

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

---



**VŨ THỊ HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**HÀ NỘI – NĂM 2022**

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

---



**VŨ THỊ HUYỀN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM**

**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: TS. NGUYỄN THÙY DUNG**

**HÀ NỘI - NĂM 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn ký và ghi rõ họ tên

**Vũ Thị Huyền**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến toàn thể quý thầy cô Học Viện Công nghệ Bưu Chính Viễn Thông, quý thầy cô Khoa Quản trị Kinh Doanh đã truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong suốt thời gian học tập tại trường.

Xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Thùy Dung - người hướng dẫn khoa học của luận văn, đã nhiệt tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi về mọi mặt để thực hiện luận văn thạc sỹ này.

Xin chân thành cảm ơn quý thầy cô trong Hội đồng chấm luận văn đã có những góp ý cho các thiếu sót của luận văn này để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn Công ty Cổ phần P&C Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi thu thập số liệu, thực hiện phiếu điều tra, phân tích đánh giá, sẵn sàng cung cấp thông tin, tài liệu và hợp tác trong suốt quá trình hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

*Hà Nội, ngày....tháng ....năm 2022*

Tác giả luận văn

**Vũ Thị Huyền**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>1</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH .....</b>	<b>viii</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Một số khái niệm.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Một số học thuyết về động lực làm việc và ứng dụng của các học thuyết đó tới việc tạo động lực lao động .....</b>	<b>10</b>
<i>1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom .....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg .....</i>	<i>16</i>
<b>1.3. Các công cụ tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp .....</b>	<b>17</b>
<i>1.3.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính .....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính.....</i>	<i>21</i>
<b>1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động .....</b>	<b>25</b>
<i>1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....</i>	<i>25</i>
<i>1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp .....</i>	<i>26</i>
<i>1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp .....</i>	<i>28</i>
<b>1.5. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc của người lao động .....</b>	<b>29</b>
<i>1.5.1. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong doanh nghiệp ...</i>	<i>29</i>
<i>1.5.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc .....</i>	<i>30</i>
<i>1.5.3. Năng suất, chất lượng và kết quả thực hiện công việc.....</i>	<i>30</i>
<i>1.5.4. Ý thức chấp hành kỷ luật .....</i>	<i>30</i>
<i>1.5.5. Tỷ lệ người lao động thôi việc .....</i>	<i>32</i>
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN P&amp;C .....</b>	<b>33</b>
<b>VIỆT NAM .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần P&amp;C Việt Nam .....</b>	<b>33</b>
<i>2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty .....</i>	<i>33</i>

2.1.2 Các lĩnh vực hoạt động của Công ty .....	35
2.1.3 Một số đặc điểm nhân sự của Công ty .....	36
2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam .....	38
2.2.1 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính.....	38
2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính .....	43
2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty .....	50
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam .....	64
2.3.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động .....	64
2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp .....	64
2.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp .....	66
2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam .....	68
2.4.1 Ưu điểm .....	68
2.4.2 Tồn tại .....	70
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN P&amp;C</b> .....	75
<b>VIỆT NAM</b> .....	75
3.1. Một số căn cứ đề xuất giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.....	75
3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty.....	75
3.1.2 Định hướng tạo động lực làm việc .....	76
3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam .....	76
3.2.1. Khuyến nghị đối với Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần P&C Việt Nam ..	76
3.2.2. Đối với Phòng Tổ chức – Hành chính .....	78
3.2.3. Đối với các đơn vị sử dụng lao động .....	79
3.2.4. Một số biện pháp tạo động lực làm việc tài chính và phi tài chính .....	79
<b>KẾT LUẬN</b> .....	86
<b>DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	87
<b>PHỤ LỤC</b> .....	89

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Giải thích</b>
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	BHTN	Bảo hiểm tai nạn
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5	HDQT	Hội đồng quản trị
6	NLĐ	Người lao động
7	NQ	Nghị quyết
8	NSLĐ	Năng suất lao động
9	QĐ	Quyết định

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1. 1: Bảng cơ cấu đặc điểm nhân sự khảo sát .....	7
 Bảng 2. 1: Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn năm 2019- 2021 .....	34
Bảng 2. 2: Tổng hợp tiền lương bình quân các năm .....	38
Bảng 2. 3: Tổng hợp tiền thưởng cuối năm bình quân .....	40
Bảng 2. 4: Tình hình phân công lao động theo ngành nghề được đào tạo năm 2021 .....	46
Bảng 2. 5: Tổng hợp đối tượng điều tra qua bảng hỏi .....	50
Bảng 2. 6: Bảng đánh giá của người lao động trong Công ty về tiền lương.....	53
Bảng 2. 7: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng .....	54
Bảng 2. 8: Đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi .....	55
Bảng 2. 9: Đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc (ĐVT: %) .....	56
Bảng 2. 10: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo, phát triển (ĐVT: %) .....	57
Bảng 2. 11: Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp .....	59
Bảng 2. 12: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	61
Bảng 2. 13: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021 .....	63
Bảng 2. 14: Báo cáo tăng, giảm lao động tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam giai đoạn 2019 - 2021 .....	63



## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1. 1: Tháp Nhu cầu Maslow.....	11
Hình 1. 2: Mối quan hệ các nhân tố trong thuyết kỳ vọng của Vroom .....	14
 Hình 2. 1: Cơ cấu tổ chức Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam .....	37
Hình 2. 2: Tổng hợp giới tính đối tượng điều tra qua bảng hỏi.....	51
Hình 2. 3: Tổng hợp độ tuổi của các đối tượng điều tra qua bảng hỏi .....	51
Hình 2. 4: Tổng hợp thâm niên công tác của các đối tượng điều tra qua bảng hỏi .....	52

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ như hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đứng trước rất nhiều cơ hội và thách thức. Một nền kinh tế - xã hội biến đổi không ngừng đòi hỏi các tổ chức, doanh nghiệp luôn phải vận động, cập nhật không ngừng nghỉ để tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình nếu như không muốn bị đào thải. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức giúp cho việc đạt được chỉ tiêu, kế hoạch, mục tiêu, chiến lược mà tổ chức ấy đã đề ra. Tổ chức nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì tổ chức đó sớm thành công.

Như vậy, nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng, đóng vai trò chủ đạo trong tiến trình hoạt động và phát triển của bất kỳ một tổ chức. Sở hữu một đội ngũ nhân sự có chất lượng, có nhiệt huyết là yếu tố đảm bảo cho sự thành công lâu dài của tổ chức đó. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, cuộc sống ngày càng đi lên thì chất lượng cũng như nhu cầu của người lao động ngày càng tăng cao. Tổ chức nào biết tận dụng và phát huy tốt nguồn lực con người mới có thể giữ chân lao động. Vì vậy, động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức ấy. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực làm việc là việc sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Theo xu hướng phát triển kinh tế, ngày càng có nhiều ngành nghề mới ra đời đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt... Chính vì thế, việc quan tâm, đáp ứng nhu cầu, mong muốn của nhân sự nhằm tạo động lực lao động là một điều cực kỳ cần thiết. Động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau thì họ sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì động lực của mỗi người khác nhau nên nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau để đạt được mục tiêu trong quản lý. Khi những nhu cầu của người lao động được đáp ứng sẽ làm cho họ cảm thấy thỏa mãn và tạo tâm lý tốt, thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Qua quá trình làm việc thực tế tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam, tác giả nhận thấy công tác tạo động lực làm việc cho người lao động được cấp quản lý quan tâm, Công ty đã tiến hành nhiều biện pháp tạo động lực cho người lao động cả về vật chất và tinh thần, đạt hiệu quả tương đối tốt: tỷ lệ nhân viên hài lòng với công việc ở mức tương đối cao; số lượng hồ sơ muốn ứng tuyển vào Công ty khá nhiều dù công tác thông báo tuyển dụng của Công ty không rộng rãi... Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm và thành tựu đạt được vẫn còn có những hạn chế và nhược điểm như: người lao động chưa thực sự gắn bó với tổ chức, có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực tìm kiếm thành công trong công việc, Công ty vẫn nhận được những phản hồi chưa tích cực về chế độ lương, môi trường làm việc, đồng nghiệp... Một trong những nguyên nhân cơ bản của những hạn chế trên là do chưa tạo ra động lực cần thiết và đủ để tác động vào người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực kích thích tinh thần, nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động, tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài “***Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam***” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

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

Trong các ngành khoa học về con người và xã hội, vấn đề “động lực” và các học thuyết về động lực quả thực rất rộng lớn và thường xuyên được nghiên cứu. Từ cách đây hàng trăm năm cho tới ngày nay, vấn đề “tạo động lực” vẫn giữ nguyên giá trị và mang tính thực tiễn cao, thu hút được sự quan tâm lớn của các nhà nghiên cứu để tìm ra những giải pháp mang tính thời cuộc hơn.

Tại Việt Nam, vấn đề tạo động lực làm việc cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Tác giả đã tham khảo về vấn đề “tạo động lực làm việc” từ các mô hình nghiên cứu và các đề tài luận văn khác có liên quan.

- Đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)” của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008. Tác giả Đỗ Thị Thu đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy nhiên đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại công ty, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đó đến

công tác tạo động lực lao động tại công ty. Các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

- Đề tài “ Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam” của tác giả Mai Quốc Bảo- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tác giả Mai Quốc Bảo đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

- Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Đề tài luận văn Thạc sĩ quản trị kinh doanh của tác giả Nguyễn Thị Hoa năm 2016 với đề tài “Tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH đầu tư thương mại và dịch vụ Long Hưng”. Luận văn đã hệ thống hóa các lý luận về động lực lao động, tạo động lực lao động cho người lao động, các yếu tố cũng như quy trình tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Tác giả luận văn vận dụng chủ yếu học thuyết Maslow và kinh nghiệm thực tế để phân tích, đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH đầu tư thương mại và dịch vụ Long Hưng. Nghiên cứu có hướng tiếp cận mới, đó là nghiên cứu quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động. Từ đó tập trung đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương, hoàn thiện công tác khen thưởng, phúc lợi, chăm lo đời sống cho nhân viên kinh doanh, xây dựng chương trình đào tạo và lộ trình thăng tiến phù hợp.

Tác giả Lê Anh Tuấn , đã thực hiện đề tài “Giải pháp nâng cao động lực cho Khách sạn Modial Huế”. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn tạo động lực làm

việc cho lao động nói chung, luận văn phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Khách sạn Mondial Huế và đề ra một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho nhân viên của Khách sạn. Luận văn có sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm xây dựng bảng hỏi thăm dò ý kiến nhân viên là phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm thu thập, phân tích dữ liệu thăm dò. Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về động lực làm việc, tạo động lực làm việc cho người lao động của doanh nghiệp; đã phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Khách sạn và đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên Khách sạn Mondial Huế.

Luận văn thạc sĩ “ Động lực làm việc của nhân viên công ty chứng khoán Đại Nam” của tác giả Phạm Tiến Thành, trong nghiên cứu này tác giả có đưa ra được nhân tố kích thích tinh thần cũng có vai trò quan trọng trong việc tăng động lực làm việc của người lao động, người lao động coi trọng tình đồng nghiệp, sự gắn bó, giúp đỡ lẫn nhau giữa cấp trên và nhân viên quan trọng hơn yếu tố vật chất.

Hầu hết các công trình nghiên cứu, đề tài trên đều nêu lên được cơ sở lý luận chung về công tác tạo động lực, tập trung phân tích sâu về thực trạng tạo động lực làm việc trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp cụ thể thông qua các công cụ tạo động lực như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ; đánh giá thực hiện công việc, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc. Trong đó mỗi công trình có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận riêng.

Theo như tác giả tìm hiểu và nghiên cứu, hiện chưa có công trình nào trước đây nghiên cứu về tạo động lực tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam. Kế thừa kết quả từ những luận văn về tạo động lực cho người lao động đi trước, trong luận văn này, tác giả sử dụng một số học thuyết về động lực làm việc và ứng dụng của các học thuyết đó tới việc tạo động lực lao động như học thuyết về nhu cầu của Maslow, học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg... Từ khung lý thuyết trên tác giả phân tích thực trạng tạo động lực cho nhân viên công ty qua hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính và phi tài chính. Từ đó nâng cao động lực làm việc

của nhân viên, giữ chân được những nhân viên giỏi, có trình độ, nâng cao hoạt động kinh doanh của công ty. Vì thế, luận văn của tác giả vừa mang tính kế thừa có trọng điểm, vừa mang tính nghiên cứu mới, không trùng lặp.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài:**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu của đề tài**

Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài:**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận động lực và tạo động lực làm việc;
- Đánh giá, phân tích các hiện trạng công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam;
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.

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

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Về không gian: đề tài thực hiện nghiên cứu tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.
  - + Về thời gian nghiên cứu: Các dữ liệu thứ cấp về tình hình hoạt động của Công ty, về thực trạng hoạt động tạo động lực được thu thập trong giai đoạn từ năm 2019-2021. Các dữ liệu sơ cấp về hoạt động tạo động lực được nghiên cứu và khảo sát từ tháng 2 đến tháng 11 năm 2022.

### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

Phương pháp thu thập các dữ liệu thứ cấp, bao gồm dữ liệu sẵn có bên trong và bên ngoài Công ty Cổ phần P&C Việt Nam. Cụ thể các loại dữ liệu, thông tin thứ cấp:

#### **1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

- Dữ liệu thứ cấp bên trong/ nội bộ: Là những dữ liệu bên trong Công ty Cổ phần P&C Việt Nam như các báo cáo tổng kết năm về doanh thu, chi phí đào tạo, chế độ lương thưởng, phúc lợi... Một số dữ liệu thứ cấp được thu thập nội bộ bên trong công ty. Cụ thể trong nghiên cứu này tác giả đã thực hiện thu thập dữ liệu, thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh, chính sách tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi... các văn bản, quy chế, quy định đã được ban hành trong những năm gần đây được triển khai tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam. Việc thu thập thông tin nội bộ giúp cho việc thu thập thông tin một cách dễ dàng nhanh và đảm bảo tính khách quan, cho nên tác giả đã sử dụng phương pháp này đầu tiên trong quá trình thu thập thông tin của mình.

- Dữ liệu thứ cấp bên ngoài: Tham khảo một số tài liệu liên quan cơ chế trả lương thưởng, chế độ phúc lợi nhằm tạo động lực cho NLD của một số doanh nghiệp đã thành công cùng ngành trong và ngoài nước. Ngoài ra, luận văn cũng tham khảo một số tài liệu giáo trình viết về quản trị kinh doanh, kinh tế nguồn nhân lực v.v...

## **2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

Tác giả thu thập ý kiến của cán bộ, công nhân viên tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam về công tác tạo động lực làm việc mà công ty đang tiến hành, từ đó thấy được những vấn đề cần hoàn thiện cho công tác này. Phương pháp thu thập thông tin được thực hiện qua bảng khảo sát. Cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực làm việc cho NLD tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam dựa trên các cơ sở lý thuyết của về tạo động lực làm việc cho NLD và một số nghiên cứu trong nước. Bảng khảo sát được trình bày trong phụ lục 1. Nội dung điều tra khảo sát:

Phần 1: Phần hỏi về thông tin chung của NLD

Phần 2: Phần này các câu hỏi về nhóm nhân tố duy trì (chính sách tiền thưởng, các yếu tố tiền lương...) trong Công ty Cổ phần P&C Việt Nam

Phần 3: Phần này các câu hỏi về các nhóm yếu tố tạo động lực cho NLD (Về phúc lợi, đào tạo phát triển, môi trường làm việc...) trong Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.

Về cách thức tiến hành khảo sát, tác giả đã gửi phiếu khảo sát online cho người trả lời nhằm tìm hiểu về thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.

Trình tự khảo sát điều tra: Trên cơ sở phiếu điều tra đã được thiết kế, tác giả tiến hành lập danh sách các đối tượng điều tra và gửi link phiếu khảo sát online.

Về kích cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu: CBNV trong Công ty Cổ phần P&C Việt Nam cũng có tổng số lượng 91 cán bộ, công nhân viên. Tác giả đã gửi 80 phiếu, số phiếu thu về và có thể sử dụng được là 75 phiếu (chiếm tỷ lệ 93.75%). Bảng 1.1 dưới đây mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát.

**Bảng 1. 1: Bảng cơ cấu đặc điểm nhân sự khảo sát**

Mô tả		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Vị trí công tác	GD, PGD, Trưởng, P. Phòng	11	15
	Nhân viên	64	85
Giới tính	Nam	50	67
	Nữ	25	33
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	11	15
	Từ 1- 5 năm	34	45
	Trên 5 năm	30	40

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam)

## 6. Kết cấu của luận văn

Phần mở đầu.

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong tổ chức

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam

Chương 3: Một số đề xuất nhằm tăng cường công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam

Kết luận



# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

## 1.1. Một số khái niệm

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. 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.

Đã có nhiều tác giả nước ngoài và trong nước nghiên cứu về động lực với nhiều góc độ tiếp cận khác nhau. Do vậy, có nhiều quan niệm khác nhau về động lực: Tác giả Maier và Lawler (1973) cho rằng: “Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân”; còn tác giả Mitchell (1982) lại cho rằng động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình. Tiếp cận ở một góc độ khác, tác giả Baron (1991) đưa ra định nghĩa về động lực. Theo đó, động lực là trạng thái mà người lao động muốn hành động và lựa chọn để hành động nhằm đạt được thành công tại nơi làm việc. Với cách tiếp cận này, Baron cho rằng động lực giống như năng lượng, khuyến khích thực hiện các hành vi của người lao động liên quan đến công việc và ảnh hưởng đến phong cách, sự chỉ đạo, cường độ và thời gian làm việc.

Quan niệm khác lại cho rằng động lực là sự sẵn sàng để phát huy nỗ lực đạt mục tiêu cao nhất của tổ chức, với điều kiện là tổ chức phải có khả năng đáp ứng một số nhu cầu cá nhân. Với cách tiếp cận này, Robbins (1993) động lực là một quá trình đáp ứng nhu cầu của một cá nhân, khi nhu cầu của cá nhân nào đó được thỏa mãn hoặc cũng có thể là được thúc đẩy bởi các yếu tố nhất định nào đó thì mỗi cá nhân sẽ phát huy nỗ lực cao nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Theo tác giả Bedeian (1993): “Động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu”; Còn Higgins (1994) lại cho rằng: “Động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn”; Tiếp cận dưới góc độ tâm lý học, tác giả Kreitner (1995) cho rằng: “Động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các

hành vi cá nhân theo mục đích nhất định”.

Ở một cách tiếp cận khác, hai tác giả Bartol và Martin (1998) cho rằng động lực như một sức mạnh củng cố hành vi, tác động đến hành vi và gây nên những xu hướng tiếp tục; Trong khi đó, Locke (2000) khái quát động lực được tạo thành bởi bốn khái niệm quan trọng, bao gồm: mục tiêu, ý định, nhu cầu, giá trị và cảm xúc.

Ở trong nước, có nhiều tác giả nghiên cứu động lực và đưa ra những quan niệm khác nhau, tiêu biểu như quan niệm của tác giả Ngô Quý Nhâm (2010) khi cho rằng động lực là sự sẵn sàng sử dụng nỗ lực cao để thực hiện các mục tiêu của tổ chức, động lực bị ảnh hưởng bởi khả năng thoả mãn những nhu cầu cá nhân. Như vậy, mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau, song các nghiên cứu đều cho rằng: Động lực là một trong những nhân tố thôi thúc con người hoạt động hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng để thoả mãn mong muốn của cá nhân.

