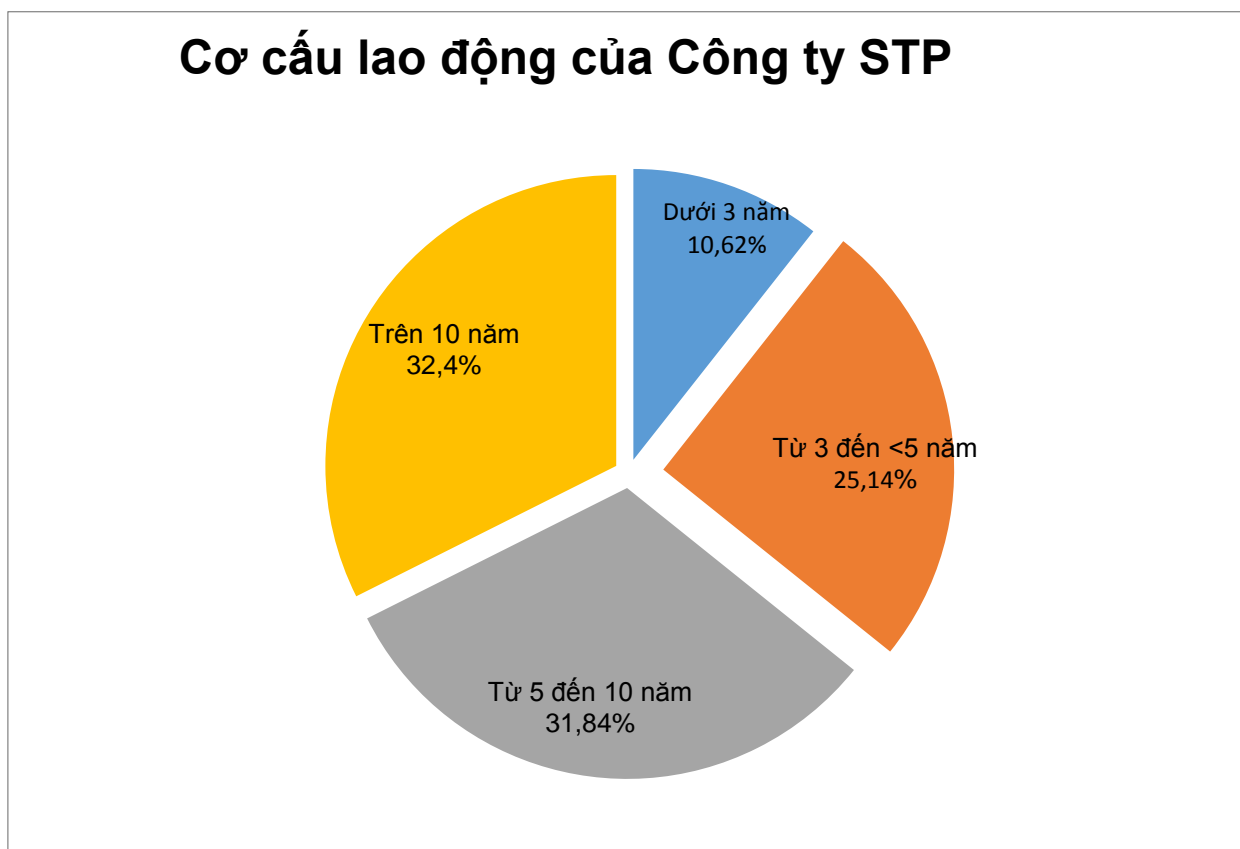
#### 2.1.5.5. Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác tại Công ty STP

Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác tại Công ty STP được thể hiện trong bảng 2.4 và hình 2.6

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác**

STT	Thời gian	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 3 năm	19	10,62%
2	3 - <5 năm	45	25,14%
3	5 - 10 năm	57	31,84%
4	Trên 10 năm	58	32,4%

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Công ty STP)



**Hình 2.6: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Công ty STP)

Có 89,38% lao động trên 3 năm. Trong đó lao động có thời gian làm việc 3- <5 năm là 25,14, từ 5-10 năm là 31,84%, trên 10 năm là 32,4%. Có thể thấy lực lượng lao động có thời gian gắn bó lâu dài với Công ty STP nên hiểu rõ được những cơ chế chính sách của Công ty STP. Lực lượng lao động luôn gắn bó với Công ty STP sẽ giúp Công ty có sự ổn định về nhân sự. Đồng thời lao động làm lâu năm sẽ có nhiều kinh nghiệm, tay nghề cao từ đó hoạt động sản xuất của Công ty sẽ giảm đi rủi ro về vấn đề chất lượng sản phẩm.

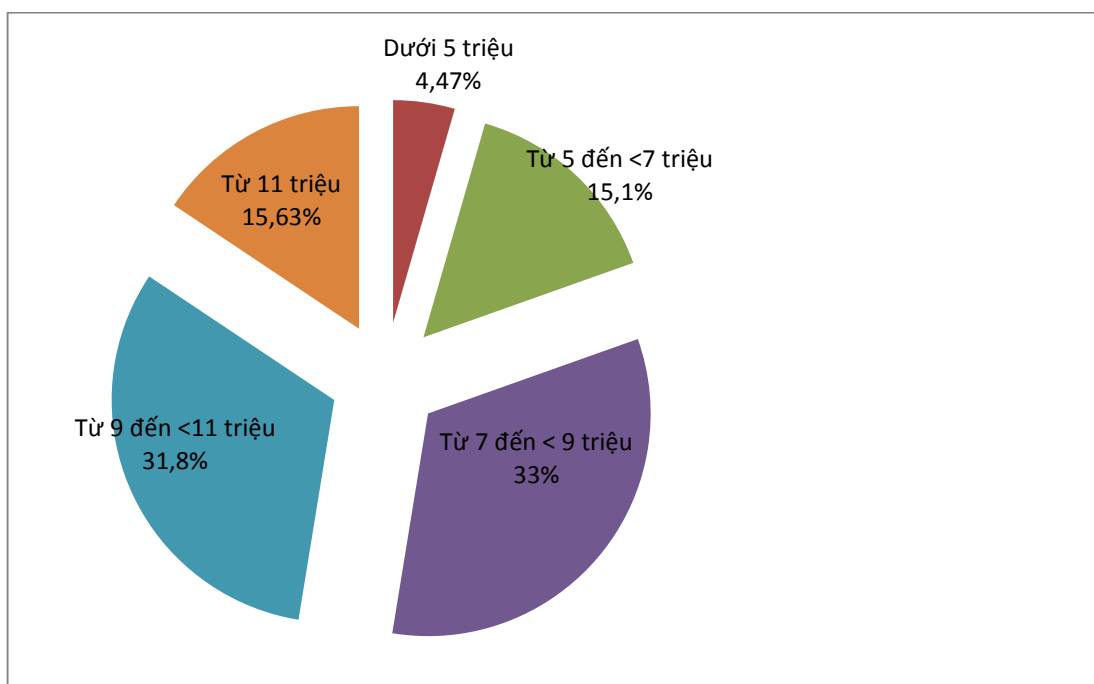
#### 2.1.5.6. Cơ cấu lao động của Công ty STP theo thu nhập trung bình

Cơ cấu lao động của Công ty STP theo thu nhập trung bình được thể hiện trong bảng 2.5: và hình 2.7:

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo thu nhập trung bình**

STT	Mức thu nhập	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 5 triệu	8	4,47
2	Từ 5 -<7 triệu	27	15,1
3	Từ 7 – <9 triệu	59	33
4	Từ 9 – <11 triệu	57	31,8
5	Từ 11 triệu trở lên	28	15,63
<b>Tổng</b>		<b>179</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán Công ty STP)

**Hình: 2.7: Cơ cấu lao động theo thu nhập Trung bình**

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán Công ty STP)

CBCNV đang làm việc tại Công ty STP có mức thu nhập tương đối cao. Lao động có thu nhập từ 7 triệu đồng/ tháng trở lên là 80,43%. Trong đó lao động có thu nhập từ 7- dưới 9 triệu là 33%, có thu nhập từ 9 - dưới 11 triệu là 31,8%, có thu nhập từ 11 triệu trở lên là 15,63%.

Nhưng vẫn còn 19,57% lao động có thu nhập dưới 7 triệu đồng/tháng, mức thu nhập như vậy mà sinh hoạt ở Quận nội thành Hà Nội thì sẽ tương đối khó khăn. Chính vì vậy Công ty STP phải có chính sách tiền lương phù hợp thì mới giữ được lực lượng lao động này.

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà**

### **2.2.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua công cụ tài chính**

#### **2.2.1.1. Tiền lương**

Hiện nay Công ty STP đang có chính sách tiền lương như sau:

*Hội đồng quản trị, ban Tổng giám đốc:* Áp dụng hình thức lương khoán cố định hàng tháng sau khi đã được Đại hội đồng cổ đông thông nhất thông qua.

*Đối với lao động trực tiếp:* Áp dụng hình thức trả lương khoán sản phẩm (Bao gồm Công nhân trực tiếp sản xuất).

*Đối với lao động gián tiếp:* Áp dụng hình thức trả lương thời gian (Bao gồm Cán bộ quản lý phòng ban, quản lý phân xưởng, lao động không trực tiếp tạo ra sản phẩm: bảo vệ, lái xe, thợ điện, bảo trì, nhà ăn ca).

- Hình thức lương khoán sản phẩm: Công ty áp dụng chế độ khoán sản phẩm theo nhóm. Tại các nhóm (tổ) này, khi có lệnh sản xuất từ bộ phận Kế hoạch thuộc phòng tổng hợp xuống Xí nghiệp sản xuất bao bì, nhóm tổ sẽ dựa trên cơ sở số sản phẩm, công việc được giao từ lệnh sản xuất và đơn giá tiền lương của sản phẩm để tính lương cho công nhân trong tổ.

Công thức tính như sau:

$$Li = (\sum SP_k \times G_k) / \sum H \times Hi$$

Trong đó:

- Li: Lương của công nhân i
- Gk: Đơn giá của sản phẩm k
- SPk: Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng
- H: Tổng hệ số của cả tổ
- Hi: Hệ số của công nhân i

**Bảng 2.6: Quy định hệ số Công ty**

<b>TT</b>	<b>Vị trí chức danh</b>	<b>Hệ số</b>
1	Trưởng các phòng, ban, Giám đốc xí nghiệp	1,8
2	Phó trưởng các phòng ban, Phó Giám đốc xí nghiệp	1,6
3	Nhân viên khối gián tiếp, trưởng ca, KCS	0,8 - 1,3
4	Hợp đồng thử việc	0,5
5	Tổ trưởng tổ sản xuất	1,2
6	Tổ phó tổ sản xuất	1
7	Công nhân sản xuất	0,7 – 1

(Nguồn: Phòng tổng hợp Công ty STP)

Hệ số Công ty của công nhân viên được xem xét trên cơ sở tính đến thời gian công tác, trách nhiệm công việc được giao, được điều chỉnh tăng gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, trách nhiệm được giao do Ban Tổng giám đốc quyết định.

Như vậy, ta thấy hệ số của Công ty không có sự phân biệt lớn ở nhóm nhân viên, như tách nhóm cho nhân viên bộ phận chuyên môn và nhóm của nhân viên phục vụ. Việc điều chỉnh tăng hệ số chỉ tính đến trách nhiệm được giao, Công ty cũng không có quy định cụ thể thời hạn tăng, mức tăng. Do vậy khi đề nghị tăng lương sẽ mang nhiều yếu tố chủ quan của lãnh đạo, họ sẽ có sự so sánh nhất định nếu việc xếp hệ số lương thiếu sự công bằng, đánh giá thiếu khách quan.