#### *Động lực lao động*

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

Theo Bùi Anh Tuấn: “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, có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động đó là: “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”. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra, là nguồn gốc dẫn đến năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nó không phải đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ

chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

### *Tạo động lực lao động*

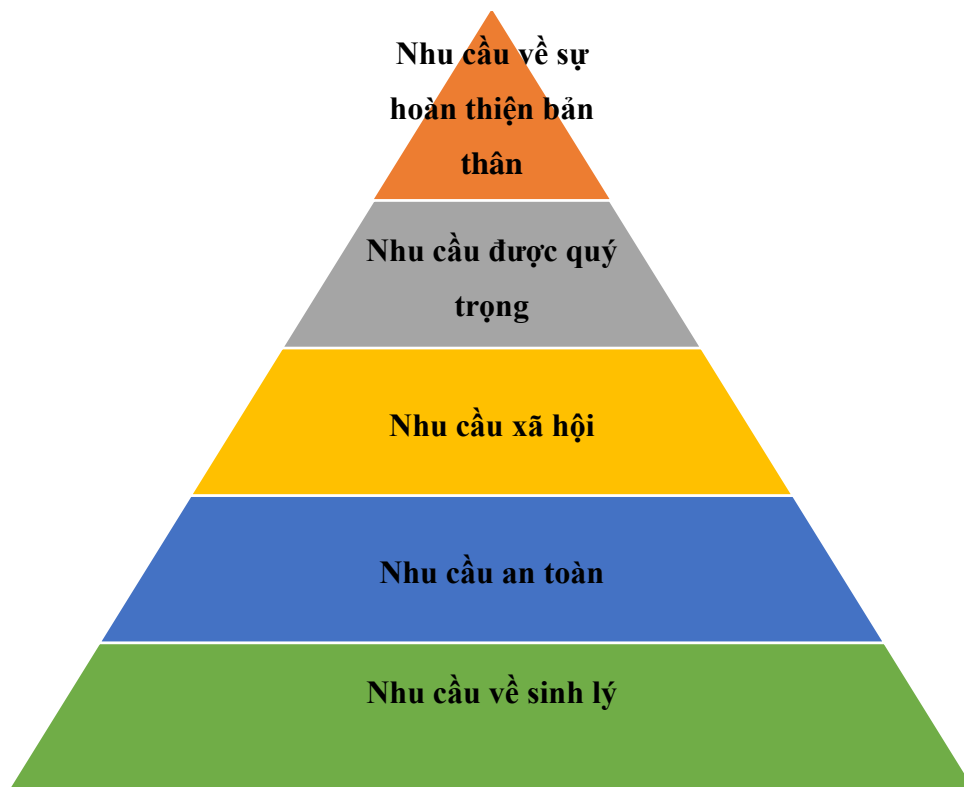
Động lực lao động là cơ sở để khiến người lao động hăng say làm việc và tăng năng suất lao động, chính vì vậy mà các nhà quản lý trong tổ chức muốn xây dựng doanh nghiệp, tổ chức mình vững mạnh thì phải dùng mọi biện pháp để tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Như vậy, tạo động lực lao động được hiểu là sự kết hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và sự tự nguyện của người lao động nhằm cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra.

Do đó vấn đề quan trọng của tạo động lực đó là xác định mục tiêu. Các biện pháp được đặt ra như thiết lập nên những mục tiêu vừa thiết thực, phù hợp với mục tiêu của người lao động đồng thời lại thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động tiếp theo sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

## **1.2. Một số học thuyết về động lực làm việc và ứng dụng của các học thuyết đó tới việc tạo động lực lao động**

### ***1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow***

Nghiên cứu về tạo động lực làm việc, người ta thường nhắc đến lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow (1943). Trong lý thuyết này, nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Lý thuyết này cũng chỉ ra, khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn sẽ xuất hiện. Như vậy, nhà quản lý cần phải biết được nhân viên của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để động viên họ bằng cách đáp ứng các nhu cầu cá nhân đó.



**Hình 1. 1: Tháp Nhu cầu Maslow**

(Nguồn: Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*  
*Psychological Review*, 50(4), 370-396)

Tầng 1: Nhu cầu sinh lý bao gồm những nhu cầu cơ bản để con người, giúp con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, có thể hiểu đó là mong muốn được nhận được mức tiền lương, thưởng đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống cơ bản cho người lao động và gia đình họ.

Tầng 2: Nhu cầu về sự an toàn là những mong muốn, yêu cầu được đảm bảo an toàn về thân thể. Trong lao động, nhu cầu an toàn có thể được hiểu là tính ổn định trong công việc, điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, được tổ chức chăm sóc sức khỏe, đảm bảo được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của nhà nước.

Tầng 3: Nhu cầu về xã hội bao gồm những yêu cầu về việc được giao lưu, gặp gỡ, thiết lập các mối quan hệ với xung quang, bên ngoài, với người khác. Trong

lao động, người lao động muốn được tham gia các hoạt động tập thể, giao lưu, được kết nối .....

Tầng 4: Nhu cầu được quý trọng là được người khác thừa nhận, tôn trọng đối với địa vị, sự thành đạt, tài năng, năng lực và các giá trị của bản thân. Trong lao động, trong tổ chức người lao động mong muốn được thăng tiến, được công nhận bằng vật chất hoặc tinh thần xứng đáng với những gì mình thể hiện, đó không thuần là giá trị vật chất mà đó còn là thể hiện sự thừa nhận của tổ chức đối với những đóng góp của họ cho tổ chức trong thời gian họ đã cống hiến.

Tầng 5: Nhu cầu được thể hiện là cấp độ cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow thể hiện qua những nhu cầu về chân thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong lao động, người lao động mong muốn được làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi sự sáng tạo, sự nỗ lực không ngừng của bản thân, được tự chủ trong công việc của họ, để họ có thể thể hiện tốt nhất năng lực bản thân.

Maslow cũng cho rằng các cá nhân trong tổ chức thường hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng, khi đạt được nhu cầu nào đấy họ lại có nhu cầu cao hơn, cấp độ yêu cầu được thỏa mãn sẽ ngày càng cao và khi được thỏa mãn nhu cầu thì sẽ khuyến khích họ hành động. Vì thế, muốn tạo động lực cho người lao động đầu tiên phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, thực hiện các giải pháp hướng tới và thỏa mãn các nhu cầu đó của người lao động, có như vậy mới đạt được hiệu quả cao nhất.

Tuy nhiên, một nhân viên khi vào làm việc tại công ty thì trong một thời điểm sẽ có một hoặc nhiều nhu cầu khác nhau và các nhu cầu này thường xuyên thay đổi. Mặt khác, mỗi cá nhân người lao động lại có điều kiện kinh tế, sức khỏe, trình độ, hoàn cảnh khác nhau nên nhu cầu và đòi hỏi sự thỏa mãn nhu cầu cũng khác nhau. Nếu nhà quản lý không nắm bắt được những đặc điểm cần thiết này, không thỏa mãn nhu cầu cho nhân viên thì không những không phát huy được khả năng mà còn rất khó khăn trong việc thu hút người lao động làm việc trong doanh nghiệp. Trong trường hợp này, nhà quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp khác nhau

để điều khiển được hành vi của nhân viên nhằm tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ. Khi đó, người lao động sẽ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phát huy mọi khả năng khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận. Trường hợp ngược lại, không giao việc cho nhân viên sẽ dẫn tới giảm dần nhiệt huyết và cũng là cách thức để nhân viên tự hiểu mình không còn chỗ đứng ở trong tổ chức hoặc doanh nghiệp.

### ***1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

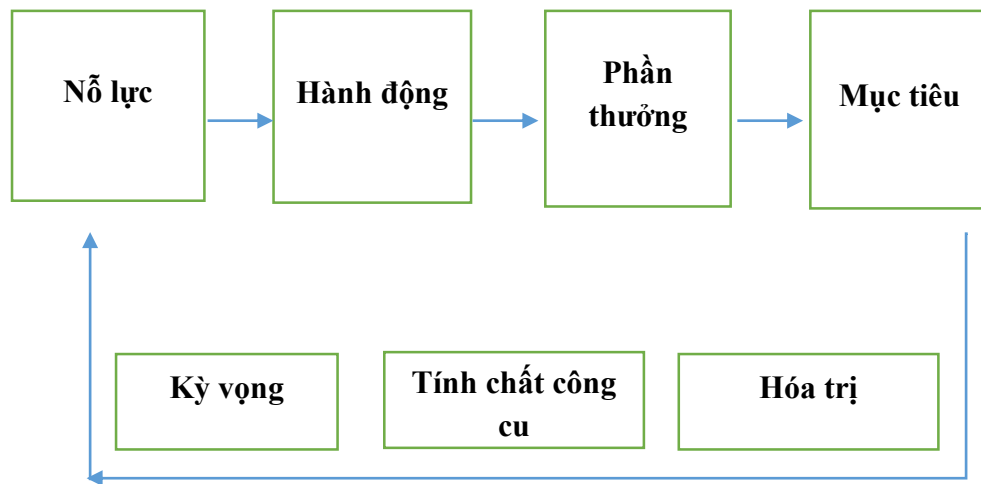
Victor Vroom đề xuất lý thuyết kỳ vọng vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác nhau như Porter và Lawler (1968). Trong lý thuyết của mình, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu của nhân viên, mà chủ yếu tập trung vào kết quả đạt được. Trong khi Maslow và Herzberg chủ yếu nghiên cứu động lực làm việc dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thoả mãn nhu cầu nội tại đó, thì Vroom lại tiến hành tách biệt ba yếu tố cơ bản là nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả.

Victor Vroom luận giải và cho rằng hành vi và nỗ lực làm việc của nhân viên không nhất thiết được quyết định bởi những nhu cầu hiện tại mà có thể được quyết định bởi nhận thức của người đó về những kỳ vọng trong tương lai. Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản:

Kỳ vọng (Expectancy) là niềm tin rằng sự nỗ lực trong công việc sẽ dẫn đến kết quả tốt. Sự kỳ vọng chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố như: Kỹ năng để thực hiện; Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng...); Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người...). Tính chất công cụ (Instrumentality) là niềm tin rằng kết quả tốt trong công việc sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

Tin tưởng vào sự công bằng người có quyền quyết định thưởng/phạt; Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt; Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận.

Hoá trị (Valence) phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Điều này thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân, trong đó các nhân tố ảnh hưởng đến hoá trị như: Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được; Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được; Nỗ lực khuyến khích làm việc. Có thể tóm tắt học thuyết này dưới dạng sơ đồ như sau:



**Hình 1.2: Mối quan hệ các nhân tố trong thuyết kỳ vọng của Vroom**

(Nguồn: Tan Teck-Hong and Amna Waheed, 2011. Herzberg's Motivation- Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money. Asian Academy of Management Journal, Vol 16, No. 1, 73–94)

Lý thuyết về sự kỳ vọng cho rằng người lao động chỉ có thể đạt được động lực làm việc khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Theo Victor Vroom mô tả khi người lao động tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân.

Lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên nhận thức của người lao động, do vậy có thể xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc của người lao động không như nhau, bởi nhận thức về các khái niệm khác nhau. Chẳng hạn như, khi một nhân viên trong công ty muốn thăng tiến trong công việc, thì yếu tố thăng chức có lực hấp dẫn cao đối với bản thân

nhân viên đó. Hoặc một nhân viên tin rằng khi hoàn thành tốt công việc sẽ được cấp trên đánh giá cao, nhân viên này có mức mong đợi cao.

Ngược lại, nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình sẽ được lãnh đạo ghi nhận. Ứng dụng lý thuyết kỳ vọng vào thực tiễn, muốn người lao động có động lực làm việc nhằm hướng tới mục tiêu nào đó (mục tiêu đó tất nhiên phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì nhà quản lý phải giúp người lao động nhận thức được rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ trong tương lai.

Điều này đặt ra yêu cầu với nhà quản lý cần tạo được sự thoả mãn, sự hài lòng của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, cùng với sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, giúp họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng. Đồng thời, chính sự thoả mãn về thưởng phạt công bằng trong công ty cũng giúp người lao động tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được sự ghi nhận.

### ***1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams***

Trong lý thuyết sự cân bằng, Stacy John Adams (1963) cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được phần thưởng tương xứng với đóng góp hoặc công sức mà họ đã bỏ ra. Một khi cá nhân nhận thấy bản thân nhận được mức thu nhập dưới mức đáng được hưởng, người đó sẽ giảm động lực làm việc xuống để duy trì sự “sự cân bằng”. Trường hợp ngược lại, người lao động nhận được mức thu nhập cao sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Tính công bằng và sự công bằng trong công việc còn được đánh giá thông qua tương quan tỷ lệ đóng góp và những kết quả nhận được của một nhân viên với những nhân viên khác trong cùng một doanh nghiệp hoặc tổ chức có hợp lý hay không. Khi không cảm nhận được tính hợp lý về sự công bằng sẽ dẫn tới xu hướng tăng hay giảm nỗ lực của bản thân để duy trì “sự cân bằng”.

Vấn đề đặt ra với nhà quản lý là cần có sự ghi nhận công việc kịp thời, đây là nhân tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Nhà quản lý hoặc giám sát có thể sử dụng các công cụ quản lý hiệu quả công việc được thiết kế nhằm thu thập phản hồi



để đánh giá và so sánh hiệu quả công việc giữa các nhân viên trong tổ chức. Những hoạt động này sẽ giúp nhận biết những hành vi nào góp phần tăng hiệu quả công việc và giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn cho những người giỏi nhất.

Đối với từng trường hợp cụ thể của nhân viên, việc giám sát và đánh giá cần có phương pháp riêng để đem lại kết quả phù hợp. Chẳng hạn như, các chuyên gia trong khoa học quản trị cho rằng: “Không cần thiết phải quản lý chặt chẽ đối với những cá nhân xuất sắc. Họ sẽ tự tạo động lực và đạt được kết quả tốt nhất”.

#### ***1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg***

Frederick Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, cha đẻ của thuyết hai nhân tố. Học thuyết này đã và đang được các nhà quản lý doanh nghiệp áp dụng rộng rãi. Để xây dựng học thuyết hai nhân tố, Herzberg đã tiến hành phỏng vấn 203 nhân viên kế toán và kỹ sư tại Mỹ. Việc lựa chọn hai đối tượng trên để phỏng vấn được lý giải bởi tầm quan trọng của các nghề này trong hoạt động kinh doanh ở Mỹ.

Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông thường. Các nhà quản lý cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên (Motivator) – nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài. Nhân tố động viên là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc, như:

- Đạt kết quả mong muốn.
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp
- Trách nhiệm.
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp.
- Sự tăng trưởng như mong muốn.

Nhân tố duy trì là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do:

- Chế độ, chính sách của tổ chức.
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp.
- Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên.
- Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chưa đựng nhiều nhân tố không công bằng.
- Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề".
- Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.

Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn, từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn.

Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thỏa mãn.

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt.

Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thăng tiến, sự thừa nhận và trao quyền. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

### **1.3. Các công cụ tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính***

##### **1.3.1.1. Tạo động lực bằng công cụ tiền lương**

Theo cách hiểu hiện nay: Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của sức lao động, là giá cả của yếu tố sức lao động mà người sử dụng lao động phải trả cho người lao

động tuân theo các quy luật cung cầu, quy luật giá cả của thị trường và pháp luật hiện hành của nhà nước. Tiền lương là một yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất trong khi đó chủ đơn vị lại mong muốn thu được lợi nhuận tối đa, do vậy đối với họ giảm thiểu chi phí tiền lương có thể là một biện pháp cần thiết.

Tuy nhiên điều này không hoàn toàn đúng vì tiền lương ngoài bản chất là chi phí nó còn là phương tiện để tạo ra giá trị mới Theo C. Mac: “Tiền công không phải là giá trị hay giá cả của lao động mà chỉ là một hình thái cải trang của giá trị hay giá cả sức lao động”. Trong giáo trình Kinh tế lao động của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Giáo Dục, 1998, trang 152 có nêu: “Trong nền kinh tế thị trường và sự hoạt động của thị trường sức lao động (hay còn gọi là thị trường lao động), sức lao động là hàng hoá, do vậy tiền lương là giá cả của sức lao động.”

Bản chất của tiền lương, tiền công:

Bản chất của tiền lương, tiền công là giá cả sức lao động, nó là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động. Trong nền kinh tế thị trường như hiện nay tiền lương, tiền công còn phụ thuộc vào trạng thái cung cầu lao động trên thị trường. Nếu cung lớn hơn cầu thì giá cả sức lao động thấp, ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu thì giá cả sức lao động cao hơn.

Đối với người lao động thì tiền lương, tiền công chính là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho người lao động tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Đối với doanh nghiệp thì tiền lương, tiền công lại là khoản chi phí của doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh nghiệp phải biết tận dụng tối đa chức năng của tiền công, tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức. Khi nào tiền công, tiền lương trở thành công cụ tạo động lực: Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm năm nhóm nhu cầu trong đó nhóm nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu. Trong doanh nghiệp thì tiền công, tiền lương người lao động

nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thoả mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền công, tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền công, tiền lương mình nhận được.

Tiền lương, tiền công quá thấp không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho con cái họ thì tiền công, tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm trí nó còn có tác dụng phản nghịch. Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

- + Đảm bảo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau
- + Đảm bảo nguyên tắc tốc độ tăng năng xuất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương
- + Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các người lao động khác nhau trong nền kinh tế

Khi mức sống của người lao động còn thấp thì việc nâng cao vai trò của tiền lương sẽ đáp ứng đúng nhu cầu thiết yếu nhất đối với người lao động, đó là nhu cầu vật chất.

#### 1.3.1.2. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm triệt để hơn nguyên tắc phân phối theo lao động đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến việc tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp. Đây là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động mà tiền lương, tiền công không làm được.

Tiền thưởng có ý nghĩa bù đắp một phần nhỏ nhu cầu vật chất nhưng lại có ý nghĩa to lớn trong sự đáp ứng nhu cầu tinh thần vì tiền thưởng đánh vào tâm lý thích được khen thưởng, được đề cao, được hãnh diện, sự nổi trội trước cộng đồng. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả độ xuất ghi nhận những

thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động trong sự nghiệp phát triển nâng cao hiệu quả sản xuất kinh của tổ chức.

### 1.3.1.3 Tạo động lực bằng hỗ trợ phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ

*Phụ cấp:* Phụ cấp là khoản mà tổ chức trả thêm cho người lao động, do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định. Trên cơ sở định nghĩa như vậy chúng ta thấy được phụ cấp có hai tác dụng chính:

+ Nâng cao thu nhập: Các khoản trợ cấp thêm cho người lao động sẽ giúp cho người lao động có thêm thu nhập, bù đắp cho những trách nhiệm nặng nề hơn mà họ phải làm. Ngoài ra, trợ cấp có tác dụng kích thích tinh thần đối với người lao động, do họ biết rằng nhà quản lý đã hiểu được sự khó nhọc trong công việc mà họ đang làm, họ cảm nhận được sự thấu hiểu từ phía cấp trên đối với họ. Do đó họ tin tưởng hơn vào tổ chức.

+ Chế độ phụ cấp còn có tác dụng tạo sự công bằng giữa những người lao động. Những người lao động làm ở các môi trường làm việc độc hại, khó khăn, phức tạp, nguy hiểm thì họ phải được trợ cấp cao để họ có thêm khoản thu nhập đề phòng cho những rủi ro rất lớn đang dinh dấp họ.

*Phúc lợi:* Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động bao gồm những khoản mà người lao động được bổ sung thêm ngoài tiền lương, tiền thưởng dưới dạng cả tiền mặt hay các dịch vụ được hưởng với giá rẻ hoặc không mất tiền. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, làm tăng uy tín của đơn vị trên thị trường, làm cho người lao động cảm thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và giữ một lực lượng lao động có trình độ cao. Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

*Dịch vụ cho người lao động* là các 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. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi và dịch vụ có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và tổ chức:

- + Đảm bảo cuộc sống thông qua việc nâng cao thu nhập, hỗ trợ viện phí, khám sức khoẻ miễn phí....

- + Tăng cường uy tín của tổ chức, tăng cường khả năng cạnh tranh trong việc thu hút những nhân tài vào làm việc.

- + Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động

- + Tạo niềm tin, gây dựng sự tin tưởng của người lao động với cơ quan, tổ chức.

### ***1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính***

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

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. (Trang 50 giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học kinh tế quốc dân, năm 2004 – NXB Lao động – Xã hội). Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nhờ có phân tích công việc rõ ràng mà người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc.

Phân tích công việc có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Dựa vào bản phân tích công việc họ biết được khi nào họ bị kỷ luật, khi nào họ được khen thưởng, Bảng

phân tích công việc càng chi tiết thì đánh giá thực hiện công việc càng chính xác do đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

Tóm lại, trong một tổ chức cần phải có bản phân tích đối với từng công việc cụ thể. Bản phân tích càng rõ ràng, càng chặt chẽ thì càng tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động làm việc. Bản phân tích công việc là cơ sở để đánh giá quá trình làm việc của người lao động. Từ cơ sở đó người lao động luôn luôn quan tâm xem tổ chức công nhận thành tích của họ như thế nào thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc của tổ chức.

#### *Đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức. Tổ chức cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức và công khai; Hệ thống đánh giá phải khoa học và rõ ràng; Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải khoa học và rõ ràng. Để áp dụng bất cứ hệ thống đánh giá thực hiện công việc nào vào tổ chức của mình thì tổ chức cũng phải nghiên cứu rõ ràng tính chất công việc cần được đánh giá, phải thiết kế công việc, phân tích công việc rõ ràng.....chúng ta không thể lấy một hệ thống đánh giá thực hiện công việc của một công việc này để áp dụng cho công việc khác hay sử dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của tổ chức này để áp dụng máy móc trong tổ chức mình được.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với tổ chức vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Động lực cũng chính là chức năng của sự kỳ vọng cá nhân. Một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả

hoặc phần thưởng như mong muốn. Chính điều đó sẽ buộc các nhà quản lý hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích-kết quả, phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả / phần thưởng đối với người lao động.

#### 1.3.2.2. Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc

Trong một tổ chức ai cũng hiểu rằng nếu mỗi người lao động đều được bố trí, và được sử dụng hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lao động rất cao. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có biện pháp bố trí và sử dụng lao động hiệu quả, đặc biệt ở Việt Nam thì vấn đề này còn nhiều bức bối. Tình trạng bố trí lao động làm việc trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao.

Để hoàn thành tốt công việc người lao động ngoài tinh thần làm việc còn cần phải hỗ trợ về vật chất như công cụ làm việc, các trang thiết bị, cơ sở vật chất, phương tiện. Điều kiện làm việc càng được trang bị đầy đủ thì người lao động càng hoàn thành tốt công việc của mình hơn.

#### 1.3.2.3. Tạo động lực làm việc bằng các chính sách đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

Việc lựa chọn người lao động nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người lao động khác. Nếu tổ chức chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho tổ chức mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn.

Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động. Vì thế, để hiệu quả tạo động lực cho người lao động cao nhất các tổ chức phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo, thăng tiến với



các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

*Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng công tác đào tạo*

Trong quá trình lao động, con người luôn phải tiếp xúc với những kiến thức về xã hội, về kỹ thuật máy móc, mà những kiến thức về công cụ này lại không ngừng phát triển. Bởi vậy, nếu người lao động không được đào tạo bồi dưỡng và phát triển thì sẽ trở nên lỗi thời và lạc hậu. Vậy để tăng hiểu biết cho người lao động, tạo hưng phấn trong quá trình lao động thì việc đào tạo và phát triển cho họ là những vấn đề cần thiết.

*Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý*

Sự thăng tiến của người lao động có ý nghĩa quan trọng và luôn là vấn đề được quan tâm trong công tác nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại các đơn vị. Tuy nhiên, đây là một công việc phức tạp và rất khó khăn, nếu sử dụng một cách không thích hợp có thể có những tác động tai hại.

#### 1.3.2.4. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố môi trường làm việc

Trong một tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên chắc chắn rằng hiệu quả làm việc của tổ chức sẽ không cao. Thông thường người lao động phải giành khoảng một phần tư thời gian trong ngày cho nơi làm việc. Do vậy, không khí nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần.

Trong tổ chức luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

*Văn hoá và danh tiếng tổ chức*

Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của tổ chức trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích cũng như sự phát triển bền vững của tổ chức.

#### *Quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp*

Đặc trưng của mối quan hệ con người là hoạt động giao tiếp, bao gồm hoạt động giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên, và giữa nhân viên với nhau xuất phát từ mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Hoạt động này diễn ra càng sôi nổi và thường xuyên thì các mối quan hệ trong tổ chức càng gắn bó thân thiết.

### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động**

#### ***1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động***

##### **1.4.1.1. Đặc điểm cá nhân của người lao động**

Đặc điểm cá nhân của từng người lao động như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống, tính cách... cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động của họ. Nếu nhà quản lý biết rõ đặc điểm cá nhân của từng NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho chính những NLD này. Mặt khác nếu biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức thì sẽ làm cho NLD gắn bó, trung thành với tổ chức và công việc.

Do vậy tổ chức cần phải hiểu rõ mục tiêu của mỗi cá nhân và phải có những biện pháp để đưa mục tiêu cá nhân sao cho mục tiêu được đưa ra đó phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Chính vì thế mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm, tiếp cận và tìm hiểu đến những nhu cầu và nguyện vọng của NLD của mình.

##### **1.4.1.2. Khả năng, năng lực thực tế của người lao động**

Khả năng hay còn gọi là năng khiếu là những thuộc tính cá nhân giúp NLD có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ được hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, hiệu quả lao động của họ sẽ cao hơn so với những người khác. Năng lực thực

tế của NLĐ là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà họ đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động của mình. Mỗi NLĐ có những khả năng riêng nên động khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau. Khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy năng lực của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên nhanh chóng.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng cho con người. Chính vì vậy, việc đánh giá đúng đắn năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân sự trong doanh nghiệp. Nhà quản lý sẽ phải trả lời câu hỏi: “Liệu đưa người lao động vào vị trí nào thì có thể phát huy tối đa được khả năng và năng lực cả sẵn có và đang còn ở trạng thái tiềm năng đợi khai thác được để mang lại lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp?”. Chính vì vậy mà những nhà quản lý phải luôn quan tâm, tìm hiểu được năng lực và khả năng của người lao động để bố trí được công việc sao cho phù hợp nhất đối với họ và cân đối được lợi ích của doanh nghiệp.

#### ***1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp***

##### ***1.4.2.1. Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, minh bạch, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

##### ***1.4.2.2. Các chính sách quản trị chung về nhân lực***

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách thi đua, khen thưởng, kỷ luật....Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, giành mạch sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức. Nếu như chính trong những chính sách của công ty có sự phân biệt giới tính, phân biệt người lao động giàu, người lao động nghèo, phân biệt “con ông cháu

cha” sẽ không có tác dụng lớn trong việc tạo động lực lao động cho người lao động trong công ty. Một hệ thống chính sách phù hợp đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, phải chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng “chính sách một đường thực hiện một nẻo” như thế không những không tạo động lực cho người lao động mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho người lao động.

Do vậy việc thực hiện đúng đắn các chính sách là một yếu tố có tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động.

#### 1.4.2.3. Tính chất công việc và ngành nghề

Công việc có thể được xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một công ty và giữ những chức năng khá quan trọng. Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời công việc là cơ sở để một tổ chức thực hiện các hoạt động quản lý nhân lực đối với người lao động như bố trí công việc, kế hoạch hóa lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển...

Mặt khác công việc có nhiều tác động rất quan trọng tới cá nhân người lao động như ảnh hưởng tới vai trò, cương vị của họ trong tổ chức cũng như tiền lương, sự thoả mãn và thái độ của họ trong lao động. Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm: Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc; Mức độ phức tạp của công việc; Mức độ chuyên môn hóa trong công việc; Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc; Mức độ hao phí về trí lực; Tính hấp dẫn của công việc.

Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa và các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí về trí lực sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động. Nếu công việc phải làm quá khó, ngoài khả năng có thể làm được, người lao động sẽ cảm thấy áp lực, căng thẳng. Ngược lại, nếu công việc quá dễ mà giao cho người có chuyên môn giỏi sẽ tạo cho họ cảm giác nhàm chán, lãng phí tài năng. Mỗi NLĐ sẽ được phân công phụ trách một công việc nhất định.

Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của NLD và công việc đó hấp dẫn với họ thì họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mà mình làm. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của mỗi NLD mà họ sẽ cảm thấy phù hợp với những loại công việc khác nhau. Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động sao cho hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động

### ***1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

#### **1.4.3.1. Các quy định của pháp luật, nhà nước**

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các cá thể trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng được đưa ra nhằm đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương... góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng.

Luật pháp nghiêm minh sẽ tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên đồng thời khiến cho NLD yên tâm công tác. Luật pháp về lao động càng hoàn thiện, càng công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự ép buộc vô lý và những đòi hỏi thái quá của người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi của mình được thực thi và bảo vệ một cách nghiêm minh.

#### **1.4.3.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động**

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù, định hướng công việc khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Ví dụ như ngành tài chính- ngân hàng, đặc thù công việc, giờ làm việc và các điều kiện công việc khác nhiều so với ngành công nghiệp chế biến.

Thay vì phải đáp ứng các kỹ năng và kiến thức về mảng tài chính- ngân hàng như ở ngành tài chính- ngân hàng thì người lao động làm trong lĩnh vực công nghiệp chế biến phải được trang bị những kiến thức về lương thực, thực phẩm, cách chế biến và bảo quản những thực phẩm đấy cũng như khai thác thị trường về mảng thực phẩm. Tương tự như vậy, cách thức trả lương, thưởng và đánh giá công việc của cán bộ quản lý cho nhân viên để tạo động lực lao động cho người lao động đối với hai ngành trên là hoàn toàn khác nhau.

#### 1.4.3.3. Bối cảnh của nền kinh tế

Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, người lao động cũng phải chịu những tác động đáng kể. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao thì lúc này người lao động có xu hướng tìm kiếm những công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại, trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Chính vì vậy, các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động phù hợp và linh động để họ có thể bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho người lao động.

### 1.5. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc của người lao động

#### 1.5.1. *Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong doanh nghiệp*

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực đó chính là: “Mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc”. Nó có mối quan hệ liên quan với một số tiêu chí khác như: năng suất lao động, chi phí nhân công. Có thể đo lường mức độ thỏa mãn với công việc thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến người lao động, hay tiến hành khảo sát. Sự thỏa mãn tập thể nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của họ.

Sự hài lòng là thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính xác được, chỉ có thể đánh giá một cách tương đối. Mức độ hài lòng của NLD là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tạo động lực. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo

động lực lao động, tổ chức cần tiến hành đánh giá và đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn nhu cầu của NLĐ để biết được đánh giá của người lao động về các hoạt động chính sách của doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của NLĐ, đồng thời sẽ giữ được NLĐ có tài năng.

### ***1.5.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc***

Tính chủ động, sáng tạo trong công việc được đánh giá bằng mức độ tham gia hoạt động chung, tính tự giác, tự chủ làm việc, nhu cầu làm việc, cống hiến, tinh thần trách nhiệm giải quyết các công việc... Khi có động lực trong công việc, người lao động luôn sẵn sàng đón nhận các công việc được giao và hoàn thành tốt nhất trong khả năng có thể mà không cần bất cứ sự giám sát chặt chẽ nào. Bên cạnh đó sự chủ động sáng tạo trong công việc được thể hiện ở việc lập kế hoạch cho công việc và thực hiện công việc theo kế hoạch tiến tới mục tiêu hoàn thành kế hoạch chung của tổ chức.

### ***1.5.3. Năng suất, chất lượng và kết quả thực hiện công việc***

Năng suất lao động là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả lao động của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm.

Năng suất lao động được tính theo công thức sau:

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

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cái, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất.

### ***1.5.4. Ý thức chấp hành kỷ luật***

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của NLĐ do tổ chức xây dựng dựa trên quy định pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội

trên cơ sở những nét đặc thù riêng của tổ chức. Nhờ kỷ luật lao động mà năng suất và hiệu quả lao động được nâng cao.

Với ý nghĩa này, kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức... hay rộng hơn là bất kỳ một xã hội, một nền sản xuất nào. Đặc biệt trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển, cùng với nó là trình độ phân công, tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao vì vậy kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng.

Tình hình chấp hành kỷ luật lao động có thể xem như là số lao động đi làm muộn, nghỉ phép quá thời gian cho phép, vi phạm nội quy quy định của tổ chức. Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của NLĐ. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì NLĐ tự giác làm việc do đó số vụ vi phạm giảm xuống.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội. Theo quy định của Bộ luật Lao động thì kỷ luật lao động là những quy định về việc tuân theo thời gian, công nghệ, điều hành sản xuất, kinh doanh trong nội quy lao động.

Mục tiêu của kỷ luật lao động là duy trì trật tự trong doanh nghiệp, làm cho người lao động tuân thủ theo những khía cạnh mà doanh nghiệp đòi hỏi. Vi phạm kỷ luật lao động là trường hợp người lao động vi phạm các quy định và nội quy của tổ chức đã được niêm yết hoặc được thông báo. Việc xác định tỷ lệ vi phạm kỷ luật cho thấy mức độ thỏa mãn các nhu cầu của người lao động cao, họ làm việc vì mục tiêu phát triển của tổ chức. Trong xã hội quá trình lao động chung của con người đòi hỏi phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng người vào việc thực hiện kế hoạch chung và tạo ra kết quả chung đã định. Cải tạo ra trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa một nhóm người hay trong một đơn vị đó là kỷ luật lao động. Với ý nghĩa này, kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức...hay rộng hơn là bất kỳ một xã hội, một nền sản xuất nào.



Đặc biệt trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển, cùng với nó là trình độ phân công, tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao và vì vậy, kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng. Tình hình chấp hành kỷ luật lao động có thể xem như là số lao động đi làm muộn, nghỉ phép quá thời gian cho phép, vi phạm nội quy quy định của tổ chức. Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của người lao động. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì người lao động tự giác làm việc, họ thoải mái tuân thủ các nội quy lao động. Do đó số vụ vi phạm giảm xuống.

#### **1.5.5. Tỷ lệ người lao động thôi việc**

Tỷ lệ thôi việc, đơn giản thì được hiểu là tốc độ thay đổi nhân viên của đơn vị hay công ty. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính của nó đơn giản:

*Tỷ lệ thôi việc = Tổng Số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức) / Nhân sự trung bình (chỉ tính nhân viên chính thức)*

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của doanh nghiệp thấp hoặc thậm chí bằng 0 chưa nói lên được rằng doanh nghiệp đang hoạt động tốt. Trên thực tế, có rất nhiều yếu tố là nguyên nhân của hiện tượng này, chẳng hạn như thiếu cơ hội việc làm trong khu vực, những ràng buộc về tài chính khiến nhân viên không dám nghỉ việc, hình ảnh của doanh nghiệp không được tốt khiến các nhà tuyển dụng tránh xa doanh nghiệp, hoặc cũng có thể là doanh nghiệp có quá nhiều nhân viên già, không muốn thay đổi công việc nữa.

Một lý do nữa là, có thể nhân viên của doanh nghiệp này không được đánh giá cao. Những nhà tuyển dụng thực thụ luôn luôn tìm cách thu hút nhân tài từ các công ty khác, kể cả trong giai đoạn khó khăn. Do đó, nếu nhân viên của bạn không hấp dẫn doanh nghiệp khác thu hút thì có nghĩa là nhân viên này có giá trị không cao. Nguồn nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của tổ chức cũng có thể trở thành một gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị hiệu quả.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM**

### **2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

#### ***2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty***

- Tên Công Ty viết bằng tiếng việt: CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM
- Tên quốc tế: P and C Viet Nam Joint Stock Company
- Tên doanh nghiệp viết bằng tiếng anh (Viết tắt): P&CVIET.,JSC
- Mã số doanh nghiệp 0106328746
- Địa chỉ : LK67, Khu liên kề đô thị mới Bắc Hà, Phường Mộ Lao, Quận Hà Đông, Hà Nội
- Cơ quan thuế quản lý: Chi cục Thuế Quận Hà Đông
- Đại diện pháp luật: Trần Văn Hải
- Giám đốc: Trần Văn Hải
- Loại hình doanh nghiệp: Cổ phần
- Ngành nghề kinh doanh chính : Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác

Công ty Cổ phần P&C Việt Nam được thành lập ngày 07/10/2013. Ngay từ khi mới thành lập, công ty đã đầu tư mở cửa hàng kinh doanh bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy , thiết bị điện công nghiệp và tự động hóa. Sang năm 2016, để đáp ứng nhu cầu mở rộng cơ cấu, khai thác thị trường tiềm năng, công ty đã mở thêm các chi nhánh nhỏ khác , tăng vốn điều lệ nhằm huy động thêm nguồn tài chính của công ty. Trải qua 9 năm hình thành và phát triển, với sự cố gắng nỗ lực của toàn thể cán bộ. nhân viên, công ty đã vượt qua nhiều khó khăn thách thức, đến nay công ty đã có chỗ đứng nhất định trên thị trường và gặt hái được một số thành công nhất định.

Một vài nét về kết quả thành tựu trong hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần P&C Việt Nam:

- Đã tham gia 26 gói thầu, trong đó trúng 16 gói, trượt 7 gói, 3 chưa có kết quả, 0 gói đã bị huỷ.
- Tỷ lệ chào giá thấp nhất khi tham gia: 26.74% (Chỉ tính dựa trên các gói có công bố giá dự toán hoặc giá gói thầu)
- Tỷ lệ trung bình giá trúng thầu so với giá dự toán: 99.67% (Chỉ tính dựa trên các gói có công bố giá dự toán hoặc giá gói thầu)
- Các tỉnh thành đã tham gia thầu: Hà Nội, Vĩnh Phúc, Bắc Giang
- Có quan hệ với 16 bên mời thầu
- Đã từng đấu với 31 nhà thầu trong 20 gói thầu, thắng 10 gói, thua 7 gói, 3 chưa có kết quả, 0 gói đã bị huỷ. Đã từng liên danh với 2 nhà thầu trong 2 gói thầu, thắng thầu 2 gói, thua 0 gói, 0 chưa có kết quả, 0 gói đã bị huỷ.

Với phương châm mang lại sự an toàn, hiệu quả và tiện nghi cho tất cả khách hàng. Công ty Cổ phần P&C Việt Nam luôn đề cao phương châm luôn hoàn thiện mình để cung cấp và đưa tới khách hàng những sản phẩm tốt nhất, giá cả hợp lý. Một số chỉ tiêu chủ yếu thực hiện qua các năm.

**Bảng 2. 1: Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn năm 2019- 2021**

(Đvt: triệu đồng)

Các chỉ tiêu chủ yếu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Doanh thu	14 100	23 150	29 400
Nộp ngân sách	65	95	140
Lợi nhuận	900	925	1 250
Thu nhập bình quân	5,85	6	6,75

(Nguồn: Phòng Kế toán Tài chính Công ty)

Do diễn biến tình hình kinh tế xã hội trong nước và thế giới có nhiều biến động phức tạp khó lường, nguy cơ khủng hoảng kinh tế thế giới và dịch bệnh diễn biến khó lường. Vì vậy, các doanh nghiệp thường xuyên gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh.

Trong các năm từ 2019 tới 2021, tuy mức lợi nhuận của từng năm không cao nhưng mức lợi nhuận vẫn tăng đều qua các năm. Điều đó chứng tỏ ban lãnh đạo công ty đã có phương pháp sản xuất kinh doanh phù hợp. Đặc biệt là năm 2021, công ty đã

có nhiều cố gắng, nỗ lực, nhạy bén và vận dụng nhiều phương thức kinh doanh linh hoạt, mua ngay bán ngay hoặc mua nguyên liệu, gia công..... đạt hiệu quả trong kinh doanh. Cũng trong năm này, tình hình sản xuất, kinh doanh đã có nhiều tiến bộ, doanh nghiệp đã đưa lợi nhuận của mình lên cao nhất từ trước tới giờ, mức lợi nhuận đã tăng 35% (từ 925 lên 1250 triệu đồng). Từ đó cải thiện được nguồn thu nhập cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Hơn nữa các chế độ phúc lợi của công ty cũng được đảm bảo và ngày càng được nâng cao hơn.

### ***2.1.2 Các lĩnh vực hoạt động của Công ty***

Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam hiện đang kinh doanh các ngành nghề sau:

1. Xây dựng nhà các loại
2. Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hoà không khí
3. Cung cấp dịch vụ ăn uống theo hợp đồng không thường xuyên với khách hàng (phục vụ tiệc, hội họp, đám cưới...);
4. Vệ sinh nhà cửa và các công trình khác
5. Xây dựng công trình công ích
6. Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác
7. Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác
8. Bán lẻ đồ điện gia dụng, giường, tủ, bàn, ghế và đồ nội thất tương tự, đèn và bộ đèn điện, đồ dùng gia đình khác chưa được phân vào đâu trong các cửa hàng chuyên doanh
9. Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, hệ thống sưởi và điều hoà không khí
10. Hoàn thiện công trình xây dựng
11. Hoạt động xây dựng chuyên dụng khác
12. Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình
13. Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm
14. Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
15. Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy nông nghiệp
16. Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác

### **2.1.3 Một số đặc điểm nhân sự của Công ty**

#### *Đội ngũ nhân lực*

a / Số lượng và cơ cấu xã hội của nhân lực:

Công ty có tổng số 91 lao động được phân bổ như sau:

- Ban lãnh đạo: 4 người
- Bộ phận văn phòng: 21 người
- Cửa hàng kinh doanh chính: 18 người.
- Chi nhánh: 12 người.
- Xưởng lắp ráp: 36 người

Cơ cấu tuổi của người lao động tại công ty năm 2021 từ 18 đến 30 tuổi chiếm 71% đây là lực lượng lao động trẻ, có sức khỏe, công ty có nguồn lực lao động khá tốt, trong độ tuổi này. Lao động trong độ tuổi từ 31 đến 50 chiếm 29.8% là lực lượng lao động có kinh nghiệm và công việc ổn định. Lao động nữ trong công ty trong năm 2021 chiếm tỷ lệ 26.3% chủ yếu ở bộ phận hành chính, kế toán và kinh doanh thương mại, quản lý chi nhánh.