**Bảng 2.7: Tiền lương, thu nhập của người lao động năm 2016-2018**

*Đvt: đồng*

<b>Năm</b>	<b>Tiền lương bình quân/tháng</b>	<b>Thu nhập bình quân/tháng</b>
2016	7.550.000	8.900.000
2017	7.350.000	8.700.000
2018	7.750.000	9.960.000

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty STP)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, tiền lương và thu nhập của người lao động ở Công ty tương đương so với mặt bằng lương trên thị trường lao động hiện nay. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, thu nhập lại không tăng được nhiều qua các năm, điều này sẽ làm cho việc thỏa mãn của người lao động bị giảm theo phần nào ảnh hưởng tới tâm lý người lao động.

Để đánh giá công tác tiền lương, tác giả đã khảo sát 115 NLD của Công ty và thu được kết quả trong bảng 2.8.

**Bảng 2.8: Ý kiến của người lao động về công tác tiền lương**

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
<b>1. Mức độ hài lòng của NLD với mức lương hiện tại</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất hài lòng	25	21,74
- Khá hài lòng	30	26,09
- Hài lòng	38	33,04
- Không hài lòng	22	19,13
- Rất không hài lòng	0	0
<b>2. Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất công bằng	23	20
- Khá công bằng	28	24,3
- Công bằng	34	29,6
- Không công bằng	26	22,6
- Rất không công bằng	4	3,5
<b>3. Tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất phù hợp	25	21,74
- Khá phù hợp	41	35,65
- Phù hợp	24	20,87
- Không phù hợp	22	19,13



- Rất không phù hợp	3	2,61
<b>4. HÀi lòng với quy chế lương</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất hài lòng	21	18,26
- Khá hài lòng	40	34,78
- Hài lòng	32	27,83
- Không hài lòng	19	16,52
- Rất không hài lòng	3	2,61
<b>5. Xem xét tăng lương đúng quy định</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Có	101	87,83
- Không	14	12,17
<b>6. Tiền lương của Công ty STP so với các Công ty trong ngành sản xuất bao bì</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Cao hơn	42	36,52
- Tương đương	39	33,91
- Thấp hơn	29	25,22
- Không biết	5	4,35

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có 80,87% NLĐ hài lòng trở lên với mức lương mà mình nhận được, 73,9% ý kiến cho rằng tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc. Về yếu tố tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc có 78,26% NLĐ cảm thấy phù hợp trở lên. Có 80,87% NLĐ hài lòng về quy chế trả lương của Công ty. Có 87,83% NLĐ đồng ý với việc tăng lương đúng quy định, 70,43% là tỷ lệ NLĐ cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các DN hoạt động trong cùng lĩnh vực sản xuất bao bì. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố TĐL lao động thì số tiền lương mà NLĐ nhận được tại Công ty STP thực sự đã làm được điều đó, vì đa số NLĐ hài lòng với mức lương của họ nhận được. Điều này sẽ khuyến khích NLĐ tận tụy với công việc, gắn bó với DN. Bên cạnh đó có 19,13% NLĐ không hài lòng với mức lương của họ, 26,1% NLĐ cho rằng không công bằng với tiền lương được chi trả công

bảng dựa trên kết quả thực hiện công việc, 21,74% NLĐ không thấy phù hợp với tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc, 19,13% không hài lòng với quy chế lương, 12,17% NLĐ cho rằng xét lương không đúng quy định, 29,57% NLĐ cho rằng lương của Công ty thấp hơn và không biết so với các Công ty trong cùng ngành nghề sản xuất bao bì. Điều này xảy ra khi tác giả gửi mẫu điều tra cho NLĐ ở các bộ phận khác nhau trong Công ty. Như vậy, Công ty cần xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của NLĐ. Có thể, việc trả lương năng suất mà Công ty đang thực hiện không tính đến đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của từng người, do đó sẽ có sự so bì, không tính đến yếu tố trình độ chuyên môn sẽ khó tạo được sự cạnh tranh trong nội bộ phòng ban. Điều này sẽ gây ra tâm lý ỷ lại ở một bộ phận NLĐ, không phát huy được khả năng của NLĐ để họ làm việc có sáng tạo, tích cực hơn.

#### 2.2.1.2. Tiền thưởng

Các loại tiền thưởng của Công ty áp dụng gồm:

- Thưởng lương tháng thứ 13:

Được tính = tỷ lệ  $\times$  [Tổng lương thực nhận trong năm / 12 tháng]

Tỷ lệ được căn cứ vào kết quả hệ số công việc của 12 tháng của cán bộ công nhân viên, cụ thể:

Hoàn thành nhiệm vụ = 120%; Không hoàn thành nhiệm vụ = 90%

- Thưởng sáng kiến: Bất kỳ người lao động nào có sáng kiến làm lợi cho Công ty đều được khen thưởng. Mức thưởng áp dụng như sau:

+ Làm lợi cho Công ty từ 10 đến 100 triệu: 3% phần lợi đem lại nhưng không thấp hơn 500.000 đồng.

+ Làm lợi cho Công ty từ trên đến 100 triệu đến 500 triệu: 1% phần lợi đem lại.

+ Làm lợi cho Công ty từ trên 500 triệu: 0,5% phần lợi đem lại.

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

- Thưởng khích lệ theo thành tích đột xuất khác: Là các khoản thưởng phát sinh và do Tổng Giám đốc Công ty quyết định dựa trên đề xuất của phòng tổng hợp khi công trình đơn vị đạt hiệu quả cao, người lao động có thành tích đặc biệt hoặc có sáng kiến cải tiến...

Tác giả đã tiến hành khảo sát với người lao động Công ty STP và thu được kết quả ở bảng sau:

**Bảng 2.9: Khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của người lao động Công ty STP**

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
<b>1. Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất đồng ý	12	10,44
- Đồng ý	40	34,78
- Chấp nhận được	33	28,70
- Không đồng ý	18	15,65
- Rất không đồng ý	12	10,43
<b>2. Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất đồng ý	33	28,70
- Đồng ý	59	51,30
- Chấp nhận được	14	12,17
- Không đồng ý	6	5,22
- Rất không đồng ý	3	2,61
<b>3. Mức tiền thưởng xứng đáng với kết quả làm việc</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất đồng ý	10	8,70
- Đồng ý	42	36,52
- Chấp nhận được	35	30,44
- Không đồng ý	15	13,04
- Rất không đồng ý	13	11,3
<b>4. Chế độ tiền thưởng khuyến khích NLĐ làm việc</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất đồng ý	40	34,78

- Đồng ý	48	41,74
- Chấp nhận được	14	12,17
- Không đồng ý	7	6,09
- Rất không đồng ý	6	5,22
<b>5. Hải lòng với mức tiền thưởng được nhận</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
- Rất đồng ý	30	26,09
- Đồng ý	59	51,30
- Chấp nhận được	15	13,04
- Không đồng ý	5	4,35
- Rất không đồng ý	6	5,22

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)*

Bảng 2.9 cho thấy người lao động hài lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng. Tuy nhiên, công tác đánh giá xét thưởng, mối quan hệ giữa kết quả làm việc và mức thưởng chưa tương xứng thể hiện có 27,08% chưa đồng ý với kết quả xét thưởng vì chưa được công bằng và công khai, 24,34% chưa đồng ý với mức thưởng tương xứng với kết quả làm việc. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của người lao động.

Mức thưởng mà Công ty STP quy định tương đối cao, một năm người lao động có thể được thưởng nhiều lần nhưng vẫn làm cho người lao động không hài lòng vì tiền thưởng vẫn căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc và bị ràng buộc bởi tỉ lệ do Công ty STP quy định; hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động; nhiều khi phát tiền lương thưởng cho người lao động không kịp thời. Dẫn đến làm giảm động lực lao động đối với người lao động.

### 2.2.1.3. Phụ cấp và phúc lợi

- *Phụ cấp*: Hệ thống phụ cấp đang được thực hiện tại Công ty gồm có phụ cấp điện thoại, phụ cấp lưu động, phụ cấp độc hại.

Phụ cấp điện thoại: Được áp dụng đối với lãnh đạo của Công ty gồm có từ chức vụ Phó phòng, tương đương trở lên và thêm 1 nhân viên mua vật tư nhỏ lẻ, 2 thủ kho. Những vị trí được hưởng phụ cấp điện thoại phải mở máy 24/24h để điều hành công việc khi cần.

**Bảng 2.10: Quy định phụ cấp điện thoại**

(Đvt: đồng)

TT	Vị trí chức danh	Mức phụ cấp
1	Ban tổng giám đốc Công ty	1.000.000
2	Trưởng các phòng, ban, Giám đốc Xí nghiệp	500.000
3	Phó trưởng các phòng ban, Phó giám đốc Xí nghiệp	300.000
4	2 Thủ kho	200.000
5	1 Nhân viên mua vật tư nhỏ lẻ	200.000

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty STP)

Phụ cấp lưu động: Phụ cấp này còn được gọi là phụ cấp xăng xe, áp dụng cho những vị trí thường xuyên phải đi lại bằng phương tiện cá nhân để phục vụ cho công việc như: nhân viên mua vật tư, kế toán ngân hàng... Mức phụ cấp được áp dụng chung là 300.000đồng/tháng/người.

Phụ cấp độc hại: Phụ cấp này được áp dụng đối với vị trí làm việc trong điều kiện công việc có yếu tố độc hại. Mức phụ cấp được trả bằng hiện vật cho các công nhân đang làm việc trong các công đoạn mà môi trường làm việc nhiều bụi là 300.000 đồng/ người/tháng.

Phụ cấp ăn trưa: Công ty thực hiện phụ cấp ăn trưa với mức 20.000đồng/người/bữa ăn.

Nhìn chung, các loại phụ cấp của Công ty khá đa dạng và phù hợp với hoạt động của Công ty, điều này góp phần tạo động lực cho người lao động. Mặc dù, các chế độ chưa được đầy đủ nhưng cũng đã thể hiện sự quan tâm của Ban Lãnh đạo

Công ty đối với những người làm việc tại các vị trí thường phải di chuyển hay trong những điều kiện làm việc khó khăn hơn những người lao động khác.

*- Phúc lợi:*

Về phúc lợi bắt buộc: Đây là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật, gồm có đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và được Công ty thực hiện trích nộp đầy đủ.

Về phúc lợi tự nguyện: Công ty luôn duy trì trong nhiều năm qua việc thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ đối với người lao động. Thăm hỏi tặng quà nhân các ngày thương binh, liệt sỹ đối với người lao động là thương binh hoặc con các gia đình liệt sỹ hoặc bị tai nạn lao động trong quá trình sản xuất. Tổ chức cho các cháu nhân dịp Quốc tế thiếu nhi, vui Tết Trung thu, tặng quà các cháu là học sinh giỏi, thi đạt kết quả cao.

Bên cạnh đó, do đặc thù sản xuất và cũng xuất phát từ lý do muốn bù đắp một phần thu nhập cho người lao động, hàng năm Công ty đều có chế độ cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, nếu không tổ chức đi nghỉ mát thì sẽ thực hiện chi trả bằng tiền cho người lao động, mức chi là 1.500.000 đồng/người.

***Bảng 2.11: Các khoản chi phúc lợi của Công ty***

*(Đvt : đồng)*

<b>TT</b>	<b>Nội dung các khoản chi</b>	<b>Mức chi</b>
1	Ngày phụ nữ 8/3 và 20/10	200.000
2	Ngày Tết thiếu nhi	200.000
3	Ngày Tết Trung thu	Bánh trung thu hoặc 200.000
4	Người lao động ốm đau phải phẫu thuật	1.000.000 đến 3.000.000
5	Cha mẹ, con cái ốm đau	300.000
6	Người lao động cưới	500.000
7	Người lao động mất	1.000.000
8	Tứ thân phụ mẫu, con cái mất	500.000

*(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Công ty STP)*

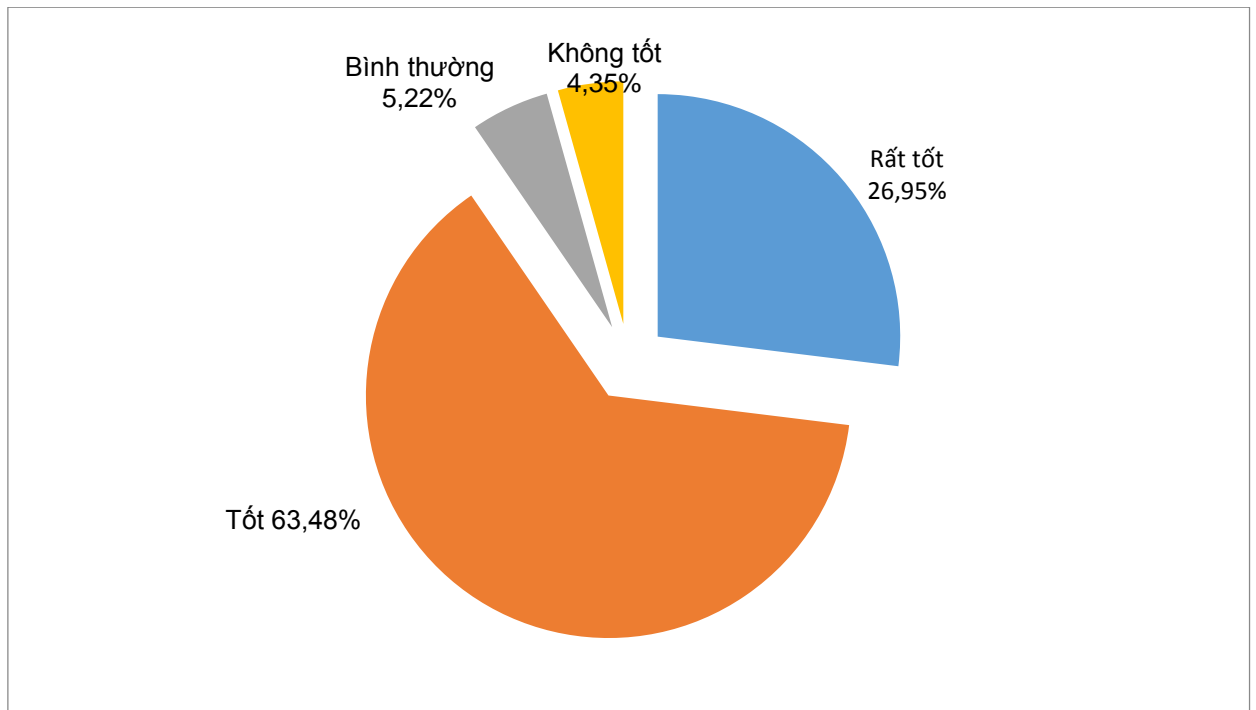
Qua bảng số liệu trên cho thấy, Công ty đã chú trọng đến việc cung cấp chế độ phúc lợi tự nguyện đầy đủ. Điều này thể hiện sự quan tâm của Lãnh đạo Công ty không chỉ đối với bản thân người lao động mà còn cả gia đình họ, tạo tâm lý yên tâm làm việc cho người lao động, sự tin tưởng và gắn bó với Công ty.

Để đánh giá công tác này, tác giả đã khảo sát 115 người lao động của Công ty và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về chế độ phụ cấp và phúc lợi**

Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất tốt	31	26,95
Tốt	73	63,48
Bình thường	6	5,22
Không tốt	5	4,35
<b>Tổng</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Từ kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)



**Hình: 2.8: Đánh giá của NLD về chế độ phụ cấp và phúc lợi**

[Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả]

Từ kết quả đánh giá cho thấy, có đến 63,48% người lao động đánh giá tốt khi được hỏi về chế độ phụ cấp và phúc lợi của Công ty đối với người lao động, những người cho là rất tốt cũng chiếm tới 26,95%. Điều này cho thấy, sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty thông qua các chế độ phụ cấp và phúc lợi đã nhận được sự đồng thuận cao từ người lao động.

Với nhiều chương trình phúc lợi của Công ty đã thể hiện sự quan tâm, chia sẻ với những người lao động, tạo cho họ niềm tin vào Ban lãnh đạo và sự phát triển ổn định trong tương lai của Công ty. Từ đó, tạo thêm động lực làm việc cho người lao động, khuyến khích họ nhiệt tình với công việc, tận tụy và gắn bó với đơn vị.

Chính sách phúc lợi cụ thể:

*\* Chính sách nghỉ mát:*

Hàng năm, Công ty STP tổ chức các chuyến tham quan nghỉ mát cho tất cả CBCNV.

- Chăm lo đến đời sống tinh thần của CBCNV, tái tạo sức lao động và nâng cao năng suất lao động.

- Tạo động lực thúc đẩy mối quan hệ giao lưu, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, là sân chơi để mọi người gần nhau hơn, tạo ra hiệu quả làm việc tốt hơn.

- Thể hiện sự quan tâm của Ban Tổng giám đốc đến toàn thể CBCNV trong Công ty.

*\* Chính sách công tác phí:*

Công ty STP quy định mức công tác phí cụ thể cho từng cấp nhân viên, đảm bảo tính đồng bộ và công bằng với mục đích:

- Đáp ứng đầy đủ quyền lợi cho nhân viên khi đi công tác.

- Cung cấp các nhu cầu thiết yếu, hỗ trợ nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao trong chuyến đi công tác.

- Tạo cho CBCNV cảm giác thoải mái, được quan tâm, được hỗ trợ từ Ban Tổng giám đốc và các phòng ban chức năng.

*\* Chính sách khen thưởng*

Hàng năm căn cứ vào kết quả làm việc của CBCNV và kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng giám đốc Công ty có chính sách khen thưởng đối với các tập thể hoặc cá nhân có thành tích hoặc sáng kiến trong hoạt động SXKD.



Mức thưởng này sẽ được quy định cụ thể, chi tiết và công bằng cho từng cấp độ CBCNV. Mục đích:

- Khen thưởng CBCNV theo mức độ hoàn thành mục tiêu cá nhân, tạo động lực làm việc.
- Tạo một môi trường thi đua lành mạnh để CBCNV phát huy hết tiềm năng bản thân, thúc đẩy Công ty STP phát triển vững mạnh.
- Đáp ứng nhu cầu được công nhận của CBCNV, là phương tiện để thông báo rộng rãi thành tích và sự nỗ lực cá nhân mà CBCNV đã thể hiện.

*\* Chính sách chăm sóc sức khỏe*

Ngoài 2 loại hình Bảo hiểm bắt buộc (BHYT, BHXH), Công ty STP còn thanh toán 100% chi phí viện phí cho CBCNV không may bị tai nạn lao động. Hàng năm, Công ty STP có tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho 100% CBCNV mục đích:

- Đảm bảo sức khỏe cho CBCNV được chăm sóc tốt nhất.
- Tạo cho CBCNV cảm giác an toàn, được quan tâm chu đáo.

*\* Chính sách phúc lợi khác*

- Phụ cấp suất ăn giữa ca, phụ cấp làm thêm giờ...
- Bố trí phương tiện xe ô tô đưa đón hoặc mua vé máy bay phục vụ các chuyến đi công tác xa.
- Bảo hiểm Y tế, Bảo hiểm xã hội sau khi được ký kết HĐLĐ chính thức.
- Các chế độ phúc lợi: Sinh nhật, hiếu, hi, ốm đau bệnh tật, phụ cấp tàu xe đi đường khi về thăm quê...
- Trang bị Bảo hộ lao động đầy đủ, đúng quy định Pháp luật.
- Chính sách An toàn – Sức khỏe – Môi trường hoàn thiện.
- Tặng Quà – tiền thưởng – tiền mừng tuổi cho CBCNV vào các dịp Lễ, Tết nguyên đán...
- Tặng quà khuyến học cho các cháu là con CBCNV có thành tích học tập tốt vào cuối năm học, tặng quà cho các cháu thiếu nhi là con CBCNV vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, Rằm Trung thu.
- Các phong trào Văn - Thể - Mỹ do Công ty STP tổ chức vào các dịp lễ ngày 30-4, ngày 2-9...

### **2.2.2. Tạo động cho người lao động thông qua công cụ phi tài chính**

#### **2.2.2.1. Môi trường làm việc**

Môi trường làm việc được nói đến ở đây bao gồm điều kiện làm việc để thực hiện công việc và quan hệ trong công việc của doanh nghiệp.

Công ty STP có đầy đủ cơ sở vật chất, các phòng làm việc thoáng mát. Các bộ phận được thiết kế với những phòng riêng, khu vực riêng trong đó mỗi cá nhân được bố trí một ô riêng biệt và mỗi cá nhân tự thiết kế nơi làm việc của mình sao cho hợp lý, thoải mái và phù hợp với phong cách cá nhân của chính mình nhưng đảm bảo sạch sẽ, gọn gàng để thao tác công việc. Trang bị nơi làm việc bằng các loại máy móc, thiết bị dụng cụ cần thiết cho nơi làm việc gồm: hệ thống đèn điện, chiếu sáng, quạt, điều hòa, thiết bị phòng cháy chữa cháy, máy tính, điện thoại, thiết bị văn phòng... được trang bị đầy đủ, hiện đại đảm bảo cho người lao động được làm trong môi trường thuận lợi.

Khi đến nơi làm việc, hầu hết người lao động nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Theo quy định của Công ty thì mọi người lao động khi làm việc phải phối hợp, gắn kết và tôn trọng lẫn nhau để tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, tích cực nhằm hạn chế sức ép của công việc và hiệu quả công việc được cao nhất.

**Bảng 2.13: Khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường làm việc của người lao động Công ty STP**

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Cơ sở vật chất và trang thiết bị đầy đủ	13,04	19,13	46,09	13,91	7,83	100
2	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	2,61	8,70	51,30	26,09	11,3	100
3	Môi trường làm việc an toàn	15,65	53,04	20,87	6,96	3,48	100

4	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	29,57	35,65	26,96	5,22	2,60	100
5	Làm việc trên tinh thần hợp tác	4,35	30,44	50,43	13,04	1,74	100
6	Người mới được chào đón, hướng dẫn, định hướng công việc	0	35,64	48,70	8,70	6,96	100
7	Hài lòng về môi trường làm việc	19,13	46,09	18,26	8,70	7,82	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng 2.13 cho thấy 68,69% số người được hỏi đồng ý và rất đồng ý với môi trường làm việc an toàn. Vì là đơn vị sản xuất công nghiệp nên yếu tố an toàn là rất quan trọng, là điều mà lãnh đạo Công ty cũng như người lao động luôn quan tâm hàng đầu.