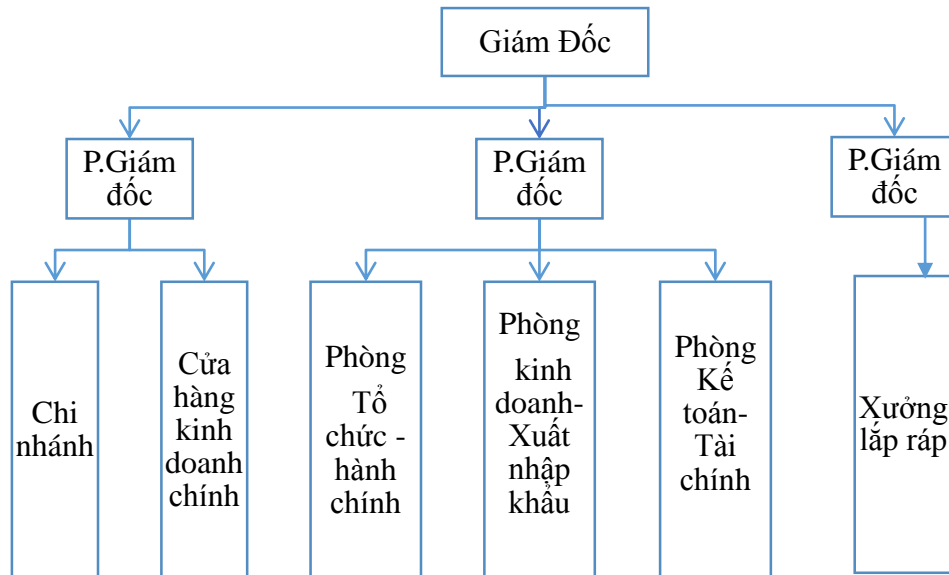
b/ Trình độ chuyên môn:

Công ty có đội ngũ lao động khá dồi dào, trình độ đại học và cao đẳng chiếm 86%, trung cấp 11%, lao động phổ thông 13%, lao động phổ thông của bình quân 24 tuổi là lực lượng lao động có sức lực và năng lực khá tốt, được công ty hướng dẫn, huấn luyện và ý thức nhiệt tình trong công việc được giao. Lực lượng lao động phổ thông chủ yếu là công nhân làm việc tại Xưởng sản xuất. Đội ngũ lãnh đạo của công ty đều có trình độ từ đại học trở lên, những cán bộ nhân viên làm việc tại các vị trí chủ chốt đều có trình độ đại học hoặc tương đương đại học và có kinh nghiệm làm việc, kỹ năng trong giao tiếp tiếng Anh và có khả năng ứng biến cao với nhiều tình huống khó khăn.

Ngoài ra, trong lĩnh vực thương mại, công ty cũng có đội ngũ lao động có nhiều năm kinh nghiệm trong việc kinh doanh thương mại. Qua lực lượng này, việc kinh doanh của công ty cũng có nhiều thuận lợi trong việc giao dịch với khách hàng. Tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty đều được tập huấn kỹ năng giao tiếp và

tác phong làm việc nhanh nhẹn, hoạt bát, nhạy bén trước khi bước vào làm việc chính thức tại công ty.

*Cơ cấu tổ chức:* Cơ cấu tổ chức Công ty được thể hiện qua Hình 2.1



**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

- Hội đồng quản trị: Số lượng Hội đồng quản trị 03 người, nhiệm kỳ 5 năm. Trong đó bao gồm 1 chủ tịch hội đồng quản trị và 2 cổ đông.

- Ban Giám đốc: 1 Giám đốc và 3 Phó Giám Đốc.

Giám đốc công ty chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và điều hành toàn bộ công ty; 1 Phó giám đốc trực tiếp thay mặt giám đốc khi được ủy quyền, phụ trách Phòng Tổ chức hành chính, phòng Kế toán tài chính, phòng Kế hoạch, kinh doanh và xuất nhập khẩu; 1 Phó giám đốc quản lý cửa hàng kinh doanh và chi nhánh, 1 phó giám đốc quản lý Xưởng lắp ráp.

- Các Phòng, Ban nghiệp vụ chuyên môn:

+ Phòng Tổ chức - Hành chính gồm 06 người : 01 trưởng phòng phụ trách tổ chức và phụ trách chung, 01 phó phòng phụ trách hành chính quản trị, 01 nhân viên

phụ trách văn thư hành chính, 01 nhân viên phụ trách công tác tiền lương, bảo hiểm xã hội, 1 bảo vệ và 1 nhân viên tạp vụ.

+ Phòng tài chính kế toán: 07 người: 01 Kế toán trưởng kiêm trưởng phòng, 01 phó phòng tài chính phụ trách công tác tổng hợp và báo cáo tài chính, 01 kế toán phụ trách thanh toán, 01 kế toán phụ trách doanh thu, giá thành, lãi lỗ, báo cáo thuế, 01 kế toán phụ trách hàng hóa, công nợ và 01 kế toán phụ trách kế toán ngân hàng, chính sách, dụng cụ và tài sản, 01 thủ quỹ.

+ Phòng Kinh doanh và xuất nhập khẩu: 7 người gồm: 01 trưởng phòng phụ trách chung, 01 phó phòng kinh doanh, 3 nhân viên kinh doanh và 01 nhân viên kế hoạch, xuất nhập khẩu.

## **2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

### **2.2.1 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính**

#### **2.2.1.1. Tạo động lực bằng công cụ tiền lương**

Tiền lương của NLD ở Công ty Cổ phần P&C Việt Nam được tính toán trên cơ sở tiền lương tối thiểu theo quy định của nhà nước, tiền lương trung bình của các doanh nghiệp trên địa bàn, thời gian làm việc và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

**Bảng 2. 2: Tổng hợp tiền lương bình quân các năm**

(ĐVT: Triệu đồng)

Diễn giải	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
				(+ / -)	(+ / -)	%	%
Cửa hàng kinh doanh chính	6,750	7,050	9,000	300	1,950	4.44%	27.66%
Xưởng lắp ráp	4,950	5,250	5,400	300	150	6.06%	2.86%
Khối văn phòng công ty	5,850	5,925	6,075	75	150	1.28%	2.53%
Bình quân	5,850	6,000	6,750	150	750	2.56%	12.50%

(Nguồn: Phòng Kế toán tài chính công ty)

Tốc độ tăng tiền lương bình quân các năm không đều, năm 2020 do tình hình kinh doanh gặp nhiều khó khăn, nợ vay ngân hàng lớn nên tốc độ tăng tiền lương thấp (1,28 - 6,06%). Tốc độ tăng lương bình quân cao nhất nằm ở bộ phận kinh doanh.

Căn cứ tính đơn giá tiền lương: Đơn giá tiền lương được xác định theo chỉ tiêu doanh thu trừ chi phí không có lương và quỹ lương kế hoạch được Ban lãnh đạo công ty phê duyệt. Công ty tiến hành giao quỹ lương kế hoạch phù hợp với đặc thù kinh doanh của từng bộ phận đã được HĐQT thông qua.

Mức lương thực trả hàng tháng tạm tính bằng 75% quỹ tiền lương kế hoạch được duyệt của từng bộ phận. Sau khi xác định chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận thực hiện/tỷ suất lợi nhuận kế hoạch được giao, công ty sẽ chi lương bổ sung quỹ lương còn lại theo đơn giá được duyệt. Trường hợp không đạt chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận kế hoạch thì công ty sẽ chi bổ sung quỹ lương còn lại bằng quỹ lương dự phòng (được trích từ 10% lợi nhuận hàng năm).

Người lao động làm việc ngày lễ, tết được trả lương thêm giờ theo chế độ quy định. Căn cứ vào quy định của nhà nước về mức tính lương ngoài giờ và bảng chấm công thực tế tại bộ phận, NLD sẽ được tính trả lương làm thêm giờ. Hiện nay công ty đang áp dụng mức làm thêm ngoài giờ tính bằng 150% mức lương hiện hưởng của NLD:

$\text{Tiền lương làm thêm giờ} = \text{Tiền lương giờ} \times \text{tỉ lệ \%} \times \text{số giờ thực tế làm thêm}$

Trong đó, tiền lương giờ được xác định trên cơ sở tiền lương thực trả trong tháng của NLD (trừ tiền lương làm thêm giờ, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác không có tính chất lương) chia cho số giờ thực tế làm việc trong tháng (không kể số giờ làm thêm). Tổng số giờ làm thêm không quá 150 giờ /lao động/năm.

Lao động làm việc thêm giờ vào ngày làm việc bình thường và ngày nghỉ sẽ được bố trí nghỉ bù vào những ngày tiếp theo, không tính lương làm thêm giờ. Đối với lao động làm việc ban đêm sẽ được phụ cấp tiền ăn ca đêm. Nhân viên mới sẽ áp dụng bậc lương do giám đốc quyết định tùy theo kết quả tuyển dụng, thông thường, mức lương thử việc sẽ bằng 75% mức lương được hưởng.



Tính toán và trả lương: Việc tính toán lương dựa trên nguyên tắc chính xác về số liệu, đảm bảo thời gian trả lương cho NLĐ đúng theo quy định. Tiền lương trả cho NLĐ mỗi tháng 1 lần, vào ngày cuối cùng mỗi tháng. Nếu ngày cuối cùng của tháng trùng vào ngày nghỉ thì tiền lương sẽ được trả vào ngày cuối cùng làm việc trước ngày nghỉ.

#### 2.2.1.2. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng

Theo quy chế trả lương, thưởng của công ty, có các hình thức thưởng như sau:

- Thưởng cuối năm: Hàng năm công ty trích từ lợi nhuận (theo nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên) để thưởng cho NLĐ, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm, với mức 1 - 2 tháng lương hiện hưởng.

**Bảng 2. 3: Tổng hợp tiền thưởng cuối năm bình quân**

(ĐVT: Triệu đồng)

Diễn giải	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
				(+ / -)	(+ / -)	%	%
Cửa hàng kinh doanh	8,100	8,460	10,800	360	2,340	4.44%	27.66%
Khối văn phòng công ty	7,000	7,000	7,500	0	500	0.00%	7.14%
Các bộ phận khác	7,020	7,110	7,290	90	180	1.28%	2.53%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán công ty)

Thưởng các ngày lễ, tết theo quy định: Mức thưởng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty theo từng năm. Đối với ngày lễ các dịp 30/4 và 1/5, 2/9, bình quân mỗi NLĐ được thưởng 500.000 đồng; đối với ngày tết dương lịch, mỗi NLĐ bình quân được thưởng 1.000.000 đồng.

Phòng tổ chức - hành chính có trách nhiệm lập tờ trình dự toán tiền thưởng trình ban giám đốc trước 15 ngày so với ngày lễ tương ứng, lập danh sách cán bộ, nhân viên được thưởng trước 3 ngày so với ngày lễ tương ứng.

- Thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật: Ban giám đốc công ty xem xét khen thưởng cho những cán bộ, công nhân có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc, mức thưởng áp dụng 1.000.000 đồng/1 sáng kiến.

- Thưởng tiết kiệm nguyên, nhiên vật liệu: áp dụng cho bộ phận bán hàng, sản xuất. Mức thưởng cụ thể tùy từng trường hợp, căn cứ vào số lượng nguyên, nhiên vật liệu đã tiết kiệm được so với định mức.

### 2.2.1.3. Tạo động lực bằng hỗ trợ phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ

#### *Phụ cấp và trợ cấp*

- Phụ cấp kiêm việc: Nếu NLĐ được phân công kiêm việc của người khác phải nghỉ việc (do ốm đau, thai sản,...) trong một thời gian ngắn từ 1 đến 6 tháng thì được trả phụ cấp kiêm việc bằng 30% tháng lương thực lĩnh của NLĐ bàn giao.

- Phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm được tính theo lương hàng tháng cho NLĐ với các mức như sau: ban giám đốc: 0,5; lãnh đạo cấp trưởng phòng: 0,4; phó phòng: 0,3; công nhân làm việc trong môi trường độc hại, nguy hiểm: 0,3.

- Trợ cấp tiền điện thoại: phụ cấp cho cán bộ lãnh đạo công ty cấp trưởng phòng trở lên và một số cán bộ, nhân viên thường xuyên công tác bên ngoài để phục vụ cho công việc. Mức trợ cấp đối với cán bộ lãnh đạo công ty cấp trưởng phòng trở lên được cố định là 500.000 đồng/người/tháng. Mức trợ cấp đối với cán bộ, nhân viên thường xuyên phải công tác bên ngoài sẽ tùy thuộc từng trường hợp để trợ cấp.

- Trợ cấp tiền xăng cho NLĐ ở mức 200.000 đồng/người/tháng.

- Trợ cấp tiền ăn ca: công ty trợ cấp tiền ăn mỗi ngày 1 bữa đối với toàn bộ nhân viên ở mức 25.000đ/người/ngày, tính trả bằng tiền mặt vào cuối tháng.

- Trợ cấp nghỉ chờ việc: Trường hợp phải ngừng chờ việc không do lỗi của NLĐ, giám đốc công ty sẽ giải quyết trợ cấp cho NLĐ bằng 75 % mức lương cơ bản theo chế độ .Nếu do lỗi của NLĐ thì NLĐ không được trả lương .

*Hoa hồng:* được chiết khấu theo giá trị hợp đồng, thường được áp dụng cho phòng kinh doanh là 5%

*Cổ phần:* NLD trong công ty được mua cổ phần với giá ưu đãi và được trả cổ tức hàng năm. Do khấu hao lớn, trả nợ vay ngân hàng nhiều, nên cổ tức những năm gần đây đều ở mức thấp hơn rất so với lãi suất tiền gửi ngân hàng ở cùng thời điểm.

*Phúc lợi xã hội*

- Phúc lợi bắt buộc: công ty đóng BHXH đầy đủ và kịp thời cho NLD; chi trả kịp thời, đầy đủ và đúng quy định các chế độ trợ cấp: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động & bệnh nghề nghiệp, hưu trí, tử tuất.

- Các quy định của Luật Lao động về những ngày nghỉ được hưởng nguyên lương.

- Phúc lợi tự nguyện: Mua bảo hiểm thân thể cho 100% NLD, trang bị bảo hộ lao động đầy đủ và đảm bảo chất lượng. Năm 2021, số NLD được mua bảo hiểm xã hội là 91 người(100%), số lao động được trang bị bảo hộ lao động là 36 người.

- Nghỉ phép: NLD không nghỉ phép năm hoặc chưa được nghỉ hết số ngày phép năm thì sẽ được thanh toán tiền những ngày chưa nghỉ. Số NLD được thanh toán tiền phép chưa nghỉ hoặc không nghỉ năm 2021 là 84 người, năm 2020 là 76 người.

- Hỗ trợ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng: những trường hợp được công ty cử hoặc cho phép đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, chính trị, tay nghề... đều được hỗ trợ 100% kinh phí học tập (gồm học phí, tài liệu) và 50% kinh phí ăn, ở, đi lại.

- Các phúc lợi khác (chi từ quỹ phúc lợi, mức chi sẽ được điều chỉnh phù hợp với thực tế mỗi năm): Bản thân NLD kết hôn được tiền mừng 1.000.000 đồng. Bản thân ốm đau được thăm ở mức 500.000 đồng. Cha mẹ hai bên, con, chồng, vợ ốm đau được thăm ở mức 300.000 đồng. Cha mẹ hai bên, con, chồng, vợ chết được viếng 500.000 đồng .

Những chính sách chế độ và cách làm linh hoạt trên của Công ty chứng tỏ rằng Lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đến đời sống, hoàn cảnh và điều kiện làm việc của

NLĐ trong Công ty, tạo động lực làm việc cho NLĐ để họ phấn đấu phát huy khả năng làm việc của mình, nỗ lực vì mục tiêu chung.

*Các chương trình dịch vụ*

- Tư vấn cho NLĐ về sức khỏe, về tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Mỗi quý một lần, công ty mời cán bộ y tế tư vấn cho NLĐ về chăm sóc sức khỏe, phòng tránh các bệnh nghề nghiệp, hạn chế tác hại của môi trường làm việc đến sức khỏe...

- Đặt báo hàng tháng: Hàng tháng, công ty đều tiến hành đặt các loại báo liên quan đến các lĩnh vực làm việc của NLĐ, như: kinh tế, kỹ thuật... và các loại báo, tạp chí để NLĐ có thể đọc, tìm kiếm thông tin sau giờ làm việc.

- Giải trí, như: thể thao, văn nghệ nhằm tạo điều kiện cho NLĐ phục hồi thể lực, trí lực sau thời gian làm việc; đồng thời gia tăng giao lưu, học hỏi, chia sẻ giữa các đồng nghiệp với nhau.

### **2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính**

2.2.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác

Công ty ban hành bộ quy chế hoạt động trong đó quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng vị trí, từng bộ phận và trách nhiệm phối hợp giữa các bộ phận, giữa con người với nhau trong công ty và quy định về các chính sách, chế độ đãi ngộ cho NLĐ; về khen thưởng, kỷ luật... Đây là cơ sở để thực hiện quản lý lao động, phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc cho NLĐ.

Cơ chế giám sát của các nhà quản lý thông qua nhiều kênh thông tin khác nhau, như: theo dõi qua bảng chấm công hàng tháng, kiểm tra đột xuất, lấy ý kiến đóng góp trực tiếp của NLĐ, khảo sát ý kiến của khách hàng, lấy ý kiến nơi cư trú của NLĐ hàng tháng, hàng năm... để làm cơ sở đánh giá cán bộ, nhân viên, từ đó mà có những chính sách, biện pháp phù hợp để chỉ đạo NLĐ cũng như công việc của họ.

Trong những năm qua, Công ty Cổ phần P&C Việt Nam thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng và năm, kết quả thực hiện công việc có tác động, ảnh hưởng đến việc trả lương, thưởng và đề bạt khen thưởng, cất nhắc phát triển về vị trí công tác,... Các tiêu chuẩn và cách thức đánh giá kết quả thực

hiện công việc tại Công ty được hệ thống hóa thành các tiêu chí rõ ràng, cụ thể và phổ biến tới toàn thể cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty để mỗi cá nhân nắm rõ và phấn đấu.

Trên cơ sở hệ tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng, cả năm đó của mỗi cá nhân để tiến hành công tác sơ kết, tổng kết phục vụ cho các hoạt động đề bạt, khen thưởng, nâng lương,... Cụ thể, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam được tổ chức thực hiện như sau:

- *Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động hàng tháng*

+ *Tiêu chuẩn trong đánh giá:* Công ty đã xây dựng bộ tiêu chí cụ thể trong đánh giá thành tích cá nhân từng người lao động, theo đó, thành tích của cá nhân người lao động được đánh giá theo các mức A, B, C; các mức đánh giá này được quy định cụ thể với các nội dung chi tiết:

Xếp loại A: Người lao động được đánh giá xếp loại A cần hoàn thành tốt nhiệm vụ trong tháng trên cương vị, chức trách, công việc mình đảm nhiệm, không vi phạm kỷ luật; có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, thường xuyên tu dưỡng phẩm chất đạo đức, lối sống, có tinh thần đoàn kết tốt trong tập thể; chấp hành nghiêm các quy định, nội quy của Công ty, pháp luật Nhà nước; thực hiện đủ số ngày công lao động theo quy định của Công ty trong tháng.

Xếp loại B: Người lao động xếp loại B cần đảm bảo, hoàn thành nhiệm vụ công việc được giao trong tháng trên cương vị, chức trách được giao; vi phạm 1 đến 2 lần quy chế, quy định của Công ty ở mức thông thường (đi làm muộn, nghỉ làm không xin phép,...); tinh thần, thái độ, trách nhiệm trong công việc chưa cao; công lao động trong tháng chưa đảm bảo so với quy định của Công ty.

Xếp loại C: Người lao động xếp loại C là những người không hoàn thành nhiệm vụ được giao trong tháng; vi phạm quy chế, quy định, kỷ luật của Công ty nhiều lần, có sự tái diễn khi đã được nhắc nhở; tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật trong công việc không cao; nghỉ thời gian dài vượt quá thời gian theo quy định được phép nghỉ của Công ty.

+ *Phương pháp đánh giá*: Hoạt động đánh giá được tổ chức chặt chẽ, khách quan, vào cuối tháng hàng tháng, một cuộc họp bao gồm các đầu mối đơn vị, lực lượng được tập hợp để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động do cơ quan, đơn vị mình quản lý. Việc đánh giá, nhận xét này được tổ chức có nề nếp, đánh giá tới từng cá nhân theo cương vị, chức trách, công việc đảm nhiệm. Các hoạt động đánh giá, nhận xét người lao động đều có văn bản ghi chép lại, phân loại theo các mức A, B, C để sau này làm căn cứ đánh giá, trả lương, xét thi đua, xét khen thưởng,... cho người lao động đảm bảo khách quan, công bằng.

- *Đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm*

+ *Các tiêu chuẩn đánh giá*: Đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm của người lao động tại Công ty dựa trên kết quả xếp loại A, B, C của cán bộ, công nhân viên, người lao động hàng tháng, đồng thời căn cứ vào thời gian làm việc, mức độ cống hiến cho Công ty của từng người để xếp loại thành tích cho người lao động trong năm.

+ *Phương pháp đánh giá*: Trong các cuộc họp tổng kết cuối năm, dựa trên cơ sở đánh giá, xếp loại của 12 tháng, các cơ quan, đơn vị tiến hành tổng kết đánh giá kết quả thực hiện công việc người lao động trong cả năm để xếp loại ở các mức A, B, C cho từng cá nhân. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất chế độ lương, thưởng cùng các chính sách, chế độ khác đối với người lao động đảm bảo khách quan, công bằng, khen đúng người, thưởng đúng người, tạo động lực cho người lao động vươn lên lập nhiều thành tích trong công việc.