Tuy nhiên 37,39% số người được hỏi rất không đồng ý và không đồng ý với không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát.

Vì vậy, để tạo điều kiện làm việc cho người lao động được tốt thì lãnh đạo Công ty STP cần phải cải thiện không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát. Đẩy mạnh công tác vệ sinh công nghiệp tại các bộ phận. Đặc biệt chú trọng đến các khâu sản xuất gây bụi nhiều nhất, đầu tư thêm thiết bị làm sạch.

Có đến 37,39% số người được hỏi không đồng ý với không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát. Điều này hoàn toàn dễ hiểu bởi Công ty STP là đơn vị sản xuất bao bì mà ngành nghề này thường xuyên sử dụng các nguyên liệu hạt nhựa và giấy, đồng thời máy móc thiết bị thường sinh ra lượng nhiệt cao. Vì vậy Công ty STP cần phải đầu tư thêm máy móc thiết bị, có những quy định rõ ràng hơn về thực hiện công việc của người lao động, yêu cầu kiểm soát, giám sát chặt chẽ hơn công tác vệ sinh công nghiệp... Kịp thời khen thưởng người lao động đặc biệt là các

đồng chí có phát minh sáng kiến đề cao tại tốt hơn không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát.

#### 2.2.2.2. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo được Công ty STP rất quan tâm, đánh giá cao và coi là một trong những chiến lược hàng đầu, then chốt, giúp tạo ra sự khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững. Đặc biệt với ngành nghề sản xuất bao bì lực lượng trực tiếp tạo ra sản phẩm là những người công nhân lao động trực tiếp, những người này thường không được đào tạo bài bản, sự phát triển của bản thân chỉ nhờ kinh nghiệm và tự học hỏi là chính. Chính vì vậy lãnh đạo Công ty STP đề ra cách học mới, khác biệt cho tất cả những nhân viên của Công ty cụ thể: thay vì học nhiều thì học ít nhưng kỹ, hiểu đến chi tiết và các vấn đề liên quan. Công ty STP thường xuyên phối hợp với các tổ chức giáo dục có uy tín như: Trường doanh nhân PTI, trường cao đẳng nghề Sông Đà ...để tổ chức các khóa học ngắn hạn cho cán bộ quản lý và công nhân để bồi dưỡng nâng cao trình độ.

Mỗi nhân viên mới vào sẽ được tham gia 2 lớp học trong vòng 5 ngày đó là lớp học nội quy, quy định của Công ty STP và lớp học về chuyên môn công việc cụ thể, an toàn lao động.

Tuy thời gian ngắn nhưng người lao động khi bắt đầu làm việc đều không bị ngỡ ngàng hoặc không để sai sót lớn. Nó mang lại sự chuyển biến ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành giúp người lao động có quá trình thực hiện công việc tốt hơn đạt kết quả cao hơn. Tạo điều kiện cho những người lao động mới làm việc cùng đồng nghiệp tương lai và bắt chước những hành vi lao động của những đồng nghiệp.

**Bảng 2.14: Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của người lao động Công ty STP**

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Nội dung đào tạo phù hợp, chất lượng	4,35	55,65	33,91	1,74	4,35	100
2	Phương pháp đào tạo tốt	36,52	45,22	11,30	6,96	0	100
3	Kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo	13,04	59,13	20,87	6,96	0	100
4	Đối tượng được lựa chọn đào tạo là chính xác	30,44	33,91	19,13	8,70	7,82	100
5	Hài lòng với công tác đào tạo	25,22	31,30	33,04	6,96	3,48	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng 2.14 cho thấy phần lớn người lao động đồng ý với nội dung đào tạo phù hợp, phương pháp đào tạo tốt và kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo là hợp lý thể hiện ở tổng tỷ lệ “đồng ý” và “rất đồng ý” rất cao trên 60%.

Tuy nhiên vẫn còn 16,52% cho rằng đối tượng đào tạo chưa chính xác. Điều này cho thấy việc lựa chọn đối tượng đào tạo đối với các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề còn bất cập. Với các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động, Công ty STP chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng học. Với phương pháp lựa chọn như vậy dẫn đến việc đối tượng được lựa chọn cử đi học nhiều khi còn mang tính cử luân phiên, để nhằm

đảm bảo công bằng, giải quyết quyền lợi cho ai cũng được cử đi đào tạo. Có những khóa học người lao động phải tham gia là do yêu cầu của cấp trên.

#### 2.2.2.3. Đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo quy chế đánh giá xếp loại cán bộ, nhân viên lao động gián tiếp của Công ty STP thông qua giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Đối với công nhân sản xuất trực tiếp thì được đánh giá trên quá trình sản xuất trực tiếp tại các khâu sản xuất. Lấy sản lượng và chất lượng sản phẩm được tạo ra để đánh giá công việc. Việc thực hiện Giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện đảm bảo các nguyên tắc: công khai, lượng hóa và kiểm soát. Kết quả đánh giá thực hiện công việc nhằm tính tiền lương cho người lao động; làm căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động như giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, luân chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động.

Việc đánh giá thực hiện công việc được giao nhiệm vụ được thực hiện như sau:

- Người lao động báo cáo tình hình thực hiện công việc của mình.
- Người quản lý trực tiếp có trách nhiệm đánh giá, chấm điểm thực hiện từng công việc của từng người lao động thuộc lĩnh vực quản lý.
- Đánh giá, tính điểm tổng hợp về kết quả thực hiện công việc: quy định tỷ trọng điểm đánh giá giữa các công việc trọng tâm theo chuyên môn và mô tả công việc và các công việc chấp hành nội quy, nề nếp; tác phong, thái độ là 80/20, tính điểm tổng hợp.

Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc của các cá nhân trong từng đơn vị, quản lý lãnh đạo trong đơn vị tổng hợp kết quả, tiến hành họp và điều chỉnh kết quả đánh giá thực hiện công việc.

- Việc giao nhiệm vụ của người lao động được tiến hành hàng tháng căn cứ vào các nhiệm vụ chính của từng chức danh cụ thể và bổ sung thêm theo thực tế.
- Mỗi bộ phận giao nhiệm vụ cụ thể của mỗi cá nhân. Bảng phân công nhiệm vụ cho mỗi nhân viên đã thể hiện được nội dung công việc mà đơn vị giao cho họ. Trong bản giao nhiệm vụ còn quy định tỉ trọng thời gian để thực hiện từng công việc nhằm giúp cho nhân viên có thể bố trí thời gian để có thể hoàn thành được tất cả các nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, bản giao nhiệm vụ mới chỉ thống kê nhiệm

vụ chính của người lao động, chưa có các qui định về trách nhiệm của người lao động, các trang thiết bị máy móc, các điều kiện làm việc của người lao động.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc của mỗi chức danh chưa được xác định rõ ràng, cụ thể mà chỉ được đề cập trong bản mô tả công việc của mỗi cá nhân do đó sẽ gây khó khăn trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động.

**Bảng 2.15: Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động Công ty STP**

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, rõ ràng, hợp lý	6,96	22,61	45,22	17,39	7,82	100
2	Biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	6,96	24,35	36,52	31,30	0,87	100
3	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	5,22	37,39	39,13	12,17	6,09	100
4	Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	12,17	41,74	25,22	11,30	9,57	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng 2.15 cho thấy 32,17% số người được hỏi không đồng ý với việc họ được biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình. Điều này cho thấy sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt

được trong kỳ, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Có đến 20,87% số người lao động được hỏi không hài lòng về kết quả đánh giá. Cho thấy việc đánh giá công việc chưa được phù hợp và cần được điều chỉnh cho phù hợp hơn.

Ngoài ra, việc đánh giá thực hiện công việc còn mang xu hướng trung bình, lãnh đạo các bộ phận, đơn vị chưa có sự tâm huyết, dành nhiều thời gian cho công tác này, nhiều lãnh đạo không muốn làm mất lòng nhân viên nên có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình hay theo hình thức xoay vòng.

Công ty STP cần phải có những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo tính công khai, công bằng, chính xác. Kết quả đánh giá không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương mà còn phục vụ các hoạt động khác trong Công ty.

### **2.3. Nhận xét chung về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP**

Qua tìm hiểu và nghiên cứu tác giả nhận thấy công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP có những thuận lợi và có được những kết quả nhất định, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những khó khăn và hạn chế cụ thể như sau:

#### **2.3.1. Những thuận lợi và kết quả đạt được**

*\* Thuận lợi:*

- Thứ nhất, đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty STP chiếm đa số là đang trong giai đoạn tuổi từ 30 đến 40, độ tuổi này sức khỏe vẫn còn rất tốt và đặc biệt là có nhiều kinh nghiệm nên rất thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Họ có sức khỏe và nhiệt tình với công việc.

- Thứ hai, Công ty STP tiền thân là doanh nghiệp Nhà nước, sau khi cổ phần hóa thì lại có thặng dư vốn cổ phần lớn nên Công ty STP rất thuận lợi trong hoạt



động sản xuất kinh doanh. Cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Công ty STP luôn yên tâm về tình hình tài chính của Công ty, luôn có công việc và mức thu nhập ổn định, tương xứng với sức lao động cũng như mặt bằng xã hội.

- Thứ ba, Công ty STP có đầy đủ các tổ chức chính trị, xã hội như Đảng - Chuyên môn - Công đoàn - Đoàn thanh niên; có đầy đủ các nội quy, quy chế, thỏa ước lao động tập thể, chính sách xã hội, bảo hiểm, phúc lợi.

- Thứ tư, có chương trình kế hoạch và định hướng phát triển nguồn nhân lực cho dài hạn.

- Thứ năm, ban Lãnh đạo Công ty STP đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động.

*\* Kết quả đạt được:*

Công tác tạo động lực lao động tại Công ty STP cũng đã đạt được một số kết quả nhất định:

- Mức thu nhập của người lao động trong Công ty khá ổn định.
- Các khoản lương, thưởng, phụ cấp và trợ cấp rõ ràng, minh bạch và trả đúng hạn.
- Công tác đào tạo đội ngũ người lao động đã được chú trọng góp phần tích cực cho sự phát triển của Công ty STP.

- Tinh thần làm việc của người lao động tốt, NLD gắn bó với Công ty.

### **2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân**

*\* Những hạn chế:*

Công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP đã thu được kết quả nhất định, tuy nhiên còn một số hạn chế mà Công ty cần phải khắc phục để khuyến khích người lao động làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh tạo đà cho hội nhập và phát triển:

- Công tác tiền lương: Tiền lương của Công ty được coi là yếu tố tạo động lực nhưng tiền lương được trả không tính đến yếu tố bình bầu xếp loại đánh giá về ý thức thực hiện công việc của người lao động đã hạn chế phần nào ý nghĩa của mức lương ở một bộ phận người lao động.

Việc xếp lương đồng đều cho công nhân viên không tính đến yếu tố trình độ, vị trí công tác.

- Tiền thưởng: Công ty đa dạng trong các khoản thưởng nhưng lại không gắn với hoàn thành công việc, các tiêu chí thưởng chỉ xem xét đến yếu tố ngày công làm việc đầy đủ, bỏ phiếu bình bầu mang tính chất chủ quan không có tác dụng khuyến khích người lao động cố gắng làm việc hiệu quả.

- Cần thiết phải đánh giá thực hiện công việc: Nhìn chung công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động tại Công ty quá cũ, mang tính hình thức, Công ty chưa thực hiện đánh giá thực hiện công việc khoa học, hợp lý do đó ảnh hưởng nhiều đến công tác tiền thưởng, tiền thưởng, công tác phân loại thi đua hằng năm.

- Về chính sách đào tạo: Công ty chưa thực sự chuyên nghiệp trong công tác đào tạo cho người lao động. Một số người lao động chưa thấy thỏa đáng trong công tác đào tạo. Điều này dẫn đến người lao động không được cập nhật những kiến thức mới, chất lượng lao động của Công ty vì thế không cao, đồng thời cũng cản trở và gây khó khăn cho Công ty về sự phát triển lâu dài trong tình hình hiện nay.

- Điều kiện làm việc: Công ty trang bị những điều kiện tốt cho người lao động làm việc nhưng chưa đồng đều cho các bộ phận. Không gian và môi trường làm việc chưa được sạch sẽ, thoáng mát.

- Văn hóa Công ty: Những truyền thống tốt đẹp, mối quan hệ thân ái, đoàn kết, sự quan tâm chia sẻ là những giá trị cốt lõi mà Công ty có nhưng chưa đủ, Công ty cần phải xây dựng Văn hóa Công ty tích cực để làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

*\* Nguyên nhân của hạn chế*

Những hạn chế trên là do một số nguyên nhân sau:

- Hoạt động phân tích công việc chưa được quan tâm đúng mực. Mặc dù gần đây, công ty đã tiến hành phân tích công việc cho người lao động nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ đưa ra các nhiệm vụ, yêu cầu và các tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách chung, khái quát.

- Việc đánh giá thực hiện công việc còn thiếu tính chuyên nghiệp ảnh hưởng đến việc thực hiện các chế độ đãi ngộ đối với người lao động.

- Trình độ, năng lực quản lý của lãnh đạo chưa cao, việc phân cấp, phân quyền chưa rõ ràng ảnh hưởng không tốt đến tâm lý và thẩm quyền của những người thực hiện các quyết định của họ.

- Trình độ của người lao động thấp.

- Việc hiện đại hoá máy móc thiết bị, tăng cường sử dụng công nghệ trong SXKD chưa thể hoàn thiện do quy mô và đặc thù ngành nghề có nhiều công đoạn. Hoặc đầu tư máy móc thiết bị sẽ mất chi phí lớn không hiệu quả.

## **Kết luận Chương 2**

Trong Chương 2 tác giả giới thiệu về quá trình hình thành, phát triển của Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà, cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của Công ty STP đồng thời đưa ra kết quả kinh doanh của Công ty STP trong giai đoạn 2016 - 2018. Trên cơ sở nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP, luận văn đã đưa ra một số nhận xét về kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP THƯƠNG MẠI SÔNG ĐÀ**

*Chương 3 luận văn nghiên cứu định hướng phát triển của Công ty STP giai đoạn 2020 - 2025, đồng thời đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP nhằm nâng cao hiệu quả SXKD cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.*

#### **3.1. Định hướng phát triển của Công ty STP giai đoạn 2020 - 2025**

Với tính chất phức tạp của cuộc chiến tranh thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc chưa có hồi kết. Mặt khác tình hình cạnh tranh đang rất khốc liệt của thị trường bao bì trong nước. Do vậy trong những năm tiếp theo Công ty STP phấn đấu đạt các mục tiêu, nhiệm vụ sau đây:

**\* Phương hướng nhiệm vụ:**

- Kiện toàn bộ máy quản lý để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Tập trung lãnh đạo Công ty thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đưa Công ty phát triển toàn diện về mọi mặt.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh với các đối tác sản xuất cùng ngành nghề.

- Phấn đấu đạt và vượt chỉ tiêu kế hoạch năm 2020 và thực hiện mục tiêu phát triển Công ty giai đoạn 2020 – 2025 mà Đại hội đồng cổ đông đã thống nhất thông qua.

**\* Nhiệm vụ SXKD:**

- Duy trì ổn định sản xuất, tích cực, chủ động nắm vững tình hình thị trường, quản lý, kiểm soát chặt chẽ định mức kinh tế kỹ thuật, tạo ra chất lượng sản phẩm tốt có giá cạnh tranh, giữ vững thương hiệu và uy tín đối với khách hàng.

- Thường xuyên bám sát tình hình thị trường trong nước và thế giới để có chiến lược dự trữ nguyên vật liệu, kết hợp với xây dựng, đàm phán, điều chỉnh giá đầu ra hợp lý, đảm bảo tính cạnh tranh.

- Tích cực tìm kiếm mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, tranh thủ khai thác tăng thị phần ở các khách hàng truyền thống thị trường bao xi măng trong nước và các loại bao bì xuất khẩu để đảm bảo sản xuất luôn đạt kế hoạch.

- Đầu tư thêm một số máy móc thiết bị đáp ứng sản xuất mặt hàng mới.

- Chỉ đạo phối hợp chặt chẽ giữa tiêu thụ sản phẩm hàng hoá với việc thu hồi công nợ không để nợ đọng kéo dài, không có nợ khó đòi.

- Đảm bảo huy động vốn đáp ứng đủ cho hoạt động SXKD. Kiểm soát chặt chẽ các yếu tố chi phí đầu vào, chủ động nắm bắt và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất.

- Tổ chức đào tạo luân chuyển, đào tạo nâng cao tay nghề bậc thợ, trình độ năng lực chuyên môn cho người lao động đáp ứng yêu cầu công việc ở các cung đoạn sản xuất. Điều chỉnh, cải thiện chính sách tiền lương, thu nhập cho người lao động tạo điều kiện thuận lợi để người lao động yên tâm thực hiện tốt mọi nhiệm vụ được giao.

- Duy trì khai thác và sử dụng có hiệu quả các hạng mục đầu tư.

- Phát huy trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên kỹ thuật, thực hiện nghiêm túc quy trình quản lý vật tư, thiết bị, duy trì chế độ bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên và định kỳ, nghiên cứu ứng dụng các sáng kiến cải tiến kỹ thuật nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị.

- Tăng cường đánh giá chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn ISO 9001-2015 đã được công nhận nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động của Công ty.

- Xây dựng công ty vững mạnh toàn diện:

- Phát huy dân chủ trong đơn vị, tổ chức tốt hội nghị người lao động các cấp, tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên tạo cơ hội để CBCNV phát huy vai trò trách nhiệm tham gia xây dựng, đóng góp ý kiến vào chỉ tiêu kế hoạch SXKD giai đoạn 2020 – 2025 của Công ty.

- Đẩy mạnh hoạt động phong trào thi đua quyết thắng gắn các chủ đề thi đua với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, chỉ đạo tiến hành việc sơ tổng kết, bình xét khen thưởng hàng quý, 6 tháng, năm đảm bảo khách quan dân chủ, nhằm đưa phong trào

thi đua phát triển rộng khắp và thực sự là đòn bẩy thúc đẩy đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đã đề ra.

- Chỉ đạo, theo dõi, đôn đốc việc chấp hành chế độ bảo hiểm lao động, đảm bảo ATVSLĐ, bảo lụt và phòng chống cháy nổ.

- Xây dựng cảnh quan môi trường văn hoá, hoạt động văn nghệ, thể thao trong đơn vị. Phối hợp chặt chẽ với chính quyền nhân dân địa phương giữ vững an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội trên địa bàn.

- Đẩy mạnh ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin trong sản xuất, quản lý, điều hành..

### **3.2. Quan điểm và xu hướng phát triển, mục tiêu tạo động lực tại Công ty STP.**

#### ***3.2.1. Quan điểm và xu hướng phát triển tạo động lực lao động***

Với mong muốn người lao động tại Công ty ngày càng năng động, sáng tạo và gắn bó thì công tác tạo động lực cho người lao động phải làm sao tạo ra những kích thích khiến người lao động hăng hái làm việc, sáng tạo, nâng cao năng suất lao động. Đây là yêu cầu tất yếu của quá trình SXKD.

Để thực hiện đồng bộ các giải pháp tạo động lực có hiệu quả thì khi thực hiện các giải pháp phải luôn xác định được vai trò, mục tiêu, nội dung và các biện pháp triển khai cụ thể; có lộ trình để thực hiện. Sau từng giai đoạn thực hiện phải có tổng kết, đánh giá và đưa ra các phương hướng trong giai đoạn tiếp theo.

Hệ thống quản trị mang tính gắn kết đồng bộ các chính sách, công cụ cụ thể theo yêu cầu mới: hệ thống chức danh, các quy chế tuyển dụng, đãi ngộ, luân chuyển, bổ nhiệm, phân phối thu nhập, đào tạo, huấn luyện, phù hợp với từng vị trí công việc và từng mối quan hệ lao động sẽ được thiết lập nhằm xây dựng chính sách quản trị hiệu quả hoạt động và các chính sách nhằm tăng cường sự gắn kết.

Tổng thể cơ cấu lao động được xác định: Xác định quy mô và chất lượng lao động phù hợp với định hướng phát triển của Công ty STP, đặc biệt trong điều kiện công nghệ ngày càng phát triển như ngày nay.

Hệ thống các công cụ quản lý nhân sự đồng bộ, tuân thủ, cùng với hệ thống

cơ chế và chính sách khuyến khích rõ ràng đối với từng đối tượng lao động (cả lao động quản lý và lao động trực tiếp SXKD) sẽ tạo nên một tổng thể hệ thống quản lý nhân sự chuyên nghiệp hiệu quả.

### **3.2.2. Mục tiêu tạo động lực lao động:**

*\* Trong ngắn hạn:*

- Tạo động lực lao động góp phần làm cho năng suất lao động tăng từ đó nâng cao hiệu quả SXKD.

- Thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động góp phần làm cho người lao động bớt những căng thẳng trong quá trình lao động, tăng sự yêu thích, gắn bó với công việc và với cơ quan đơn vị.

- Tạo động lực lao động còn góp phần cải thiện vật chất cũng như tinh thần cho người lao động.

*\* Trong dài hạn:*

- Đối với người lao động, tạo động lực là thỏa mãn được nhu cầu vật chất và tinh thần, tạo ra sự thoải mái trong công việc, làm cho người lao động yêu thích công việc khi đó sẽ có nhiều sáng tạo, phát triển tư duy trong công việc và thực hiện công việc một cách hiệu quả cao nhất.

- Tạo động lực cho người lao động góp phần để cho lao động là một nhu cầu tất yếu của cuộc sống.

- Thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động có nghĩa là xây dựng được đội ngũ những người lao động có năng lực, có trình độ chuyên môn cao, có lòng nhiệt huyết, trung thành và tận tụy với sự phát triển chung của Công ty.

### **3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP**

Để tạo động lực cho người lao động Công ty STP cần xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế đãi ngộ xứng đáng với người lao động, thu hút lao động giỏi, ý thức làm việc vì doanh nghiệp, các cơ chế chính sách phải nhằm giải phóng năng lực sản xuất, nâng cao hiệu quả

lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ.