#### 2.2.2.2 Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động và cải thiện điều kiện làm việc

Bố trí và sử dụng nhân lực là hoạt động có ảnh hưởng nhiều tới động lực làm việc của người lao động, chính vì vậy trong nhiều năm qua công ty đã chú ý đến những hoạt động này và đạt được một số kết quả nhất định.

Thực tế, công ty đã ban hành được Bộ quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho người lao động. Văn bản này nhằm quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận chức năng và các chức danh công việc trong quá trình tác nghiệp

nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân; giúp người lao động hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình để chủ động thực hiện công việc và có sự phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận, cá nhân khác.

Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, tình hình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và mô hình tổ chức hiện tại của Công ty. Việc bố trí và sử dụng lao động hợp lý đã được công ty coi trọng, tuy nhiên thực tế bố trí lao động của Công ty hiện nay vẫn còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động được đào tạo. Chính vì thế, Công ty nên lưu ý hơn tới vấn đề bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc còn cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động.

**Bảng 2. 4: Tình hình phân công lao động theo ngành nghề được đào tạo năm 2021**

Đơn vị công tác	Tổng số lao động	Lao động làm trái ngành	
		Số lao động	Phần trăm %
Ban lãnh đạo	4	0	0%
Nhân viên quản lý và bán hàng tại cửa hàng chính và chi nhánh	31	16	51.61%
Nhân viên kỹ thuật lắp ráp máy móc	36	3	8.33%
Phòng Kinh doanh và xuất nhập khẩu	7	1	14.29%
Phòng tài chính kế toán	7	0	0.00%
Phòng tổ chức hành chính	6	2	33.33%
<b>Tổng</b>	<b>91</b>	<b>22</b>	<b>24.18%</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Việc bố trí lao động không đúng sở trường, đúng ngành nghề được đào tạo sẽ có ảnh hưởng tới động lực phấn đấu và làm việc của người lao động. Mức độ sử dụng lao động trái ngành nghề được thể hiện qua bảng số liệu 3.5 như trên là tỉ lệ tương đối cao với tỉ lệ trung bình chung 24.18% . Điều này đòi hỏi công ty cần phải có biện pháp điều chỉnh hiệu quả.

### 2.2.2.3 Tạo động lực làm việc bằng các chính sách đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến

#### *Đào tạo, bồi dưỡng*

Trong chiến lược về nhân sự của công ty, vấn đề đào tạo, bồi dưỡng rất được quan tâm. Công ty tạo mọi điều kiện tốt nhất để cán bộ, công nhân viên được học tập nâng cao trình độ, tay nghề để đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng tốt hơn. Trong kế hoạch nhân sự hàng năm đều có số lượng và nguồn kinh phí cho cán bộ, công nhân viên được đi đào tạo, bồi dưỡng.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động có ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động bởi vì nó đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động.

Thực tế, công tác đào tạo nhân lực được Công ty bắt đầu quan tâm trong ba năm trở lại đây do việc mở rộng quy mô nhân lực trong suốt thời gian qua đã ảnh hưởng tới chất lượng nhân lực. Trước tình hình đó, Công ty bắt đầu xét đến vấn đề chất lượng nhân lực, làm sao để có đội ngũ người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhất là đội ngũ quản lý khi làm nhiệm vụ, yêu cầu của công việc ngày một phức tạp. Bên cạnh đó, một số lao động mới được tuyển dụng, thay thế làm cho chất lượng cũng bị ảnh hưởng do Công ty chưa đủ nguồn lực để đào tạo kịp thời. Đánh giá được tình hình trên, Công ty quan tâm đến vấn đề đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực, đào tạo các kỹ năng hỗ trợ nghiệp vụ cho người lao động để phù hợp với yêu cầu của công việc.

Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau: Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại Công ty và khả năng biến động về lao động như: chuyển công tác, nghỉ việc, thai sản... Căn cứ vào đó công ty sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo khi cần thiết. Căn cứ vào yêu cầu của công việc, lĩnh vực hoạt động của Công ty, sự phát triển và đổi mới của công nghệ trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Từ đó, Công ty xác định mục tiêu cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của Công ty. Khi Công ty mở sang một lĩnh vực mới, Phòng Tổ chức hành chính phải xác định số lượng và yêu cầu về nhân sự



đối với mỗi vị trí và dựa trên tình hình thực tế để đưa ra các phương án về đào tạo. Ngoài ra, công ty luôn coi trọng công tác đào tạo tại chỗ, đặc biệt là đối với công nhân trực tiếp, nhằm nâng cao kỹ năng, tay nghề và cách ứng xử có văn hoá, lịch sự phục vụ cho quá trình làm việc. Giáo dục còn bao gồm cả giáo dục về ý thức trách nhiệm, về tính kỷ luật, kỷ cương của NLĐ đối với công việc, đồng nghiệp và với doanh nghiệp; thông qua giáo dục để NLĐ nhận thức được quyền lợi phải đi đôi với trách nhiệm, và công ty không chỉ là nơi làm việc để kiếm tiền nuôi sống bản thân và gia đình, mà còn là nơi để học hỏi, phấn đấu, chia sẻ và giúp đỡ nhau trong cuộc sống.

Đến năm 2021, công ty đã cử 1 cán bộ lãnh đạo là phó giám đốc công ty đi học lớp Giám đốc điều hành, số lao động đi đào tạo cao học, bồi dưỡng sau đại học là 3 người với các chuyên ngành về kinh tế, đào tạo tại chức 6 người gồm các chuyên ngành kinh tế và quản trị nhân sự, đào tạo tại chỗ cho 12 lượt lao động theo 3 đợt với nội dung chủ yếu về trau dồi, nâng cao kỹ năng tay nghề và cách ứng xử cho cán bộ, công nhân viên.

#### *Cơ hội thăng tiến*

Công ty Cổ phần P&C Việt Nam có lực lượng lao động tương đối tuy nhiên sự thăng tiến thường rất chậm. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những NLĐ đã có kinh nghiệm, trình độ kỹ năng tốt.

Công ty cần gấp rút xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách cho toàn thể NLĐ được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích NLĐ làm việc hiệu quả, tạo động lực phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

#### 2.2.2.4 Tạo động lực làm việc bằng yếu tố môi trường làm việc

Lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến môi trường làm việc của NLĐ, không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho NLĐ, bao gồm:

- + Tạo môi trường làm việc thoải mái: Các phòng ban và lao động gián tiếp các bộ phận đều được trang bị điều hoà nhiệt độ, quạt, bàn ghế ... phục vụ cho quá trình làm việc.

Ban lãnh đạo Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi nhất về môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động. Đặc biệt, Công ty đã quan tâm mua sắm, trang bị đầy đủ các điều kiện làm việc cho người lao động, như trang bị các hệ thống máy móc hiện đại, công nghệ tiên tiến nhằm phục vụ công tác nghiên cứu, sản xuất các sản phẩm đảm bảo chính xác, hiệu quả. Toàn bộ thiết bị, máy móc, nhà xưởng của Công ty đều đạt tiêu chuẩn về chất lượng và độ an toàn.

Trong toàn bộ khuôn viên của Công ty luôn có các thảm thực vật và cây xanh phong phú, tạo nhiều bóng mát và lọc không khí trong lành. Việc bảo vệ và giữ gìn môi trường làm việc luôn được Công ty đề cao, áp dụng hàng ngày. Các chất thải trong quá trình sản xuất đều được xử lý theo đúng tiêu chuẩn mà Nhà nước đề ra. Công ty chú trọng trang bị bảo hộ lao động phù hợp cho các bộ phận khác nhau trong Công ty. Cán bộ, công nhân viên, người lao động đều được may đồng phục theo mùa phục vụ cho công việc, nhiệm vụ được phân công đảm nhiệm,...

Đến tháng 12/2021, các phòng ban ở bộ phận gián tiếp sản xuất đều được trang bị máy điều hoà nhiệt độ, quạt gió và phương tiện phục vụ làm việc; xưởng lắp ráp được trang bị đầy đủ quạt gió, hệ thống nhà xưởng thoáng mát.

+ Tạo môi trường làm việc thuận tiện: công ty trang bị các phương tiện làm việc tốt nhất như máy vi tính cho mỗi người, nối mạng nội bộ, nối mạng Internet, máy điện thoại, máy fax, máy photocopy ...tạo thuận lợi, nhanh chóng và giảm chi phí hành chính trong quá trình làm việc

+ Tạo môi trường làm việc an toàn: Công nhân lao động trực tiếp được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, đảm bảo chất lượng (quần áo, mũ, giày ủng, kính, găng tay) tạo điều kiện làm việc an toàn, đảm bảo sức khoẻ cho NLĐ.

+ Tạo môi trường làm việc gắn kết: Công ty rất quan tâm xây dựng bầu không khí làm việc gắn kết, phối hợp, mọi người cùng nhau làm việc và phấn đấu. Ban giám đốc, công đoàn luôn quan tâm đến đời sống và hoàn cảnh gia đình của NLĐ, động viên thăm hỏi kịp thời đến gia đình NLĐ khi có hữu sự hay ốm đau của người thân, hay trong lúc gặp phải hoàn cảnh khó khăn; tổ chức cho NLĐ khám sức khoẻ định kỳ mỗi năm 1 lần.

### *Văn hoá công ty*

+ Công ty có quy chế về xây dựng nếp sống văn hóa, văn minh nơi công sở, rèn luyện đạo đức nghề nghiệp. Mỗi bộ phận có quy định về trang phục đồng phục riêng trong những ngày làm việc bình thường và trang phục trong những ngày lễ, hội nghị do công ty tổ chức. Nếp sống văn hoá được quy định rất cụ thể, như: quy định về cấm hút thuốc tại nơi làm việc, cấm đặt bát hương trong phòng làm việc, quy định về cách ứng xử văn hoá trong công ty và đối với khách hàng...

+ Lãnh đạo gương mẫu tạo ra sự tin tưởng cho NLD. Tính gương mẫu, dám chịu trách nhiệm của lãnh đạo công ty được xem là tấm gương để mọi người học tập, nhất là trong những thời điểm kinh doanh gặp khó khăn.

### **2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty**

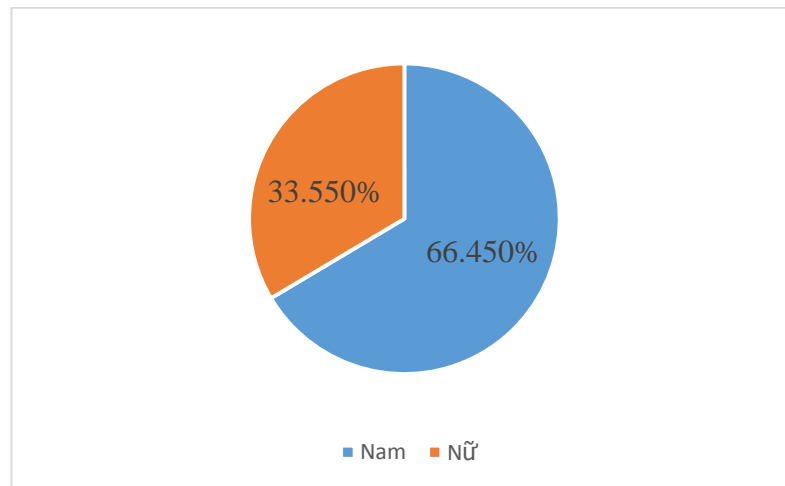
#### **2.2.3.1. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong doanh nghiệp**

Để thu thập thông tin từ người lao động về mức độ hài lòng của người lao động trong Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá 80 người. Sau khi thu thập lại tất cả các phiếu điều tra đã phát đi, kết quả thu về là 75 phiếu, tác giả tiến hành tổng hợp và phân tích để đưa ra những đánh giá cụ thể như sau:

**Bảng 2. 5: Tổng hợp đối tượng điều tra qua bảng hỏi**

STT	Phòng/ban/đơn vị	Số lượng nhân lực (Người)	Số phiếu gửi đi (Phiếu)	Số phiếu thu được (Phiếu)	Số phiếu hợp lệ (Phiếu)
1	Ban lãnh đạo	4	1	1	1
2	Nhân viên quản lý và bán hàng tại cửa hàng chính và chi nhánh	31	29	29	25
3	Nhân viên kỹ thuật lắp ráp máy móc	36	30	30	29
4	Phòng Kinh doanh và xuất nhập khẩu	7	7	7	7
5	Phòng tài chính kế toán	7	7	7	7
6	Phòng tổ chức hành chính	6	6	6	6
Tổng		91	80	80	75

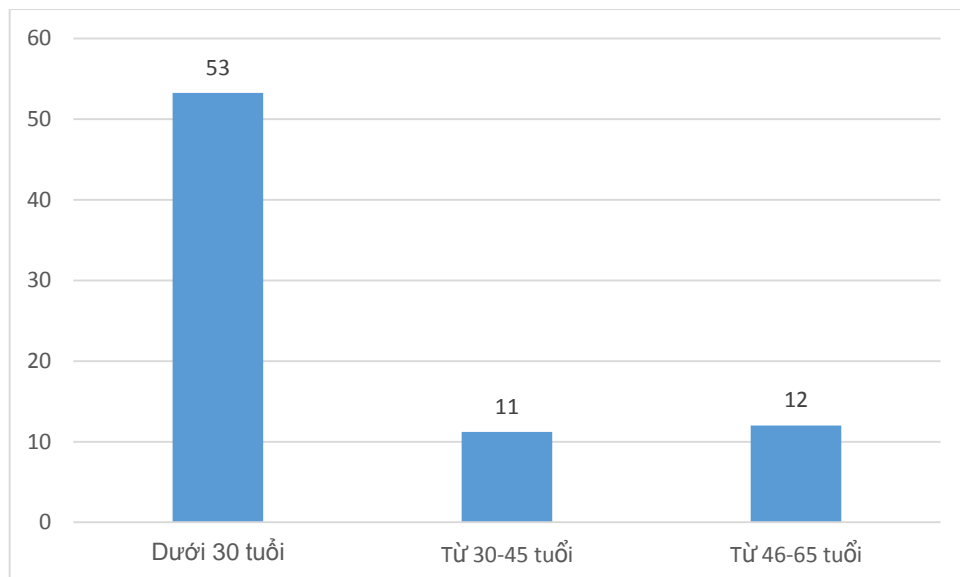
(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)



**Hình 2.2: Tổng hợp giới tính đối tượng điều tra qua bảng hỏi**

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

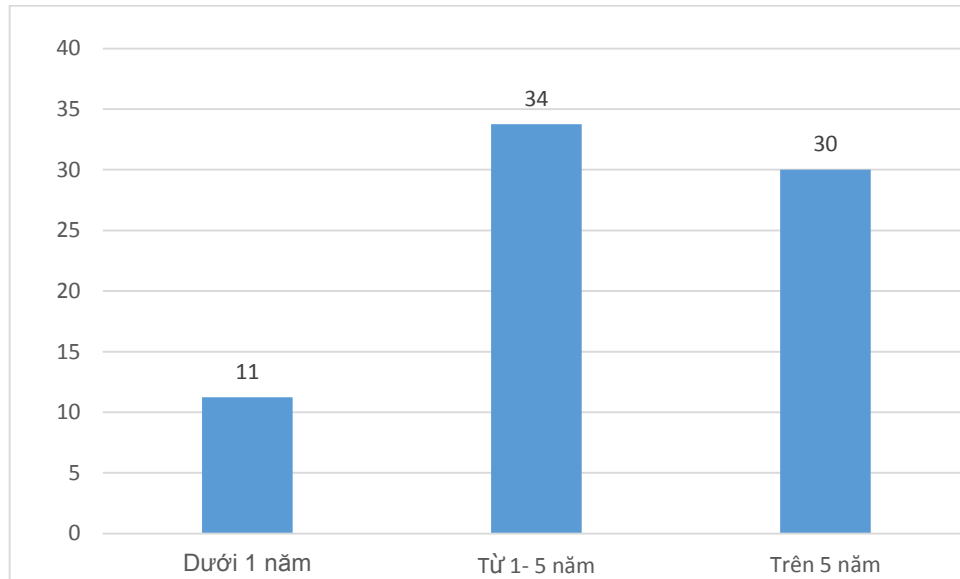
Hình 2.2 cho ta thấy số lượng nhân viên tham gia khảo sát là nam lớn hơn gấp khoảng hai lần so với nữ và chiếm tỷ trọng lớn (66,45%). Điều này phù hợp với tính chất đặc thù của công ty là chủ yếu là kỹ thuật, công nghệ thông tin, kỹ thuật lắp ráp máy móc đa số là nam giới. Nữ tại công ty luôn tập trung ở văn phòng, bộ phận như hành chính, kế toán, tài chính vì đây là các bộ phận đòi hỏi sự tỉ mỉ và không yêu cầu nhiều thể lực.



**Hình 2.3: Tổng hợp độ tuổi của các đối tượng điều tra qua bảng hỏi**

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Hình 2.3 cho ta thấy số lượng nhân viên tham gia khảo sát có 53 người dưới 30 tuổi, chiếm tỷ trọng lớn (71%). Ta có thể thấy rằng đội ngũ lao động của công ty tập trung phần lớn nhất là lao động trẻ dưới 30 tuổi. Tiếp đó là 11 người từ 30-45 tuổi chiếm 14%, cuối cùng chiếm 15% là những cán bộ quản lý, tổ trưởng các tổ từ 46-65 tuổi.



**Hình 2.4: Tổng hợp thâm niên công tác của các đối tượng điều tra qua bảng hỏi**

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

Từ hình 2.4 trên ta thấy, đối với thâm niên dưới 1 năm có 11 người, chiếm tỷ lệ 15%. Tập trung đông nhất là ở mức thâm niên từ 1-5 năm, có 34 người, chiếm tỷ lệ 45%. Riêng đối với thâm niên trên 5 năm, số lượng NLD cũng khá đông có 30 người, chiếm tỷ lệ 40%. Đa số người tham gia khảo sát đều gắn bó với công ty khá lâu nên kết quả khảo sát là tương đối chính xác.

*Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền lương*

**Bảng 2. 6: Bảng đánh giá của người lao động trong Công ty về tiền lương**

(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Câu hỏi						
Hài lòng với chính sách tiền lương của Công ty	7,6	21,0	12,4	39,7	19,3	100
Thang bảng lương của Công ty phù hợp với từng chức danh công việc, trình độ và thâm niên công tác của cán bộ, công nhân	3,0	35,0	12,7	34,0	17,3	100
Hình thức trả lương của Công ty là hợp lý	0	15,0	7,7	53,3	24,0	100
Khoảng cách giữa các bậc lương là hợp lý	11,7	29,0	14,7	29,3	15,3	100
Thời gian tăng lương là phù hợp	13,7	31,6	9,4	35,0	10,3	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng 2.6 cho thấy tỷ lệ hài lòng về chính sách tiền lương của Công ty chưa cao, chỉ đạt 39,7%, ý kiến hoàn toàn đồng ý là 19,3%, trong khi đó tỷ lệ ý kiến không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tới 28,6%. Số ý kiến người lao động thể hiện sự không đồng ý thang bảng lương phù hợp với từng chức danh công việc, thâm niên công tác, trình độ của người lao động ở mức khá cao, 38,0%. Điều này phản ánh rằng, việc quy định mức lương, hệ số lương của Công ty chưa thật phù hợp.

Đặc biệt, người lao động quan tâm nhiều về khoảng cách giữa các bậc lương và thời gian tăng lương của Công ty cho rằng vấn đề này chưa hợp lý, lần lượt chiếm 40,7% và 45,3%. Điều này chứng tỏ quy chế, hệ thống lương của Công ty chưa có sự đổi mới theo hướng linh hoạt, tiến bộ, chưa làm người lao động thấy hài lòng, yên tâm. Qua kết quả điều tra chỉ có hình thức trả lương của Công ty là được đồng ý

kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý (chiếm 77,3%), không có ý kiến nào hoàn toàn không đồng ý.

*Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng*

**Bảng 2. 7: Đánh giá của người lao động về tiền thưởng**

(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với chính sách tiền thưởng của Công ty	7,3	19,0	11,4	47,1	15,2	100
Hình thức thưởng đa dạng và phù hợp với mong muốn của cán bộ, công nhân viên, người lao động	15,3	17,6	14,4	48,2	4,5	100
Mức thưởng hợp lý, có tác dụng khuyến khích	3,7	27,3	9,3	39,3	20,4	100
Chính sách thưởng được áp dụng rộng rãi đến toàn thể cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty	15,2	36,0	10,4	31,1	6,3	100
Thưởng đầy đủ các ngày Lễ, Tết theo quy định của Nhà nước	19,2	42,1	9,3	24,7	4,7	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả điều tra khảo sát tại bảng 2.7 cho thấy, chính sách tiền thưởng của Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam đã có những tác dụng nhất định trong động viên tinh thần cho người lao động, thể hiện qua mức độ đồng ý và hoàn toàn đồng ý về chính sách tiền thưởng của Công ty đạt 62,2%. Tuy nhiên, số ý kiến không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý vẫn còn tới 26,3%. Bên cạnh đó, số ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý về hình thức thưởng và mức thưởng lần lượt là 52,7% và 59,7%, đây là tỷ lệ khá khiêm tốn.