Tạo động lực cho người lao động là việc làm cần thiết, liên tục trong suốt quá trình phát triển của Công ty, vì trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi Công ty phải có một đội ngũ lao động năng động, sáng tạo, có trách nhiệm xây dựng doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Tạo động lực lao động cho người lao động đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa Lãnh đạo Công ty và chính những người lao động nhằm thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động, đồng thời mang lại giá trị cho doanh nghiệp. Để làm được điều này Lãnh đạo Công ty phải nắm được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất, đồng thời cần thực thi các yếu tố: lương cạnh tranh, cơ hội thăng tiến trong công việc, các nhà lãnh đạo và quản lý hiệu quả, mức độ ổn định công việc.

Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, các biện pháp đãi ngộ cho doanh nghiệp phải luôn ngang bằng hoặc tốt hơn so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Qua đó có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi.

### ***3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính***

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

Trong bất kỳ một tổ chức nào thì tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Mức tiền lương, tiền công hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức lao động, học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức. Công ty STP nên vận dụng hình thức trả lương khoán kết hợp với thưởng thì sẽ khuyến khích được người lao động làm việc tích cực hơn. Trong thời gian tới Công ty STP cần điều chỉnh kết cấu tiền lương như sau: Tăng quỹ thưởng và sử dụng hợp lý để tạo động lực kích thích người lao động tăng năng suất, cải tiến kỹ thuật; tăng khoản phụ cấp độc hại cho các bộ phận làm công việc trong môi trường độc hại; tăng khoản



phúc lợi cho người lao động. Cần phải xây dựng để có một hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá kết quả hoàn thành công việc làm căn cứ để trả lương, thưởng. Để đánh giá công bằng, khách quan nên thực hiện đánh giá theo phương pháp thang điểm.

- Đối với lao động trực tiếp gồm các tiêu chuẩn sau: Ngày công; thực hiện công việc; thái độ làm việc; thực hành tiết kiệm; đóng góp sáng kiến; ý thức chấp hành nội quy. Dựa vào kết quả theo dõi quá trình thực hiện công việc của các cá nhân trong từng bộ phận. Mỗi tiêu chuẩn sẽ gắn với một số điểm nhất định, cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 9 - 10 được xếp loại A là lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; 7 - 8 điểm xếp loại B là lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ; 5 - 6 điểm xếp loại C là lao động hoàn thành nhiệm vụ và nhỏ hơn 5 điểm thì xếp loại D là lao động không hoàn thành nhiệm vụ.

- Đối với lao động quản lý và lao động gián tiếp gồm các tiêu thức đánh giá sau: Ngày công; hiệu quả công việc; thực hiện công việc; thái độ làm việc; đóng góp sáng kiến; ý thức chấp hành nội quy; quan hệ đồng nghiệp. Dựa vào quá trình làm việc của mỗi nhân viên, tiến hành cho điểm theo các tiêu chuẩn phân loại trên và cộng tất cả số điểm đó lại rồi phân loại lao động theo tiêu thức sau: Nếu tổng điểm đạt 9 - 10 được xếp loại A là lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; 7 - 8 điểm xếp loại B là lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ; 5 - 6 điểm xếp loại C là lao động hoàn thành nhiệm vụ và nhỏ hơn 5 điểm thì xếp loại D là lao động không hoàn thành nhiệm vụ.

Công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền lương:

\* Nâng hệ số Công ty tương ứng với bổ sung thêm hệ số năng suất khi thực hiện trả lương cho người lao động

- Mục đích: Vẫn đảm bảo quỹ lương; để động viên khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, phát huy năng lực, nâng cao năng suất lao động, sản phẩm đạt chất lượng.

Chẳng hạn, Công ty quy định về hệ số năng suất căn cứ mức độ hoàn thành công việc:

+ Lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (Loại A): Hệ số năng suất là 1,3

- + Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ (Loại B): Hệ số năng suất là 1,2;
- + Lao động hoàn thành nhiệm vụ (Loại C): Hệ số năng suất là 1;
- + Lao động không hoàn thành nhiệm vụ (Loại D): Hệ số năng suất là 0,8.

Khi đó công thức tính như sau:

Lương sản phẩm:

$$Li = (\sum SP_k \times G_k) / \sum H \times Hi \times Hnsi$$

Trong đó:

- Li: Lương của công nhân i
- Gk: Đơn giá của sản phẩm k
- SPk: Số sản phẩm của tổ sản xuất được trong tháng
- H: Tổng hệ số của cả tổ
- Hi: Hệ số của công nhân i
- Hnsi: Hệ số năng suất của công nhân i

$$Li = (Mi \times Ci) / N \times Hi \times Hnsi$$

Trong đó :

- Li: Lương của nhân viên i

Mi: Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp sản xuất bao bì, phòng

( $Mi = Q / \sum C$ , với Q là Tổng quỹ lương toàn bộ của Xí nghiệp sản xuất bao bì, phòng;

$\sum C$ : số người lao động đi làm thực tế toàn Xí nghiệp, phòng)

- Ci: Số ngày công thực tế của nhân viên i
- Hi: Hệ số của nhân viên i
- Hnsi: Hệ số năng suất của nhân viên i

- Sự cần thiết ở đây là xây dựng được các tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng người lao động để trả lương tương xứng, đúng người, đúng việc và không khống chế tỷ lệ người lao động được xét hưởng các mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Các tiêu chí này có thể:

- + Chỉ tiêu mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao;
- + Tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc;
- + Thực hành tiết kiệm, đóng góp sáng kiến, phát minh

- + Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động: tỷ lệ đi làm...;
- + Một số chỉ tiêu khác như: Thâm niên công tác, tham gia đoàn thể...

\* Ngoài ra, để nâng cao năng lực cạnh tranh khi mở rộng thị trường, Công ty cần có chính sách để thu hút nhân tài, tuyển dụng lao động có chất lượng cao bằng việc:

- Hoạch định mức lương hợp đồng thuê khoán cao trong điều kiện cho phép cho một số vị trí công tác cần trình độ quản lý, chuyên môn kỹ thuật cao có phẩm chất phù hợp như các vị trí: Trưởng phòng kinh doanh, Giám đốc xí nghiệp sản xuất bao bì... Mức lương cho các vị trí này ở doanh nghiệp nhà nước, qua khảo sát trên thị trường, dao động từ 15-20 triệu đồng/tháng cộng thêm tỷ lệ hưởng trên mỗi doanh thu hoặc năng suất công việc.

- Xác định mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tốt nghiệp các trường đại học giao thông, bách khoa, công nghiệp để thu hút nhân lực chất lượng cao. Năm 2018, mức lương bình quân cho người lao động Công ty 7,75 triệu đồng/người/tháng, do vậy Công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý với tài chính Công ty và mặt bằng chung thị trường, mức dao động từ 8- 10 triệu đồng/người/tháng.

Xem xét lại hệ số Công ty đối với nhân viên khối gián tiếp phục vụ

\* Sản xuất, cần tách hệ số cho nhân viên bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và hệ số cho nhân viên phục vụ. Điều này sẽ giúp cho công tác trả lương được công bằng, chính xác giữa các loại lao động, không làm lãng phí quỹ lương, đồng thời người lao động cũng thấy được công sức mà mình bỏ ra xứng đáng với mức lương mình nhận được.

\* Công tác định mức lao động cho các lao động trực tiếp theo sản phẩm “tức là dựa vào hao phí thời gian để hoàn thành một sản phẩm từ đó tổng hợp ra định mức lao động” cần được Công ty tiến hành thường xuyên, hợp lý là cơ sở để xây dựng đơn giá tiền lương gắn với năng suất, chất lượng và kết quả của người lao động có đơn giá sản phẩm phù hợp, đảm bảo tiền lương cho người lao động.

Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty STP cần thực hiện cụ thể thêm các giải pháp sau:

- Quy định ngày trả lương thưởng theo từng loại cụ thể làm sao luôn luôn đảm bảo trả lương, thưởng đúng thời gian quy định, kịp thời hỗ trợ và kích thích người lao động làm việc.

- Tổ chức phổ biến tầm quan trọng và cách tính lương cho người lao động, đảm bảo tất cả người lao động nắm được công thức tính lương. Cung cấp và giải thích cho người lao động hiểu về qui chế tiền lương, cách tính toán lương, hệ số lương của Công ty... Để từ đó người lao động có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được nhận cũng như có cái nhìn công bằng hơn khi so sánh với thu nhập của những người đồng nghiệp, bộ phận khác hoặc với các mức lương ở các doanh nghiệp khác.

- Xây dựng cách tính lương cho các đối tượng có đặc thù thời gian làm việc trung bình ngày từ 9,5 giờ đồng hồ trở lên.

- \* Thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn cho các cán bộ phụ trách công tác tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của Công ty hoặc mời các chuyên gia về tiền lương để xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương hợp lý hơn, khoa học và có tính cạnh tranh cao.

#### 3.2.1.2. Xây dựng chế độ tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ hấp dẫn

Công tác tiền thưởng có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động Công ty STP, do đó để các công tác này đạt hiệu quả cao thì Công ty STP cần có các thực hiện một số biện pháp sau:

- Đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt, trao giấy khen/bằng khen cho các nhân viên xuất sắc trước toàn thể cán bộ nhân viên thì có thể áp dụng hình thức thưởng như tăng lương tương xứng, tặng chuyến du lịch cho người lao động và gia đình, tặng khóa đào tạo hoặc huấn luyện thực tế cho họ.

Tiếp tục sử dụng các hình thức thưởng hiện nay, bên cạnh đó, Công ty nên có một số hình thức thưởng sau:

Thưởng tiền độ: Những thời điểm đơn hàng vô bao đặt nhiều, Công ty huy động người lao động làm việc tăng ca, thêm giờ để kịp tiến độ. Mức thưởng này tùy thuộc vào doanh thu từng kế hoạch và đối tượng được thưởng là tất cả các phòng ban, người lao động, mức thưởng như nhau.

Thưởng thâm niên: Cụ thể: Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng. Tiền thâm niên = số tháng thâm niên \* số tiền thâm niên 1 tháng. Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

Thưởng đạt doanh thu: Bộ phận Kinh doanh đạt doanh thu do Ban Tổng giám đốc giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì bộ phận Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng NLD trình Ban Tổng giám đốc duyệt và chuyển cho Phòng Kế toán trả cùng với lương tháng.

Không chỉ tiền thưởng đơn thuần mà là các hiện vật có giá trị hay tặng thẻ mua hàng cho NLD...

Các hình thức tiền thưởng gắn liền với kết quả công việc với những cố gắng và tiến bộ của NLD, như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng đột xuất, thưởng sáng kiến... Công ty nên mở rộng và phát triển hơn.

- Điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các qui định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

- Đảm bảo sự công bằng, khách quan dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, thành tích chung của cả đơn vị, mức độ phức tạp và đặc thù công việc. Tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn Chi nhánh nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

- Việc khen thưởng phải nhanh chóng, kịp thời để tạo sự phấn khích trong người lao động, thỏa mãn nhu cầu được tự khẳng định bản thân.

- Thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chính sách khen thưởng để có thể xây dựng được chính sách khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ, mặt khác cũng giúp cho họ hiểu rõ hơn về quy định khen thưởng để có kế hoạch phấn đấu.

- Xây dựng chính sách đóng BHXH và BHYT cho đối tượng hợp đồng lao động có phẩm chất tốt, kết quả thực hiện công việc cao và cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Việc thực hiện các hoạt động phúc lợi và dịch vụ tại Công ty là khá tốt, vì vậy Công ty cần có những biện pháp duy trì và tạo ra những đổi mới trong các hoạt động đó. Có như vậy mới phát huy hết vai trò tạo động lực của các chương trình phúc lợi và dịch vụ mà Công ty đang áp dụng.

Bên cạnh đó, Công ty cần đa dạng thêm các hoạt động phúc lợi và dịch vụ khác như: Mở các dịch vụ tư vấn cho NLĐ: tư vấn về nghề nghiệp, tâm lý và các tư vấn về gia đình và hôn nhân,... để giúp cho NLĐ có thể giải quyết các vướng mắc trong cuộc sống, tạo cho NLĐ thoải mái và yên tâm trong công tác. Áp dụng trợ cấp đắt đỏ khi có sự gia tăng giá cả do lạm phát cho NLĐ để chi tiêu cuộc sống của họ vẫn ổn định. Trợ cấp điện thoại: cấp cho NLĐ thường xuyên công tác ngoài để phục vụ cho công việc.

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty STP là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để đạt được điều này Công ty STP cần phải đảm bảo các chế độ phúc lợi đang có như tổ chức đi du lịch hàng năm cho người lao động, hỗ trợ về chỗ ăn, ở, đi lại đối với người lao động đi làm xa quê hương, gia đình, đảm bảo chế độ bảo hiểm (BHXH, BHYT đối với người lao động)... Ngoài ra cần phải thực hiện bổ sung ban hành chính sách hỗ trợ BHYT cho thân nhân người lao động, hỗ trợ người lao động mua nhà, mua xe với lãi suất thấp, tăng mức đóng tiền BHXH theo mức lương thực lĩnh của người lao động.

### ***3.2.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động thông qua công cụ phi tài chính***

#### **3.2.2.1. Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, chuyên nghiệp**

Trong những năm qua, Công ty STP đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng phục vụ người lao động, như đã phân tích thực trạng ở chương 2, để đạt được hiệu quả tạo động lực cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- Công ty tiếp tục thực hiện tốt các chính sách hiện tại như: không ngừng đầu tư kinh phí để cung cấp trang thiết bị tạo điều kiện cho người lao động làm việc, đầu tư cơ sở vật chất cho nhà xưởng, chính sách về môi trường đảm bảo sạch sẽ và mát mẻ hơn...

- Tăng cường trang thiết bị bảo hộ lao động, đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật cho người lao động ở những bộ phận như tổ kéo sợi, tổ dệt, do đây là nơi có nhiều bụi, tiếng ồn, nóng...

- Quan tâm đến việc bố trí nơi nghỉ ngơi giữa ca cho công nhân khối trực tiếp sản xuất.

- Đẩy mạnh tuyên truyền để người lao động tự giác chấp hành quy định về bảo hộ lao động, tuyệt đối không thực hiện công việc khi chưa được trang bị bảo hộ cần thiết. Đồng thời, phải kiểm tra, giám sát, xử phạt việc chấp hành an toàn lao động của cả người quản lý trực tiếp lao động và người lao động.

- Đảm bảo nhiệt độ trong phòng làm việc phù hợp, hệ thống hút mùi khử mùi tốt, tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên, đảm bảo vệ sinh trong văn phòng và nhà vệ sinh, hệ thống cây xanh hợp lý. Phát triển mạng lưới an toàn vệ sinh viên trên cơ sở để tăng cường tự kiểm tra, giám sát lẫn nhau.

- Vận động và hỗ trợ cho cán bộ công nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của Công ty. Điều này giúp cho gia đình người lao động trở nên thấu hiểu về nhau hơn, thấu hiểu môi trường làm việc, công việc mà người lao động đang làm giúp gia tăng hạnh phúc và sự ủng hộ, hỗ trợ từ phía gia đình trong công việc.

### 3.2.2.2. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề và trình độ của người lao động

Có một thực tế rằng, một số doanh nghiệp khi cố gắng tiết kiệm chi tiêu thì hạng mục thường bị cắt giảm nhất chính là dự toán cho việc đào tạo. Bởi vì, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng, đào tạo không thể đem lại hiệu quả trong thời gian ngắn, trong khi đó nếu nhân viên sau khi được đào tạo lại bỏ đi nơi khác thì việc đầu tư cho công tác đào tạo trở nên lãng phí.

Thế nhưng, để duy trì được sự phát triển của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai, thì doanh nghiệp luôn cần có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, có đủ kỹ năng cần thiết. Do đó, công tác đào tạo vô cùng quan trọng. Bên cạnh, việc đào tạo có tác dụng động viên, khích lệ người lao động, họ có cảm giác được coi trọng, được nâng cao kiến thức, nâng cao hiệu quả làm việc. Mặt khác, đào tạo còn đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích như:

- Giúp cho người lao động hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp, giáo dục cho người lao động có được sự đồng lòng với doanh nghiệp.

- Giúp cho người lao động hiểu được yêu cầu của công việc, nâng cao khả năng phân tích, giải quyết vấn đề.

- Với những doanh nghiệp đang thực hiện việc đổi mới thì đào tạo là một phương pháp rất hiệu quả để thúc đẩy cho việc thay đổi những quan niệm, đào tạo cho nhân viên nắm bắt được những kỹ năng cần thiết để tham gia vào việc đổi mới doanh nghiệp. Do vậy, với thực trạng chất lượng đội ngũ lao động của Công ty hiện nay, với mục tiêu trong thời gian tới nâng cao năng lực cạnh tranh, sớm hội nhập thị trường xã hội. Cho nên, Công ty cần nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thực hiện đào tạo, đào tạo lại nhân lực. Gồm các nội dung sau:

- \* Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp:

- Khảo sát, xác định nhu cầu đào tạo;

- + Khuyến khích người lao động tự đăng ký chương trình đào tạo.



+ Trên cơ sở phân tích nhu cầu lao động của Công ty, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần để thực hiện tốt công việc, phân tích trình độ, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng công tác của người lao động...từ đó xác định số lượng, nội dung kiến thức, thời gian đào tạo cho từng đối tượng để đáp ứng được nhu cầu.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Đó là kết quả của chương trình đào tạo cần đạt được;

- Rà soát, lựa chọn đúng đối tượng đào tạo;

- Dự trù chi phí đào tạo.

Công ty cần lập quỹ đào tạo: có thể trích từ quỹ phúc lợi. Và có quy định cụ thể mức chi tiêu cho hoạt động đào tạo.

- Lựa chọn các tổ chức, đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo.

\* Lựa chọn các loại hình đào tạo phù hợp

Hiện nay, khối sản xuất của Công ty đang thực hiện hình thức đào tạo trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó người lao động sẽ thu nhận được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn thực tế của những người lao động có tay nghề. Hình thức đào tạo này gồm có: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc;

Đào tạo theo kiểu học nghề; Kèm cặp và chỉ bảo bởi các trưởng bộ phận, những người có kinh nghiệm lâu năm, tay nghề cao. Hình thức đào tạo này cũng có nhiều hạn chế như phần thực trạng đã nêu, Công ty nên áp dụng thêm hình thức đào tạo ngoài công việc cho người lao động Đây là hình thức đào tạo mà người lao động được tách khỏi công việc thực tế hàng ngày.

- Đối với khối sản xuất: Công ty cử người lao động đi học các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn; Phối hợp với các trường nghề có đào tạo ngành, lĩnh vực sản xuất của Công ty để cử người lao động tham gia các khóa học nghề;

- Đối với khối gián tiếp: Cử người lao động tham dự các lớp, khóa học nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ; Tổ chức các lớp học và mời chuyên gia bên ngoài đến giảng dạy.

Hình thức đào tạo ngoài công việc, giúp người lao động tiếp cận với tri thức mới, tạo động lực thúc đẩy người lao động hoàn thiện mình cũng như làm việc hiệu quả hơn.

\* Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty cần đánh giá chất lượng và tổ chức kiểm tra kiến thức, kỹ năng, cả lý thuyết và thực hành để nâng cao hiệu quả các khóa đào tạo và ý thức của người lao động. Đồng thời, Lãnh đạo Công ty phát hiện ra những tiềm năng lao động mới và sử dụng lao động hợp lý.

Bên cạnh đó, để công tác đào tạo thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động, Công ty phải thường xuyên theo dõi và đánh giá tay nghề của công nhân, sẽ giúp người lao động nỗ lực học tập, hăng say làm việc, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Ngoài việc hàng năm tổ chức thi tay nghề để nâng bậc định kỳ theo niên hạn, Công ty cần thường xuyên tổ chức hội thi tay nghề, nâng bậc cho người lao động để tìm kiếm những cá nhân xuất sắc, điển hình và kịp thời khen thưởng, biểu dương, nhân rộng những điển hình tiên tiến, tạo khí thế thi đua sôi nổi trong tập thể người lao động.

\* Có chính sách khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn khi họ tham gia các khóa tập huấn nghề nghiệp, đào tạo ngắn hạn, đặc biệt với những ngành nghề mà Công ty đang cần như: hỗ trợ kinh phí học tập, tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc phù hợp sau đào tạo...

Như vậy, để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao, bên cạnh những nội dung trên Công ty cần có cán bộ làm công tác chuyên trách đào tạo và Lãnh đạo Công ty cần quan tâm, coi trọng công tác đào tạo để công tác này đạt được hiệu quả.

### 3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

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. Ngoài ra, sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết sơ sơ về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không biết người quản lý và tổ chức

đánh giá như thế nào về kết quả thực hiện công việc của mình để có những điều chỉnh hay phương hướng thực hiện cho kỳ tới.

Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty phát huy hết hiệu quả thì người lao động và người quản lý đều phải thực sự hiểu về hệ thống này cũng như lợi ích thu được. Công ty cũng phải giúp cho người lao động tin tưởng rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty hoàn toàn khách quan, công bằng và hiệu quả. Từ đó người lao động sẽ tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty một cách nghiêm túc.

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể, đầy đủ cho từng chức danh công việc, phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, xong cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có.

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp thảo luận dân chủ: nhân viên và người lãnh đạo bộ phận cùng bàn bạc để đưa ra quyết định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc theo 3 bước sau:

Bước 1: Người lãnh đạo động viên và thu hút các nhân viên vào việc xây dựng tiêu chuẩn và phổ biến cách viết các tiêu chuẩn cho họ.

Bước 2: Mỗi nhân viên dự thảo tiêu chuẩn cho công việc của mình và nộp bản dự thảo cho người lao động.

Bước 3: Người lãnh đạo thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chuẩn dự thảo để đi đến thống nhất về tiêu chuẩn cuối cùng.

- Tổ chức phản hồi thông tin đánh giá thực hiện công việc một cách nghiêm túc, tâm huyết: được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động. Xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của người lao động qua đó cung cấp cho họ các thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua và các tiềm năng trong tương lai của họ. Có ý nghĩa quan trọng

trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, vị trí việc làm, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá:

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng.