Đối với nội dung liên quan tới chính sách thưởng của Công ty chưa áp dụng rộng rãi tới toàn thể người lao động, chưa thực hiện đầy đủ theo quy định chiếm tỷ lệ

khá cao, lần lượt là 51,2% và 61,3%. Qua kết quả thu được như trên, Công ty cần phải có sự điều chỉnh, đổi mới về chính sách thưởng cho cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty theo hướng phù hợp hơn, toàn diện và đầy đủ hơn nhằm thực hiện có hiệu quả mục đích, ý nghĩa của các chính sách thưởng-động viên, khích lệ tinh thần lao động sản xuất của người lao động.

*Khảo sát đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi*

**Bảng 2. 8: Đánh giá của người lao động về chế độ phúc lợi**

(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty	7,5	25,9	11,6	44,4	10,6	100
Công ty luôn đóng đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động	5,3	17,7	9,1	54,3	14,6	100
Công tác chăm sóc y tế cho người lao động được Công ty thực hiện đầy đủ theo quy định	7,1	26,2	9,5	47,5	9,7	100
Chế độ phúc lợi của Công ty thực hiện đảm bảo đầy đủ và công bằng đối với mọi người	8,4	21,6	10,4	48,4	11,2	100
Các hình thức phúc lợi tự nguyện của Công ty khá đa dạng, phong phú	7,5	24,5	8,3	51,3	8,4	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả bảng điều tra khảo sát về chế độ phúc lợi của Công ty cho thấy, tổng thể về chế độ phúc lợi của Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam chưa thực sự làm người lao động hài lòng. Cụ thể, tỷ lệ người lao động đồng ý với chế độ phúc lợi của Công ty đạt 44,4%, hoàn toàn đồng ý đạt 10,6%. Số lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý với chế độ phúc lợi của Công ty chiếm tới 33,4%. Tỷ lệ



người lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý về thời gian đóng BHXH cho lao động mới chiếm tới 23,0%; tỷ lệ số người chọn không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý về chế độ khám sức khỏe cho lao động nữ và lao động độc hại chiếm 33,3%, một tỷ lệ tương đối cao.

Đối với nội dung về chế độ phúc lợi tự nguyện của Công ty chưa đa dạng, chưa phong phú chiếm tới 32,0% các ý kiến đánh giá không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý. Chế độ phúc lợi của Công ty có ảnh hưởng rất lớn tới tinh thần, trách nhiệm và sự hăng say, sáng tạo của người lao động trong quá trình làm việc. Một chế độ phúc lợi chưa toàn diện, quan tâm chưa đúng mức, chưa được cải tiến, đổi mới thường xuyên sẽ làm giảm sút động lực của người lao động, ảnh hưởng nhất định tới doanh thu của Công ty.

Do đó, qua kết quả này, Công ty cần có sự điều chỉnh, bổ sung kịp thời về chế độ phúc lợi đối với người lao động để tạo ra động lực ổn định cho người lao động.

*Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc*

**Bảng 2. 9: Đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc**  
(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc của Công ty	6,4	21,3	5,2	45,4	21,7	100
Được trang bị đầy đủ máy móc, trang thiết bị và phương tiện bảo hộ cá nhân	5,7	24,3	6,4	48,3	15,3	100
Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái	7,5	16,5	8,2	55,5	12,3	100
Đồng nghiệp hợp tác, thân thiện, đoàn kết	8,3	17,7	7,2	49,5	17,3	100
Lãnh đạo quan tâm tạo điều kiện thuận lợi trong công việc	6,3	20,4	7,0	41,0	25,3	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam)

Qua bảng kết quả điều tra khảo sát ở trên, tác giả nhận thấy rằng, có tới 67,1% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý với môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty. Tuy nhiên, bên cạnh đó, số người lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý cũng chiếm một tỷ lệ khá cao, chiếm tới 27,7%. Trong đó, người lao động phần nhiều cảm thấy hệ thống máy móc, trang bị bảo hộ lao động để thực hiện các công việc chưa đầy đủ chiếm 30,0%; không khí làm việc trong tập thể không thoải mái, vui vẻ cũng chiếm tỷ lệ 24,0%; đồng nghiệp hợp tác, thân thiện, đoàn kết chiếm 26,0%. Số người lao động cho rằng sự quan tâm của các cấp lãnh đạo Công ty chưa đủ để họ cảm thấy thoải mái, yên tâm chiếm gần 26,7%. Từ thực tế này đòi hỏi ban lãnh đạo cần có những thay đổi về phong cách làm việc, đánh giá đúng hơn về nhu cầu, khả năng của người lao động, quan tâm xây dựng, cải thiện môi trường lao động thường xuyên để người lao động yên tâm làm việc.

Qua trên có thể nhận định rằng, môi trường và điều kiện làm việc của người lao động tương đối thoải mái, có sự quan tâm thường xuyên từ phía lãnh đạo Công ty trong vấn đề cải thiện môi trường và điều kiện làm việc; đây cũng là yếu tố tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc, gắn bó với Công ty. Tuy nhiên, tỷ lệ có đánh giá về sự không tích cực, chưa thật sự thoải mái về môi trường và điều kiện làm việc cũng chiếm tỷ lệ tương đối.

*Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về công tác đào tạo, phát triển*

**Bảng 2. 10: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo, phát triển**  
(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty	13,2	29,4	12,1	39,2	6,1	100
Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn	12,7	29,1	11,0	37,0	10,2	100

Phương pháp đào tạo là phù hợp	9,6	23,1	10,4	44,3	12,6	100
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	10,0	27,3	12,3	43,1	7,3	100
Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp	14,4	30,3	12,3	37,0	6,0	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam)

Qua bảng 2.10 cho thấy rằng, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định. Theo đó, Công ty chưa chú trọng làm tốt công tác tổ chức đào tạo và đưa ra nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn của CBVN Công ty nên qua kết quả điều tra cho thấy tỷ lệ người lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tới 42,6%; tỷ lệ người lao động đồng ý và hoàn toàn đồng ý chỉ đạt tỷ lệ 45,3%. Ngoài ra, tỷ lệ số người lao động cho rằng nội dung đào tạo chưa phù hợp với mong muốn của họ chiếm 41,8%.

Công ty chưa đưa ra phương pháp đào tạo hợp lý, số người không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý là 32,7%; hệ thống cơ sở vật chất phục vụ đào tạo chưa đầy đủ là 37,3%; sau khi đào tạo, Công ty không thực hiện việc theo dõi đánh giá kết quả phù hợp nên số người không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tỷ lệ khá đông 44,7%. Qua kết quả điều tra trên có thể thấy rằng, công tác đào tạo và phát triển của Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam chưa được chú trọng đúng mức, tổ chức triển khai thực hiện chưa tốt, thực tế đó đã tạo nên những ý kiến trái chiều của người lao động về vấn đề này.

*Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp*

**Bảng 2. 11: Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp**

(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với cơ hội thăng tiến phát triển của Công ty	5,6	29,7	14,3	41,1	9,3	100
Tiêu chí đề bạt thăng tiến rõ ràng, công khai đến mọi người	23,6	45,1	12,3	14,3	4,7	100
Cơ hội thăng tiến phát triển được tiến hành khách quan, công bằng	4,3	19,7	10,1	56,6	9,3	100
Đối tượng được đề bạt thăng tiến là chính xác	5,2	33,4	9,2	27,6	24,6	100
Lãnh đạo Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp cho người lao động	8,0	45,2	14,4	22,2	10,2	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam)

Qua bảng 2.11 cho thấy, số người lao động có ý kiến đánh giá tích cực với cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam chiếm 50,4%; số ý kiến đánh giá không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý cũng 83 chiếm tỷ lệ 35,3%. Người lao động trong Công ty nhận thấy tiêu chí đánh giá người lao động được đề cử chưa rõ ràng chiếm tới 68,7%. Điều này cho thấy, các tiêu chí Công ty xây dựng để làm căn cứ đề bạt, cất nhắc người lao động không được công bố công khai cho toàn thể lao động trong Công ty biết, dẫn tới những mập mờ, gây dư luận không tốt trong quá trình đánh giá, cất nhắc các vị trí được đề bạt thăng tiến. Hơn nữa, số ý kiến đánh giá về đối tượng được đề bạt chưa phù hợp chiếm 38,6%; ban

lãnh đạo chưa có những hành động cần thiết tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội thăng tiến chiếm tới 53,2%.

Trên thực tế, những điều này ban lãnh đạo Công ty hoàn toàn có thể khắc phục được, tuy nhiên vì một số lý do nào đó mà tình trạng này vẫn chưa được cải thiện khiến cho một bộ phận người lao động cảm thấy không được tin tưởng đối với việc đề bạt thăng tiến về các vị trí nhân sự trong Công ty. Sự thiếu tin tưởng này dẫn tới sự thờ ơ, thiếu tinh thần trách nhiệm trong công việc, không phát huy được tiềm năng cá nhân người lao động trong quá trình công tác thực hiện công việc; do đó, động lực của người lao động không được nâng cao thông qua cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam. Đây là vấn đề có tính thiết thực cao mà Công ty cần tập trung thực hiện tốt trong thời gian tới để tạo động lực lớn cho người lao động.

#### 2.2.3.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc

Nhờ áp dụng những chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động nên trong các năm từ 2019 tới 2021, kết quả sản xuất kinh doanh của Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam tăng đều qua các năm, mặc dù mức tăng lợi nhuận của từng năm không cao. Điều đó chứng tỏ việc áp dụng các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty phần nào phát huy được tác dụng.

- Về sáng kiến trong công việc: Tỷ lệ NLĐ có sáng kiến được thưởng năm 2019 là 26%, năm 2020 là 32% và năm 2021 là 36%. Số cán bộ, nhân viên có sáng kiến chiếm tỷ lệ tương đối cao. Các sáng kiến chủ yếu tập trung vào quy trình làm việc, tháo gỡ khó khăn trong điều kiện thị trường bất ổn, kinh doanh khó khăn, như duy trì thị trường truyền thống, mở thêm thị trường mới, đổi mới một số mặt hàng kinh doanh, đổi mới phương pháp đánh giá thực hiện công việc, cải tiến quy trình lắp ráp, tiết kiệm nguyên vật liệu...

#### 2.2.3.3. Năng suất, chất lượng và kết quả thực hiện công việc

- Về năng suất lao động. Số người đạt năng xuất lao động luôn ở mức cao. Bộ phận kinh doanh, số người đạt doanh số khoán luôn ở mức 85%- 95%, trong đó số

người vượt định mức khoán (trên 120%) là 5-8% Tại xưởng lắp ráp, số người đạt năng suất lao động tốt là trên 65%

- Về chất lượng công việc: Tại xưởng lắp ráp, năng suất sản xuất chưa cao nên kết quả sản xuất kinh doanh của Xưởng sản xuất nhiều khi chưa đạt, nhiều khi sản phẩm bị lỗi nhiều. Phần lớn trong số công nhân làm việc tại Xưởng hoàn thành tốt công việc, làm đúng thời gian, tuy nhiên vẫn có những lao động làm việc chưa thực sự nỗ lực trong lao động, chất lượng làm việc của nhân viên không tốt, tâm lý uể oải

*Khảo sát đánh giá của người lao động về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc*

**Bảng 2. 12: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc**  
(ĐVT: %)

Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
<b>Câu hỏi</b>						
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty	9,7	26,3	9,7	40,3	16,0	100
Kết quả đánh giá phản ánh được đúng kết quả thực hiện công việc	7,5	26,5	11,2	39,5	15,3	100
Các tiêu chí đánh giá đầy đủ và phù hợp	11,0	26,3	10,3	43,1	9,3	100
Phương pháp đánh giá là hợp lý	11,2	24,9	11,7	37,6	14,6	100
Công tác đánh giá đảm bảo công bằng	10,3	27,7	10,0	36,7	15,3	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam)

Qua kết quả điều tra khảo sát tại bảng 2.12 cho thấy, nguồn động lực đem lại qua công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc không cao. Theo đó, số người lao động không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tới 36,0%, đây là tỷ lệ khá cao.

Cụ thể, kết quả đánh giá phản ánh được đúng kết quả thực hiện công việc có 34% người không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý; các chỉ tiêu đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý có 37,3% người không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý. Đây chính là hai lý do chủ yếu khiến người lao động cho rằng công tác đánh giá thực hiện công việc chưa đáp ứng được nguyện vọng của họ. Ngoài ra, kết quả điều tra khảo sát còn cho thấy, có tới 36,1% ý kiến cho rằng phương pháp đánh giá chưa hợp lý, 38,0% ý kiến cho rằng đánh giá chưa công bằng.

Qua đây có thể thấy, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam vẫn còn gặp phải nhiều khó khăn, bất cập, trực tiếp ảnh hưởng tới nguồn động lực của Công ty. Một số cản trở, bất cập trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc cần đề cập đến như: Hệ thống tiêu chí đánh giá chưa chuẩn, thiếu toàn diện; phương pháp đánh giá chưa phù hợp; kết quả đánh giá chưa thật sự khách quan, chính xác, còn biểu hiện của sự thiên vị, hình thức trong đánh giá,... tất cả những vấn đề này đã gây cản trở lớn trong tạo động lực cho người lao động, chưa phát huy cao độ được tính tích cực, sáng tạo của người lao động.

#### 2.2.3.4. Ý thức chấp hành kỷ luật

Việc thực hiện kỷ luật lao động và nội quy lao động được CBCNV thực hiện khá nghiêm túc. Tuy nhiên bên cạnh đó còn 1 số trường hợp CBCNV chưa thực hiện nghiêm túc về thời giờ làm việc/học tập nên chưa thực sự tập trung đầy nhanh giải quyết công việc do vậy chất lượng công việc chưa đạt hiệu quả tối đa. Trong năm 2019, có 01 trường hợp người lao động bị thi hành kỷ luật lao động, cụ thể là 1 chuyên viên lắp ráp máy, bị thi hành kỷ luật bằng hình thức “Sa thải” do đã có hành vi vi phạm: Tự ý bỏ việc quá 5 ngày làm việc cộng dồn trong một tháng và 20 ngày cộng dồn trong năm 2019 mà không có lý do chính đáng.

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực ở Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam. Nó được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy Công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động và được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2. 13: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021**

Mức độ	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Khiển trách	25	10	8
Số lượt nghỉ việc không lý do	3	8	6
Số vụ vi phạm kỷ luật lao động	5	3	1

(Nguồn: Phòng Tổ chức - hành chính)

Số lao động vi phạm kỷ luật trong năm của Công ty khá nhiều nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ. Do đó có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của NLĐ ở đây chưa thực sự tốt. Tuy nhiên số lượt vi phạm kỷ luật đang có xu hướng giảm dần như vậy ý thức chấp hành kỷ luật lao động tại Công ty đang dần tốt lên chứng tỏ công tác tạo động lực lao động đã nhận được sự ủng hộ cao của NLĐ.

#### 2.2.3.5. Tỷ lệ người lao động thôi việc

Mức độ gắn bó của người lao động được thể hiện thông qua số lao động tăng, giảm qua các năm.

**Bảng 2. 14: Báo cáo tăng, giảm lao động tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam giai đoạn 2019 - 2021**

Năm	LĐ đầu kỳ	LĐ tăng trong năm	LĐ giảm trong năm	LĐ cuối kỳ
<b>2019</b>	143	16	41	118
<b>2020</b>	118	27	39	106
<b>2021</b>	106	30	45	91

(Nguồn: Phòng Tổ chức - hành chính )

Qua bảng 2.14 cho thấy số lao động giảm qua các năm do sa thải, nghỉ hưu, tự nguyện chấm dứt hợp đồng lao động ngày càng tăng. Theo Công ty, mặc dù chế độ lương và thưởng cũng rất được chú ý nhưng số lượng lao động giảm là do chuyển đi các nơi khác có thu nhập cao hơn. Vì vậy Công ty cũng cần có những biện pháp để giữ chân những CBCNV chủ chốt của Công ty để luôn luôn có một lực lượng lao động ổn định duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.



## **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

### **2.3.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động**

*Khả năng, năng lực của người lao động:* tại Công Ty Cổ Phần P&C Việt Nam mỗi con người có một khả năng, năng lực nhất định. Để phát huy hiệu quả thực hiện công việc cũng như tạo cho người lao động tâm lý làm việc thoải mái cũng như động lực để phấn đấu, Công ty luôn quan tâm tới khả năng, năng lực của từng cá nhân từ đó bố trí sắp xếp công việc cũng như chỉ tiêu phù hợp.

*Khả năng và kinh nghiệm làm việc:* Công ty có đội ngũ lao động khá dồi dào, trình độ đại học và cao đẳng chiếm 86%, trung cấp 11%, lao động phổ thông 13%, lao động phổ thông của bình quân 24 tuổi là lực lượng lao động có sức lực và năng lực khá tốt, được công ty hướng dẫn, huấn luyện và ý thức nhiệt tình trong công việc được giao. Lực lượng lao động phổ thông chủ yếu là công nhân làm việc tại Xưởng sản xuất. Đội ngũ lãnh đạo của công ty đều có trình độ từ đại học trở lên, những cán bộ nhân viên làm việc tại các vị trí chủ chốt đều có trình độ đại học hoặc tương đương đại học và có kinh nghiệm làm việc, kỹ năng trong giao tiếp tiếng Anh và có khả năng ứng biến cao với nhiều tình huống khó khăn.

Ngoài ra, trong lĩnh vực thương mại, công ty cũng có đội ngũ lao động có nhiều năm kinh nghiệm trong việc kinh doanh thương mại. Qua lực lượng này, việc kinh doanh của công ty cũng có nhiều thuận lợi trong việc giao dịch với khách hàng. Lực lượng lao động đại học, cao đẳng và trung cấp của công ty cũng được lãnh đạo quan tâm sử dụng hợp lý, làm việc có hiệu quả theo lẽ nết.

### **2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp**

#### *Cơ cấu tổ chức*

Mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần P&C Việt Nam theo kiểu trực tuyến - chức năng là sự kết hợp các quan hệ điều khiển - phục tùng giữa các cấp và quan hệ tham mưu - hướng dẫn ở mỗi cấp. Mô hình này tạo cho tổ chức một khung hành chính vững chắc.

Uỷ quyền và trao quyền Thực hiện uỷ quyền và trao quyền trong quản lý, điều hành công việc, theo đó, các trưởng bộ phận có quyền ra quyết định về tài chính, nhân sự và những công việc thuộc trách nhiệm của bộ phận mình trong khuôn khổ điều lệ của công ty, tạo cho nhà quản trị cấp dưới chủ động hơn trong điều hành công việc. Cụ thể:

+ Về tài chính: quyết định và chịu trách nhiệm về tài chính của bộ phận mình quản lý trong phạm vi 20.000.000 đồng trở xuống.

+ Về nhân sự: quyết định và chịu trách nhiệm về bố trí, sắp xếp công việc và đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền thuộc bộ phận mình quản lý. (bao gồm cả cho phép nhân viên được nghỉ việc theo quy định).

+ Quyết định và chịu trách nhiệm về những công việc thuộc trách nhiệm của bộ phận mình quản lý, như khách hàng, hợp đồng, phương tiện...

#### *Tính chất công việc và ngành nghề*

Máy móc thiết bị công nghiệp là một trong những mặt hàng mạnh của Trung Quốc. Máy móc của họ đáp ứng tốt về công năng, kiểu dáng hiện đại, đặc biệt giá rẻ hơn so với nhập khẩu các quốc gia khác. Bởi vậy, tại Việt Nam, phần lớn các sản phẩm máy móc thiết bị công nghiệp nhập khẩu đều xuất xứ từ quốc gia này.

Phần lớn các máy móc thiết bị công nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt là công nghiệp nặng đều nhập khẩu từ các quốc gia khác. Trong đó, Trung Quốc là đối tác chủ chốt. Mặc dù kiểm soát được chất lượng, nhập hàng tận gốc. Nhưng để có mức giá rẻ thì công ty sẽ phải nhập số lượng hàng cực lớn. Đồng nghĩa với việc số tiền công ty bỏ ra cho mỗi lần nhập hàng sẽ rất nhiều. Chưa kể công ty cần có sẵn danh sách xưởng làm việc và cần có kinh nghiệm và tiếng Trung để giao tiếp với đối tác. Đồng thời, công ty cũng cần làm việc với đơn vị cung cấp dịch vụ logistics uy tín hỗ trợ vận chuyển hàng về Việt Nam an toàn. Máy móc thiết bị công nghiệp là sản phẩm có giá trị cao nên trong quá trình vận chuyển, lắp ráp cần đảm bảo ít rủi ro nhất do vậy việc tạo động lực khuyến khích người lao động làm việc năng suất, chất lượng là điều vô cùng quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển của công ty trong lâu dài.