Việc xây dựng chỉ số Ki dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

#### 3.2.2.4. Duy trì các phong trào thi đua, văn nghệ, thể dục - thể thao

Các phong trào thi đua, văn hóa văn nghệ..sẽ tạo cho người lao động sự gần gũi, đoàn kết, đồng thời các đợt thi đua sẽ là cơ hội cho mọi người học hỏi kiến thức, kinh nghiệm của nhau. Do đó, Công ty cần phải tiếp tục duy trì và đẩy mạnh phong trào thi đua, văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao bằng các hình thức: như phát động các phong trào thi đua, tổ chức các trận thi đấu giao lưu bóng chuyền, cầu lông trong và ngoài đơn vị, tổ chức sinh hoạt chính trị, chuyên đề nhân các ngày lễ kỷ niệm trong năm để người lao động có cơ hội được học hỏi, nâng cao kiến thức, tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong tập thể người lao động, nâng cao tinh thần đồng đội, từ đó thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp

#### 3.2.2.5. Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty

*Để xây dựng và phát triển văn hóa DN, Công ty cần hướng tới:*

- Xây dựng văn hóa DN tích cực sẽ làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của DN. Nội dung cần tuân thủ theo các bước sau:

- Tạo dựng và truyền bá những giá trị chung: Công ty xây dựng những giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển chung của DN, truyền bá cho NLD để họ tin tưởng vào những giá trị chung.

- Tuyển chọn lao động: phải tuyển chọn lao động phù hợp về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tính cách, đạo đức.

- Hòa nhập: lựa chọn những NLD lâu năm tích cực, gương mẫu để hướng dẫn những NLD mới, lao động trẻ để họ hiểu những giá trị, truyền thống, nguyên tắc làm việc của Công ty.

- Đào tạo: coi trọng công tác đào tạo để Công ty có được những NLD có trình độ, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, thực sự trở thành tài sản của Công ty. Điều này vô cùng quan trọng với tình hình thực tại của Công ty để sớm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đánh giá: cần xây dựng hệ thống đánh giá để khắc phục những khiếm khuyết trong quá trình làm việc để có thể làm việc tốt hơn trong tương lai, đồng thời khuyến khích NLD làm việc với những thành công trên mức mong đợi và là cơ sở để thực hiện thưởng, phạt công bằng.

- Tuyên truyền về những giai thoại trong Công ty: những câu chuyện về những người lãnh đạo đi trước, về quá trình ra đời và phát triển của Công ty, sẽ là thông điệp gửi tới những NLD trong Công ty, đem lại niềm tự hào cho họ.

- Xây dựng hình tượng điển hình tiên tiến trong Công ty: qua thực tiễn công tác, hội thi, tổng kết thi đua, lựa chọn những người có thành tích tốt để biểu dương, khen thưởng và nhân rộng.

- Tạo bầu không khí làm việc đầm ấm, thân mật, đoàn kết, NLD được tôn trọng, kịp thời ghi nhận những thành tích cá nhân, sự hài lòng với công việc sẽ kích thích tinh thần làm việc của NLD, tạo nên nét riêng trong văn hóa DN, TĐL cho NLD yên tâm làm việc và cống hiến cho DN.

- Để cải thiện bầu không khí làm việc, Công ty cần chú trọng đến các vấn đề sau:

- Bố trí, sắp xếp lại lao động hợp lý, công việc đúng ngành nghề, đúng chuyên môn được đào tạo;

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, công tác bổ nhiệm cán bộ vào các vị trí lãnh đạo phải đảm bảo đạt được hiệu quả trong điều hành SXKD;

- Tiếp tục duy trì hình thức luân chuyển công việc của NLD để họ có cơ hội được khẳng định mình, đồng thời để tránh sự nhàm chán trong công việc, tạo bầu không khí làm việc mới tạo hứng thú cho NLD;

- Tập trung huy động các nguồn lực, phát huy lợi thế của DN, tăng cường đầu tư cơ sở vật chất - kỹ thuật, trang thiết bị công nghệ hiện đại để nâng cao năng lực cạnh tranh;

- Chính sách thưởng linh hoạt đối với các cá nhân, tập thể;

- Tìm kiếm thị trường cho Công ty để việc làm NLD được ổn định, tạo niềm tin, sự yên tâm công tác, gắn bó với Công ty;

- Tạo bầu không khí làm việc tươi vui trong tập thể lao động.

### 3.2.2.6. Nâng cao trách nhiệm của tổ chức Công đoàn

Tổ chức Công đoàn đại diện và bảo vệ các quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động. Do đó, doanh nghiệp muốn đạt được hiệu quả cao trong sản xuất – kinh doanh phải quan tâm đến Tổ chức Công đoàn vì khi có sự ủng hộ của họ, các vấn đề nhân sự sẽ được giải quyết dễ dàng và đạt kết quả tốt hơn.

Tổ chức Công đoàn nâng cao trách nhiệm để:

- Nắm chắc tình hình lao động, việc làm, tiền lương, tiền thưởng, điều kiện lao động, khen thưởng, kỷ luật..., tâm tư nguyện vọng của người lao động để kịp thời đề xuất, tham mưu với chính quyền giải quyết những kiến nghị của người lao động, góp phần giúp Công ty ổn định, phát triển sản xuất kinh doanh.

- Tuyên truyền chủ trương đường lối của Đảng, Nhà nước, nội quy, quy định của Công ty, ý thức tổ chức kỷ luật, tác phong công nghiệp, năng lực làm chủ... xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ, tránh để xảy ra xung đột, mất đoàn kết nội bộ.

Cùng với ban lãnh đạo Công ty, phát động các phong trào thi đua như “lao động giỏi, lao động sáng tạo”, “thi đua sáng kiến, cải tiến kỹ thuật”...tạo khí thế thi đua sôi nổi trong lao động sản xuất góp phần hoàn thành các chỉ tiêu thi đua. Vận động người lao động đăng ký xây dựng các công trình, đề tài, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ, phục vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị; động viên họ tích cực tham gia học tập nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí...

### **Kết luận chương 3**

Trong chương này, tác giả tập trung nghiên cứu về định hướng phát triển của Công ty STP trong giai đoạn 2020 – 2025. Căn cứ kết quả nghiên cứu về thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP tác giả đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động của Công ty STP.

## KẾT LUẬN

Ngày nay, công tác quản trị nhân lực đang được coi trọng bởi mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức, DN nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của mình. Người lao động có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Ngày nay một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ hay máy móc, thiết bị mà nó phụ thuộc vào sự lãnh đạo, quản lý, tổ chức con người của doanh nghiệp.

Với đề tài "Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà" tác giả sẽ hệ thống được một số cơ sở lý thuyết về tạo động lực lao động. Tìm hiểu, phân tích về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà. Trên cơ sở lý thuyết và thực tiễn kết quả điều tra của tác giả thông qua các mẫu nghiên cứu chính là lực lượng lao động sản xuất tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà từ đó có những đánh giá khách quan về thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động trong giai đoạn hiện nay của ngành sản xuất bao bì.

Những năm gần đây, ngành sản xuất bao bì cũng cạnh tranh khốc liệt dẫn đến nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp cùng ngành, tuy nhiên với sự nỗ lực của tập thể lãnh đạo, cán bộ công nhân viên của Công ty. Công ty STP đã có những bước chuyển mình đáng ghi nhận, sức hút đối với lao động có trình độ cao, có kiến thức tốt trong xã hội đang được nâng lên, lấy lại vị thế cao trong thị trường lao động và có mạng lưới khách hàng được mở rộng gia tăng theo từng năm.

Do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu nên luận văn chưa được hoàn chỉnh, có thể còn nhiều khiếm khuyết, vấn đề TĐL lao động thông qua kích thích vật chất và tinh thần là một vấn đề rộng và phức tạp. Trong điều kiện và khả năng có hạn, trong luận văn này nghiên cứu một số vấn đề về TĐL lao động và khảo sát tình hình thực tế TĐL lao động tại Công ty STP. Từ đó, đưa ra một số giải pháp nhằm TĐL lao động tại Công ty STP. Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng bản luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo để luận văn thiết thực hơn.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông, Hà Nội.
- [2] Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn năm 2003), *Tinh hoa quản lý: 25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý thế kỷ XX*, NXB Lao động - Xã hội.
- [3] Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà Xuất bản Bru điện, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Thành Công (2013), Luận văn thạc sĩ “Tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện Lực Thành phố Hà Nội”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [5] Trần Phương Hạnh (2011), Luận văn thạc sĩ “Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đà Nẵng”, Đại học Đà Nẵng.
- [6] Nguyễn Trung Hiếu (2013), Luận văn thạc sĩ “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần đầu tư đô thị và khu công nghiệp Sông Đà 7”, Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông.
- [7] Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sĩ “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An”.
- [8] Vũ Thu Uyên (2008), Luận án tiến sĩ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020”, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- [9] Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động - Xã hội.
- [10] Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch SXKD của Công ty STP từ năm 2016 đến năm 2018.
- [11] Website: [www.stp.com.vn](http://www.stp.com.vn).

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

**Phục vụ đề tài nghiên cứu "Tạo động lực cho người lao động  
tại Công ty cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà "**

#### Kính chào anh/chị!

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực cho lao động tại Công ty Cổ phần công nghiệp thương mại Sông Đà. Kính mong quý anh/chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi điều tra dưới đây:.

(Xin anh/chị vui lòng đánh dấu "X" vào ô thích hợp nhất)

#### I. Thông tin cá nhân:

1: Trình độ chuyên môn nghề nghiệp của anh/chị?

A. Đại học

B. Cao đẳng

C. Trung cấp

D. Khác

2: Quý anh/chị hãy cho biết tuổi của mình?

A. < 30

B. Từ 30 - <40

C. 40 - <50

D. ≥50

#### II. Ý kiến về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty STP.

1. Nhận xét về tiền lương

Mức độ Chỉ tiêu	Rất hài lòng	Khá hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Rất không hài lòng
1. Mức độ hài lòng của anh/chị với mức lương hiện tại					
2. Anh/chị có hài lòng với quy chế lương của Công ty					

Mức độ Chỉ tiêu	Rất công bằng	Khá công bằng	Công bằng	Không công bằng	Rất không công bằng

					bằng
3. Theo anh/chị tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					

Mức độ	Rất phù hợp	Khá phù hợp	Phù hợp	Không phù hợp	Rất không phù hợp
Chi tiêu					
4. Theo anh/chị tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc					

Mức độ	Cao hơn	Tương đương	Thấp hơn	Không biết
Chi tiêu				
5. Anh/chị cho biết tiền lương của Công ty STP so với các Công ty trong ngành sản xuất bao bì				

Mức độ	Có	Không
Chi tiêu		
6. Anh/chị cho biết tiền lương của Công ty có được xem xét tăng lương đúng quy định		

## 2. Đánh giá về Tiền thưởng

Mức độ	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Chi tiêu					
1. Công tác đánh giá, xét thưởng công					

bằng, công khai					
2. Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý					
3. Mức tiền thưởng xứng đáng với kết quả làm việc					
4. Chế độ tiền thưởng khuyến khích anh/chị làm việc					
5. Anh/chị có hài lòng với mức tiền thưởng được nhận					

### 3. Đánh giá về môi trường làm việc

Mức độ Chi tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Cơ sở vật chất và trang thiết bị đầy đủ					
2. Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
3. Môi trường làm việc an toàn					
4. Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ					
5. Hài lòng về môi trường làm việc					

### 4. Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo

Mức độ Chi tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Nội dung đào tạo phù hợp, chất					

lượng					
2. Phương pháp đào tạo tốt					
3. Kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo					
4. Đối tượng được lựa chọn đào tạo là chính xác					
5. Anh/chị hài lòng với công tác đào tạo					

5. Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Mức độ Chi tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, rõ ràng, hợp lý					
2. Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình					
3. Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					
4. Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					

**Xin trân trọng cảm ơn!**