### ***2.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

#### *Các quy định của pháp luật, nhà nước*

Hiện nay, các chính sách pháp luật của Nhà nước tạo ra một khuôn khổ hoạt động cho các công ty. Mọi định hướng, mục tiêu, hoạt động của Công ty Cổ phần P&C Việt Nam khi đưa ra đều dựa trên cơ sở các luật định của Nhà nước, Công ty hoạt động dưới sự định hướng của Nhà nước thông qua các luật định.

Chẳng hạn như việc trả lương cho người lao động của Công ty chịu tác động của quy định về lương tối thiểu cho người lao động làm việc ở các doanh nghiệp sản xuất. Khi Nhà nước tăng lương tối thiểu, dù điều đó làm chi phí nhân công của Công ty tăng lên nhưng Công ty vẫn phải điều chỉnh thang bảng lương cho người lao động. Điều này đã phần nào làm tăng động lực làm việc cho người lao động.

Chính sách pháp luật của Nhà nước đối với tiền lương: yếu tố này có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Chính sách của Nhà nước liên quan đến tiền lương thời gian qua có ảnh hưởng lớn tới tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty Cổ phần P&C Việt Nam gồm: Trong những năm gần đây, do sự tăng giá chung của giá cả sinh hoạt, Nhà nước đã liên tục có những điều chỉnh các quy định liên quan đến chế độ lương của người lao động. Cụ thể đối với khối doanh nghiệp là quy định về mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động, mức lương này là mức thấp nhất làm cơ sở để doanh nghiệp và người lao động thỏa thuận tiền lương trả cho người lao động.

#### *Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động*

Thị trường máy móc thiết bị ở Việt Nam đang có mức tăng trưởng tốt, có dư địa lớn để các nhà cung cấp máy móc ở nước ngoài tiếp tục nhắm đến. Tuy nhiên, thách thức với các nhà cơ khí nội địa thì vẫn còn đó để có thể chen chân vào thị trường béo bở này. Thị trường máy móc Việt Nam có nhiều đối thủ cạnh tranh từ Trung Quốc, Hàn Quốc nên các nhà cung cấp máy móc thuộc dạng nhỏ và vừa của Nhật còn phải thăm dò thị trường để biết được các DN sẽ cần những sản phẩm gì, chất lượng như thế nào.

Mặt khác, do những đòi hỏi về chuyển đổi công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như tăng năng suất lao động và xu hướng áp dụng công nghệ 4.0, trí tuệ nhân tạo, tự động hoá..., nên các DN sẽ tiếp tục nâng cao việc đầu tư máy móc.

Xu hướng mua sắm máy móc thiết bị của các nhà sản xuất tại Việt Nam không chỉ đòi hỏi về chất lượng sản phẩm mà còn về giải pháp. Các DN chú ý hơn đến những sản phẩm máy móc thiết bị được tinh gọn nhưng vẫn giữ đúng tinh thần và chất lượng của DN. Đồng thời, DN cũng cần những công nghệ mới để tạo ra sản phẩm mới có thể thu hút khách hàng nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn. Ngoài ra, với một thị trường máy móc có dư địa lớn, các DN cơ khí trong nước cũng cần liên kết quy mô để cung cấp theo yêu cầu của các hãng toàn cầu. Điều này đòi các DN Việt cần làm rất nhiều việc cùng một lúc để có thể tham gia sâu hơn vào thị trường tiêu thụ máy móc. Đáng chú ý, động lực phát triển của ngành này không chỉ ở công nghệ, mà còn ở mạng lưới kinh doanh, kênh phân phối và tham gia chuỗi cung ứng là điều mà các doanh nghiệp kinh doanh thiết bị phụ tùng, máy móc nội địa vẫn còn nhiều hạn chế.

#### *Bối cảnh của nền kinh tế*

Sau khủng hoảng dịch bệnh Covid -19, kinh tế thế giới cũng như kinh tế Việt nam đã dần trở lại ổn định người lao động trong Công ty cũng cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc. Việc Việt Nam mở rộng quan hệ thương mại với nhiều quốc gia giúp thị trường kinh doanh của Công ty được mở rộng. Chỉ số lạm phát trong giai đoạn này cũng được kiểm soát ở mức ổn định. Nên không có nhiều ảnh hưởng đến các chính sách quản trị nhân sự và chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bên cạnh đó, thống kê cho thấy, năm 2019, kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát thấp nhất trong 3 năm qua. Công nghiệp chế biến, chế tạo và dịch vụ thị trường đóng vai trò động lực phát triển kinh tế đất nước. Kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa vượt mốc 500 tỷ USD. Cơ cấu lao động chuyển dịch theo hướng tích cực. Tỷ lệ thất nghiệp, thiếu việc làm giảm dần, thu nhập của người lao động tăng lên.

Các yếu tố căn bản của nền kinh tế Việt Nam vẫn vững vàng, Chính phủ đã tạo được dư địa tài khóa nhất định thông qua chính sách tài khóa thận trọng. Dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, làm gián đoạn hoạt động kinh tế – xã hội của các quốc gia trên thế giới; xung đột thương mại Mỹ – Trung vẫn tiếp diễn. Trong nước, thiên tai, dịch bệnh tác động không nhỏ tới các hoạt động của nền kinh tế và cuộc sống của người dân; tỷ lệ thất nghiệp, thiếu việc làm ở mức cao. Tuy nhiên, với những giải pháp quyết liệt và hiệu quả trong việc thực hiện mục tiêu kép “vừa phòng chống dịch bệnh, vừa phát triển kinh tế – xã hội”, kinh tế Việt Nam vẫn đạt kết quả tích cực với việc duy trì tăng trưởng. Trong khi một số nước vẫn còn đang phải căng mình ứng phó với đại dịch COVID-19, năm 2022 các hoạt động kinh doanh của Việt Nam đang sôi nổi trở lại, kinh tế Việt Nam phục hồi với tốc độ nhanh chóng, số liệu thống kê về kinh tế-xã hội của Việt Nam đã thu hút mạnh mẽ sự chú ý của thị trường.

## **2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

### **2.4.1 Ưu điểm**

#### **a. Về công cụ tài chính**

##### *Tiền lương*

Về chính sách tiền lương của Công ty Cổ phần P&C Việt Nam thực hiện tương đối cụ thể, rõ ràng, đều căn cứ vào những quy định của Nhà nước và điều kiện của Công ty để xây dựng chính sách tiền lương phù hợp cho các đối tượng cán bộ, công nhân viên, người lao động. Bảng lương được chia rất cụ thể theo các nhóm đối tượng và theo bậc, hình thức trả lương đa dạng, phù hợp với các vị trí của người lao động.

Một số vị trí thuộc về bộ phận kinh doanh Công ty áp dụng hình thức trả lương linh hoạt, gắn với sản phẩm nên đã có vai trò tạo động lực lớn đối với người lao động.

##### *Tiền thưởng*

Công ty Cổ phần P&C Việt Nam đã quan tâm tới chính sách thưởng cho cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty với những hình thức, mức độ thưởng cụ thể. Thực tế cũng cho thấy, chính sách thưởng của Công ty có tác dụng động viên tinh thần ở mức độ nhất định đối với người lao động, phần nào thúc đẩy

được sự hăng say, phát huy sáng kiến cải tiến, sáng tạo của người lao động trong lao động sản xuất.

### *Phúc lợi*

Về cơ bản Công ty đã thường xuyên quan tâm, cố gắng thực hiện các chế độ phúc lợi dành cho cán bộ, công nhân viên, người lao động, nhất là chính sách phúc lợi bắt buộc được Công ty thực hiện tương đối nghiêm túc, chặt chẽ. Các chế độ phúc lợi tự nguyện Công ty căn cứ vào điều kiện cụ thể nguồn lực từng thời kỳ để thực hiện ở mức tương đối đều đặn, góp phần tạo ra sự phấn khởi, gắn bó ở chừng mực nhất định của người lao động với Công ty.

### **b. Về công cụ phi tài chính**

#### *Tạo động lực cho người lao động thông qua môi trường và điều kiện làm việc*

Điểm dễ thấy đó là môi trường và điều kiện làm việc ở Công ty Cổ phần P&C Việt Nam đã được lãnh đạo Công ty quan tâm xây dựng và củng cố thường xuyên. Hệ thống máy móc, trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động sản xuất, nghiên cứu đều được đầu tư đồng bộ, hiện đại. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong quá trình làm việc. Công tác bảo đảm bảo an toàn, công tác vệ sinh, cảnh quan môi trường của Công ty được duy trì đều đặn, đảm bảo ngăn nắp, quy củ, sạch sẽ và chuyên nghiệp.

#### *Tạo động lực cho người lao động thông qua công tác đào tạo và phát triển*

Một trong những ưu điểm thể hiện rõ đó là Công ty Cổ phần P&C Việt Nam luôn quan tâm tạo điều kiện cho người lao động được tham gia đào tạo và phát triển nghề nghiệp của bản thân; có chương trình kết hợp giữa làm và học, đào tạo dài và đào tạo ngắn; tự đào tạo trong nội bộ của Công ty, giúp người lao động không ngừng hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng.

Hoạt động này trở thành nền nếp của Công ty, do đó đã mang lại những thuận lợi cơ bản trong phát triển thương hiệu cho Công ty. Một mặt vừa góp phần mang lại lợi nhuận cho Công ty thông qua chất lượng sản phẩm, mặt khác cũng góp phần nâng cao kiến thức, năng lực cho bản thân người lao động, giúp họ làm việc ngày càng hiệu quả hơn, tự tin vào khả năng của bản thân.

*Tạo động lực cho người lao động thông qua công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc*

Các bộ phận phụ trách quản lý người lao động như các phòng, ban cũng có những nhận định, đánh giá từ nhìn nhận chủ quan của mình. Công ty cũng xây dựng bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc để người lao động dựa vào đó thường xuyên soi lại bản thân để cố gắng ngày càng tốt hơn. Đồng thời, đây cũng là kênh người lao động có thể tự đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của mình một cách thường xuyên và chủ động.

*Tạo động lực cho người lao động thông qua cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp*

Công ty đã thực hiện đề bạt, cất nhắc và thăng tiến cho những cá nhân người lao động có trình độ cao, có uy tín trong tập thể, có nhiều đóng góp cho Công ty. Công ty đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến việc thăng tiến, phát triển của người lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện trên thực tế.

#### **2.4.2 Tồn tại**

##### **a. Về công cụ tài chính**

###### *Tiền lương*

Chính sách tiền lương vẫn chưa thể hiện được rõ sự phân biệt trong ưu đãi giữa những người có đóng góp nhiều hơn và những người có đóng góp hạn chế. Hệ số lương cơ bản và mức lương cơ bản trả cho người lao động vẫn biểu hiện sự cào bằng, điều này không có tác dụng lớn trong khuyến khích, tạo động lực để người lao động cố gắng vươn lên được trả lương cao.

*Nguyên nhân:* Lãnh đạo Công ty chưa thực sự coi trọng việc phát huy công cụ tài chính để tạo bước phát triển mới cho Công ty những năm tới.

###### *Tiền thưởng*

Mức độ bao phủ của chính sách thưởng chưa rộng tới các đối tượng người lao động, chưa đồng bộ và mức thưởng chưa thực sự tương xứng với sự đóng góp của người lao động ở các vị trí, còn biểu hiện của sự cào bằng.

*Nguyên nhân:* Do những tác động của hoạt động kinh doanh của Công ty một số thời điểm gặp khó khăn, ban lãnh đạo Công ty đã thực hiện việc cắt giảm một số chi phí về nguồn quỹ thưởng khiến cho mức thưởng còn thấp, người lao động nảy sinh tư tưởng so sánh với các đơn vị khác.

Quan điểm của lãnh đạo Công ty tập trung thưởng cho những bộ phận mang lại nguồn lợi lớn cho Công ty cũng dẫn đến chính sách thưởng còn nảy sinh một số ý kiến trái chiều. Lãnh đạo Công ty chưa thường xuyên tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng của người lao động về mức lương, thưởng, nên chưa có sự điều chỉnh, đổi mới phù hợp. Việc tham khảo các hình thức, mức độ và chính sách thưởng ở các đơn vị khác để đưa ra chính sách thưởng phù hợp của Công ty chưa được chú trọng nhiều.

#### *Phúc lợi*

Mức độ bao phủ của các chính sách phúc lợi chưa rộng tới các đối tượng, nhất là đối với đối tượng lao động mới, lao động hợp đồng. Chế độ phép của người lao động chưa được thực hiện đúng theo quy định.

Công tác khám sức khỏe cho người lao động chưa được thực hiện có chiều sâu, chất lượng còn hạn chế, nhất là việc quan tâm tới lao động nữ, bộ phận lao động độc hại còn chưa tương xứng. Người lao động vẫn cảm thấy không hài lòng về một số chính sách phúc lợi tự nguyện của Công ty, cho rằng còn mang nặng tính hình thức, chưa đi sâu quan tâm tới đời sống, lắng nghe nhu cầu, nguyện vọng thực tế của người lao động.

*Nguyên nhân:* Do sự chi phối của nguồn kinh phí của Công ty dành cho các khoản phúc lợi xã hội hạn chế. Hoạt động kinh doanh sản xuất của Công ty có thời điểm gặp khó khăn, chưa đầu tư nhiều cho quỹ phúc lợi xã hội. Ban lãnh đạo Công ty chưa đánh giá đúng đắn về vai trò, tầm quan trọng của chính sách phúc lợi đối với việc tạo động lực cho người lao động và tạo cơ hội cho sự phát triển của Công ty. Hoạt động giao lưu, học tập giữa Công ty với các công ty, doanh nghiệp khác chưa nhiều nên chưa có điều kiện tham khảo, áp dụng các chính sách phúc lợi phù hợp, tiến bộ đối với người lao động trong ở Công ty Cổ phần P&C Việt Nam.

#### b. Về công cụ phi tài chính



### *Môi trường và điều kiện làm việc*

Một số bộ phận của Công ty chưa được trang bị đồng bộ hệ thống cơ sở vật chất, đặc biệt là hệ thống máy móc, dây chuyền công nghệ phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, lắp ráp. Một số phương tiện làm việc như máy tính phục vụ công việc chưa được trang bị đồng loạt cho người lao động ở những bộ phận cần thiết nên người lao động vẫn phải tự trang bị để làm việc. Điều này ít nhiều làm ảnh hưởng tới vấn đề tâm lý, tài chính của người lao động khiến họ cảm thấy chưa được quan tâm một cách đầy đủ, chu đáo và ảnh hưởng đến động lực của họ trong lao động.

Cán bộ lãnh đạo Công ty chưa dành thời gian nhiều giao lưu tạo sự gần gũi, gắn bó với người lao động. Công tác phối hợp giữa các đơn vị, các bộ phận và giữa những người lao động với nhau chưa thực sự chặt chẽ, hiệu quả, còn biểu hiện của sự ganh đua, tranh đua theo hướng không tích cực.

*Nguyên nhân:* Trong quá trình quản lý, sử dụng người lao động, Công ty chưa tìm hiểu kỹ, chưa thường xuyên điều tra ý kiến của người lao động về điều kiện, môi trường làm việc hàng ngày để có sự điều chỉnh kịp thời. Các hoạt động tổ chức hướng vào tạo không khí vui vẻ, phấn khởi, đoàn kết trong Công ty chưa được chú trọng thường xuyên. Kinh phí đầu tư cho xây dựng, củng cố về môi trường, điều kiện làm việc còn gặp khó khăn nhất định. Lãnh đạo Công ty chưa thường xuyên sâu sát, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

### *Công tác đào tạo và phát triển*

Công tác đào tạo và phát triển của Công ty chưa tương xứng với tiềm năng và sứ mệnh của Công ty. Chưa chủ động mở rộng, đa dạng hóa các hình thức, ngành nghề đào tạo, tăng cường liên kết, tạo cơ hội cho người lao động được tham gia các chương trình, khóa đào tạo nâng cao, chuyên sâu bên ngoài, ở nước ngoài để nâng cao trình độ.

Đồng thời, Công ty chưa thực hiện tốt việc rà soát, đánh giá nhu cầu, nguyện vọng đào tạo của người lao động để có kế hoạch đào tạo phù hợp, thiết thực với mong muốn của người lao động. Công ty chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn trong đào tạo, sử dụng nguồn lao động.

*Nguyên nhân:* Công ty chưa đầu tư đúng mức cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thể hiện thông qua kinh phí đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa tương xứng. Đặc biệt, công tác này chưa nhận được sự quan tâm cần thiết của ban lãnh đạo Công ty; chưa coi trọng đúng mức, chưa có quan điểm, cách nhìn thấu đáo về tầm quan trọng của công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Hàng năm, Công ty chưa chú trọng tới việc lấy ý kiến, rà soát nhu cầu, nguyện vọng của người lao động về việc đi học, nhu cầu phát triển, cống hiến,... để bố trí, tạo điều kiện đáp ứng đúng nguyện vọng của họ dẫn đến hoạt động này còn những khó khăn, vướng mắc.

*Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc*

Trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động tại Công ty vẫn còn những vướng mắc nhất định, chưa thực sự khách quan và đánh giá toàn diện về người lao động. Bộ tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa phản ánh toàn diện được kết quả, sự cố gắng, khả năng đóng góp của người lao động.

Về cơ bản các tiêu chí mới ở mức tương đối sơ sài, đề cập đến việc thực hiện nhiệm vụ theo chức trách, hoàn thành lượng công việc được giao, ý thức chấp hành kỷ luật, nội quy lao động, bảo đảm số ngày công,... chưa có những tiêu chí đánh giá về trình độ, kỹ năng, kiến thức của người lao động trong công việc, những sáng kiến, cải tiến trong công việc chưa được xếp loại trong đánh giá thành tích.

*Nguyên nhân:* Nguyên nhân dẫn tới vấn đề nêu trên có nhiều, song phải đề cập đến nguyên nhân do nhận thức của Ban lãnh đạo Công ty về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa đầy đủ, đúng đắn. Chưa thấy rõ được mục đích của công tác này dẫn tới xem nhẹ, thờ ơ, có những chỉ đạo không hiệu quả, thiếu kiên quyết trong đánh giá thực hiện công việc của người lao động trong Công ty. Chính điều này đã ảnh hưởng không nhỏ tới động lực của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Ngoài ra, còn phải kể đến việc xây dựng các tiêu chí đánh giá chưa toàn diện, thiếu chuẩn xác. Một số nhận xét, góp ý và đánh giá của đồng nghiệp những người

lao động chưa xuất phát từ tính xây dựng, còn mang tính cá nhân, thiếu khách quan, không thật sự chính xác.

*Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp*

Công tác này vẫn vi phạm những nguyên tắc về tính khách quan, công bằng; nói cách khác, việc đề bạt, thăng tiến người lao động trong Công ty vẫn còn mang tính chủ quan của cá nhân người lãnh đạo, do đó trong nhiều trường hợp, chưa dựa đúng, đủ theo các tiêu chí đặt ra, kết quả không tạo ra được động lực cần thiết cho người lao động trong vấn đề đề bạt, thăng tiến, tạo sức ì khá rõ trong một bộ phận người lao động của Công ty. Việc này được thể hiện rõ thông qua danh sách những người lao động được ban lãnh đạo Công ty đề cử đề bạt, thăng tiến chưa thực sự thuyết phục. Đây cũng chính là nguyên nhân gây nên tình trạng có một số lao động có biểu hiện bất mãn do có sự cố gắng, nỗ lực lớn, đủ tiêu chí đề bạt, thăng tiến nhưng không được ban lãnh đạo Công ty quan tâm, tạo điều kiện.

*Nguyên nhân:* Quan điểm chú trọng và sử dụng người tài, giữ chân người tài chưa được ban lãnh đạo Công ty thực hiện quyết liệt, thực chất. Đặc biệt, Công ty chưa xây dựng được đề án quy hoạch cán bộ và bản tiêu chuẩn cán bộ để phục vụ cho công tác đề bạt, thăng tiến đảm bảo khách quan, công bằng đi vào thực chất. Những nguyên nhân này Công ty cần sớm khắc phục để có được nguồn động lực quan trọng từ phía người lao động đảm bảo cho sự phát triển của Công ty.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM**

### **3.1. Một số căn cứ đề xuất giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

#### ***3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty***

Phương hướng kinh doanh được ban lãnh đạo công ty thông qua vẫn tiếp tục giữ vững kinh doanh những lĩnh vực, mặt hàng đang có thế mạnh, có bổ sung, hoàn thiện cho phù hợp với điều kiện thực tế từng thời kỳ.

Kinh doanh đa ngành nghề, trong đó tập trung vào lĩnh vực chủ yếu có điều kiện thuận lợi và đem lại hiệu quả cao: kinh doanh thiết bị điện công nghiệp, Kinh doanh máy công nghiệp. Phương hướng cụ thể cho từng lĩnh vực như sau:

- Đối với kinh doanh thiết bị điện công nghiệp: Đề tăng NSLĐ, chất lượng công việc và hiệu quả kinh doanh, Từ nay đến năm 2023 sẽ thực hiện kiểm tra, đánh giá lại hiệu quả kinh doanh của từng cửa hàng, cơ cấu lại đội ngũ nhân lực.

- Đối với kinh doanh máy công nghiệp: Mở rộng đối tượng khách hàng ra các tỉnh trên cả nước, nâng cao chất lượng dịch vụ bán hàng và sau bán hàng.

Công ty là một doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường nên việc quan tâm tới xây dựng thương hiệu và tạo dựng các nguồn lực để phát triển lâu dài được ban lãnh đạo Công ty đặc biệt chú trọng. Trong đó, Công ty rất chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Hướng tới xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao để đảm bảo Công ty có sức cạnh tranh, đứng vững trên thị trường trước những đòi hỏi của thực tiễn kinh doanh hiện nay, nhất là tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề lao động cho cán bộ, công nhân viên. Thường xuyên tổ chức các hoạt động đào tạo, phát triển để tạo điều kiện cho người lao động nâng cao tay nghề, kỹ năng, đáp ứng với những đổi mới hiện nay. Tạo ra một môi trường làm việc, môi trường sống an toàn, thoải mái và thân thiện, giúp

người lao động gắn bó lâu dài với Công ty. Luôn quan tâm hỗ trợ người lao động trong nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, giúp họ yên tâm tập trung cho phát triển khả năng bản thân và cống hiến cho Công ty.

### **3.1.2 Định hướng tạo động lực làm việc**

Từ những phương hướng kinh doanh nói trên, công ty đã theo đuổi phương hướng hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ như sau:

- Từng bước thực hiện sử dụng các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ theo hướng phù hợp với từng bộ phận, từng vị trí công tác, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng các công cụ này.

- Sử dụng công cụ kinh tế như là đòn bẩy để tăng NSLĐ, chất lượng công việc, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chế độ đãi ngộ phải căn cứ vào NSLĐ, chất lượng công việc của từng người, theo hướng phù hợp với xu thế chung về đãi ngộ cho NLĐ trên thị trường.

- Nâng cao vai trò của các thiết chế trong sử dụng và hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ theo hướng công đoàn có quyền quyết định những công cụ thuộc môi trường làm việc của NLĐ phù hợp với điều kiện thực tế của công ty, biểu quyết những chính sách về NLĐ phù hợp với SXKD của công ty từng thời kỳ.

## **3.2. Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

### **3.2.1. Khuyến nghị đối với Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần P&C Việt Nam**

- Thứ nhất, bộ phận lãnh đạo Công ty luôn trau dồi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đặc biệt tìm hiểu sâu hơn về lĩnh vực tâm lý NLĐ để nắm bắt diễn biến tâm lý của NLĐ để đưa ra các biện pháp điều chỉnh, các phương pháp lãnh đạo phù hợp, tác động kịp thời trong công tác tạo động lực làm việc.

- Thứ hai, kiểm tra và giám sát thường xuyên mọi hoạt động tạo động lực làm việc đảm bảo các chính sách đãi ngộ phủ rộng tới mọi đối tượng. Ghi nhận các ý kiến phản hồi để điều chỉnh các chính sách tạo động lực làm việc đi đúng hướng, phục vụ mục tiêu chung của Công ty.

- Thứ ba, phân công và giao quyền một cách rõ ràng giữa các phòng ban trong việc thực hiện công tác tạo động lực làm việc, tăng cường hiệu quả làm việc tránh mâu thuẫn nội bộ. Công ty cũng nên lắng nghe ý kiến của cán bộ công nhân viên để có quan điểm, đường lối đúng đắn trong việc tạo động lực cho người lao động.
- Thứ tư, Ban lãnh đạo Công ty với tầm nhìn chiến lược nên có những chủ trương, phương hướng cho những hoạt động tạo động lực làm việc trong tương lai để công tác tạo động lực làm việc của Công ty có đủ sức cạnh tranh trên thị trường.

Cụ thể:

#### *Hoàn thiện chiến lược về nhân sự*

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh đến năm 2023, hoàn thiện chiến lược về nguồn nhân lực, để từ đó định hướng cho việc hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc cho NLD. Nguồn nhân lực được bố trí, sắp xếp phù hợp với trình độ, kỹ năng, sở thích của NLD và yêu cầu của công việc ở từng vị trí càng cao thì việc hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc càng dễ dàng, tạo điều kiện để sử dụng tổng hợp và phù hợp các chính sách tạo động lực làm việc.

Chiến lược nhân sự hoàn thiện theo hướng sau:

- Ổn định, duy trì và phát triển nguồn nhân lực hiện có bằng các giải pháp như, bố trí đúng người đúng việc; nâng cao chế độ đãi ngộ; đào tạo và đào tạo lại; xây dựng và phát triển chính sách đề bạt, thăng tiến cho nhân viên để tạo động lực phấn đấu làm việc và phát huy hết năng lực của mỗi cá nhân...

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng. Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài với công ty; điều này sẽ dễ dàng trong việc phát động những phong trào thi đua lao động, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển trao quyền, đồng thời đảm bảo chế độ đãi ngộ không quá khác biệt giữa các lao động có cùng chuyên môn hay bằng cấp.

Các thông tin tuyển dụng về công việc, điều kiện làm việc, mức lương, các chế độ cho NLD phải được công khai, minh bạch. Cần xây dựng quy trình tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho từng bộ phận,

theo đó, nhu cầu về lao động phải xuất phát từ yêu cầu của công việc, do trưởng các bộ phận đề xuất và trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển dụng. Có thể phối hợp với các trường đại học, trung tâm đào tạo để tìm kiếm những sinh viên có năng lực và tâm huyết ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường.

- Có quy hoạch các nguồn lãnh đạo kế cận để có chiến lược đào tạo hợp lý để bổ sung vào hàng ngũ lãnh đạo của công ty trong tương lai.

#### *Hoàn thiện chính sách tài chính*

Chính sách tài chính của công ty có thể hoàn thiện theo hướng sau:

- Tăng quỹ lương kế hoạch và tăng quỹ khen thưởng – phúc lợi xã hội.
- Tăng quỹ đào tạo phát triển nguồn nhân lực hàng năm, đảm bảo các nguồn lực tài chính cho công tác đào tạo.
- Tăng quỹ đầu tư phát triển để cải thiện điều kiện làm việc cho NLD.

#### *Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả làm việc*

Để thực hiện việc trả lương, thưởng theo tính chất công việc, ngoài việc phải hoàn thiện công tác định mức lao động, còn phải hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả làm việc, đảm bảo chính xác, khách quan, công bằng.

- Xây dựng tiêu chí đánh giá để xác định kết quả công việc phải căn cứ vào vị trí, điều kiện làm việc của từng bộ phận, từng người.

#### *Thay đổi văn hoá công ty*

Thay đổi một số nội dung trong văn hoá tổ chức, như: đưa trao quyền và đánh giá theo kết quả công việc thành văn hoá của công ty, đề cao vai trò cá nhân trong hoạt động kinh doanh, biểu dương những điển hình tiên tiến, nhằm tạo cho NLD cơ hội khẳng định và hoàn thiện bản thân. Những thay đổi này sẽ đạt được thành công khi có nhóm dẫn đường đủ mạnh để dẫn dắt, thúc đẩy sự thay đổi trở thành văn hoá của tổ chức.

### **3.2.2. Đối với Phòng Tổ chức – Hành chính**

- Phòng Tổ chức - Hành chính nên nắm bắt nhanh chóng nhu cầu, nguyện vọng của NLD để phản ánh kịp thời lên Ban lãnh đạo. Quan tâm hơn nữa tới đời sống tinh thần, giúp đỡ, sẻ chia khi người lao động gặp khó khăn trong cuộc sống.

- Nghiên cứu phổ biến cho NLĐ nắm bắt được các quy định của Công ty. Đi đầu trong các phong trào thi đua, đẩy mạnh tinh thần đoàn kết gắn bó.
- Thực hiện tốt chức năng, quyền hạn của mình nhất là chức năng tham mưu và giải quyết các thắc mắc cho NLĐ. Giải quyết khéo léo, hợp tình hợp lý khi xảy ra xung đột giữa người lao động với lãnh đạo, giữa những người lao động với nhau.

### **3.2.3. Đối với các đơn vị sử dụng lao động**

Những đơn vị sử dụng nhân lực trong Công ty cần coi con người là tài sản của doanh nghiệp và đầu tư cho hoạt động tạo động lực lao động. Đó cũng chính là đầu tư lâu dài cho Công ty. Người quản lý trực tiếp hàng ngày tiếp xúc với NLĐ phải luôn lắng nghe ý kiến của NLĐ, xem họ cần gì, có mong muốn nguyện vọng gì để trình lên bộ phận có trách nhiệm giải quyết. Người quản lý trực tiếp phải biết tạo không khí làm việc cởi mở, thân thiện, đoàn kết giữa những NLĐ với nhau, từ đó góp phần tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc. Các đơn vị cần có cam kết nhất quán trong việc tạo điều kiện thăng tiến cho nhân lực trẻ, có trình độ Bên cạnh đó, các đơn vị cần xây dựng và ban hành ngay quy chế đối thoại định kỳ tại nơi làm việc theo hướng sát với thực tế, không giáo điều, làm cơ sở tạo dần những thói quen tốt, loại bỏ những thói quen xấu, xây dựng hình ảnh thân thiện.

### **3.2.4. Một số biện pháp tạo động lực làm việc tài chính và phi tài chính**

a, Tạo động lực làm việc bằng biện pháp tài chính

#### *Hoàn thiện hệ thống thang bảng lương*

Công ty cần tiến hành công tác rà soát, xây dựng lại hệ thống thang bảng lương đảm bảo phù hợp với tình hình tài chính của Công ty, đánh giá đúng sự đóng góp của người lao động, đảm bảo tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách về lương hợp lý của Công ty. Trên cơ sở tổ chức và tình hình kinh doanh sản xuất thực tế của Công ty, căn cứ vào quy định của Nhà nước về mức lương tối thiểu vùng để xây dựng hệ thống bảng lương cho người lao động đảm bảo phù hợp, tạo ra sự phấn khởi, động viên tinh thần cho đông đảo người lao động. Công ty cần căn cứ vào các quy định của trên về cách tính thang bảng lương cho từng vị trí người lao động,



đồng thời, cần xây dựng tiêu chuẩn và nhiệm vụ chính của các chức danh nghề trong hệ thống thang bảng lương.

Thực tiễn về thời gian nâng bậc lương tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam cho thấy, số thời gian người lao động được xét nâng bậc lương tương đối dài, trong khi đó khoảng cách giữa các bậc lương trong thang bảng lương lại thấp, điều này không tạo ra được động lực lớn để người lao động nỗ lực phấn đấu vươn lên, đạt các tiêu chí xét tuyển để được nâng bậc lương.

Do vậy, theo tác giả, Công ty cần rà soát lại nội dung này, ngoài việc ban hành các tiêu chí cụ thể, rõ ràng để được xét, đề bạt nâng bậc lương, cần rút ngắn hơn nữa khoảng cách về thời gian xét nâng bậc lương cho người lao động, đặc biệt số chênh lệch giữa các thang bảng lương phải rộng, để những người được nâng bậc lương sẽ cảm nhận thấy rõ giá trị của sự nỗ lực, cố gắng. Việc tập trung vào cải thiện thang bảng lương, cách tính hợp lý, rút ngắn số năm nâng bậc lương và tăng khoảng cách giữa các bậc lương trong thang bảng lương lên,... tất cả những điều này sẽ trực tiếp tác động tới người lao động, tạo động lực để người lao động tích cực, chủ động phấn đấu vươn lên hoàn thiện bản thân, khẳng định mình và đóng góp cho Công ty.

#### *Hoàn thiện chính sách thưởng cho người lao động*

Qua thực tiễn tìm hiểu cho thấy, hiện tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam chưa quan tâm nhiều tới chính sách thưởng cho người lao động, chính sách thưởng mới chỉ áp dụng cho một số bộ phận của Công ty, những bộ phận trực tiếp liên quan tới khâu giới thiệu sản phẩm, dịch vụ giao tiếp với khách hàng, còn lại bộ phận người lao động chưa được hưởng nhiều các chính sách thưởng của Công ty.

Theo tác giả, chính sách thưởng cần phải được áp dụng toàn diện đối với người lao động trong Công ty, đây là chính sách mang tính chất động viên, khuyến khích người lao động do có những cố gắng vượt trội, có thành tích xuất sắc trong đóng góp cho sự phát triển của Công ty, do đó cứ người lao động nào đạt được các tiêu chí đề ra là sẽ được hưởng các chính sách thưởng của Công ty. Theo đó, Công ty cần khu biệt ra các vị trí công việc của từng bộ phận người lao động để có các tiêu chí cụ thể, chế độ thưởng riêng phù hợp với từng vị trí. Việc áp dụng chính sách

thường đối với người lao động trong Công ty có thể được thực hiện theo quý (3 tháng/1 lần), thực hiện công khai, rộng khắp trong toàn thể người lao động. Thực hiện được như vậy sẽ tạo ra một môi trường làm việc công bằng, dân chủ, tạo động lực lớn cho nguồn lao động ở hầu hết các bộ phận của Công ty.

Đối với hình thức thưởng cho người lao động, hiện tại Công ty đang áp dụng hình thức thưởng bằng tiền mặt cho người lao động, điều này đã đáp ứng được phần nào về thu nhập cho người lao động, tuy nhiên, cần đa dạng các hình thức thưởng cho người lao động để tạo ra sự phong phú, đa dạng về hình thức thưởng. Theo đó, ngoài thưởng bằng tiền mặt, Công ty nên thường xuyên áp dụng thưởng bằng hiện vật cho người lao động để khích lệ, động viên người lao động tích cực trong lao động sản xuất.

Công ty không thực hiện thưởng đầy đủ, đều đặn mà tùy theo các năm khác nhau, năm có, năm không, chưa tạo được động lực cần thiết cho người lao động. Do vậy, để chế độ thưởng của Công ty mang tính ổn định, tạo ra động lực cho người lao động phấn đấu vươn lên, Công ty cần cân nhắc, hạch toán lại các khoản thu chi, xây dựng các tiêu chí xét thưởng, xây dựng nguồn quỹ thưởng hợp lý, để các ngày Lễ, Tết trích ra thưởng động viên người lao động, tránh để người lao động so sánh với các đơn vị khác. Ngoài ra, Công ty cũng cần sớm hoàn thiện quy chế thưởng rõ ràng kèm theo các tiêu chí cụ thể để người lao động soi vào phấn đấu đạt được, tạo ra động lực cho người lao động.

#### *Thực hiện chế độ phúc lợi đảm bảo theo quy định*

Công ty cần chú trọng làm tốt công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Hằng năm, liên hệ với các đơn vị y tế tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động theo quy định của Bộ Luật lao động. Hiện tại, Công ty mới chỉ thực hiện việc khám sức khỏe cho người lao động ở mức cơ bản, chưa có những gói khám chuyên sâu, chuyên khoa cho người lao động đảm nhiệm ở những vị trí độc hại. Do đó, Công ty cần chú trọng hơn tới công tác khám và chăm sóc sức khỏe cho người lao động để họ cảm thấy được quan tâm, đảm bảo sức khỏe, từ đó nâng cao ý thức, trách nhiệm hơn nữa trong lao động sản xuất.

Đối với chế độ nghỉ phép của người lao động, số ngày nghỉ phép theo quy định của người lao động cần được thực hiện đúng theo quy định của Bộ Luật lao động hiện hành. Nếu người lao động không nghỉ hết phép thì Công ty cần thực hiện thanh toán bằng tiền mặt cho họ để đảm bảo quyền lợi cho người lao động, đúng quy định Nhà nước. Ngoài ra, để tạo động lực cho người lao động, Công ty cần nghiên cứu bổ sung thêm các chính sách phúc lợi tự nguyện nhằm giúp cho người lao động cảm thấy thoải mái, thêm phần khởi gắn bó với Công ty, như:

(1) Tổ chức các hoạt động du lịch cho cán bộ, công nhân viên, người lao động trong toàn Công ty theo các đợt trong năm.

(2) Tổ chức sinh nhật, tặng quà cho người lao động theo tháng một cách phù hợp, hoạt động này cần tiến hành linh hoạt, thiết thực phù hợp với điều kiện tình hình tài chính của Công ty.

(3) Một số chính sách phúc lợi khác có tác dụng lớn trong tạo động lực cho người lao động mà Công ty cần tiếp tục thực hiện tốt trong thời gian tới: Tặng quà cho lao động nữ nhân dịp ngày 8/3; tặng quà cho con em người lao động ngày Tết thiếu nhi; tuyên dương, tặng thưởng những con em cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty có thành tích xuất sắc trong học tập; thăm hỏi tư thân phụ mẫu người lao động khi gặp ốm đau nặng hoặc chết.

b, Tạo động lực làm việc bằng biện pháp phi tài chính

#### *Quan tâm làm tốt công tác đào tạo và phát triển*

Để công tác đào tạo trở thành động lực cho người lao động, thời gian tới Công ty Cổ phần P&C Việt Nam cần chú trọng tiến hành có hiệu quả một số nội dung sau:

*Một là*, quan tâm đầu tư hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đầu tư nguồn kinh phí nhiều hơn cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Quan tâm đầu tư trang thiết bị và phòng học phục vụ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Có thể mời giảng viên, người hướng dẫn, truyền tải kiến thức về thuyết trình tại công ty hoặc bố trí người phụ trách đào tạo chung, tại các đơn vị trực tiếp cũng phải có người phụ trách đào tạo riêng. Các giáo trình đào tạo phải luôn được biên

soạn làm mới, thay đổi phù hợp với từng giai đoạn, từng thời kỳ. Nội dung và hình thức đào tạo cần được bổ sung sửa đổi, không chỉ đơn thuần là đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ. Đây là nội dung quan trọng Công ty cần chú trọng thực hiện có hiệu quả nhằm tạo động lực để người lao động vươn lên tự hoàn thiện bản thân về mọi mặt, góp phần xây dựng Công ty ngày càng vững mạnh.

*Hai là*, xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo ngay từ đầu năm, sau đó thông báo rộng rãi tới toàn thể cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty để mọi người nghiên cứu, đăng ký. Chương trình đào tạo cần phải phong phú, đa dạng, bao gồm cả đào tạo dài hạn, ngắn hạn, đào tạo bên ngoài, nội bộ tự đào tạo cho nhau và người lao động tự học, tự đào tạo,...

*Ba là*, trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Công ty cần phải được tiến hành thường xuyên, thực hiện công khai đối với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Thường xuyên tiến hành bổ sung, rà soát nhu cầu, nguyện vọng của người lao động về công tác đào tạo để người lao động có cơ hội được học tập, trau dồi kiến thức, nâng cao trình độ, phục vụ tốt cho Công ty trong quá trình phát triển hiện nay, đồng thời mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động.

*Bốn là*, Công ty cần tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích người lao động tích cực tham gia các hoạt động đào tạo phù hợp để nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp bản thân. Các hoạt động tự học nâng cao trình độ của người lao động cần được phát động rộng khắp trong toàn Công ty tạo thành phong trào sôi nổi.

*Xây dựng bản tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn*

Qua phần đánh giá thực trạng công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam cho thấy, hoạt động này Công ty chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá chưa khách quan, thiếu toàn diện đã không tạo ra được tâm lý thoải mái, tích cực cho người lao động, gây cản trở nhất định sự nỗ lực, phấn đấu của người lao động. Để công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động trở thành động lực quan trọng, thời gian tới Công ty cần tiến hành rà soát, thiết kế, xây dựng bản tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cho

người lao động đảm bảo đúng tiêu chuẩn, đánh giá toàn diện đối với người lao động: Kiến thức, kỹ năng, thái độ, tinh thần trách nhiệm.

Tác giả trên cơ sở nghiên cứu về các tiêu chí đánh giá người lao động trong doanh nghiệp nói chung và nghiên cứu thực tế tình hình Công ty Cổ phần P&C Việt Nam, xin đưa ra một số nội dung chủ yếu sau:

*Một là*, trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động cần áp dụng linh hoạt các phương pháp đánh giá, quá trình đánh cần chặt chẽ, công bằng, đúng thực chất. Việc đánh giá phải chi tiết, cụ thể đến từng cá nhân, làm rõ lý do, nguyên nhân xếp loại để người lao động cảm thấy thuyết phục, thoải mái. Đội ngũ những làm công tác quản lý cần giữ quan điểm khách quan, công bằng và toàn diện, khắc phục tâm lý chủ quan, thiên vị, ác cảm trong đánh giá.

*Hai là*, trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động phải rút ra những kinh nghiệm, phương hướng khắc phục cho từng cá nhân người lao động để họ khắc phục, vươn lên. Đánh giá đúng, thẳng thắn song luôn theo hướng xây dựng, góp ý chân thành để người lao động vừa nhận ra khuyết điểm, vừa có tâm lý thoải mái khắc phục. Hết sức tránh việc đánh giá mang thiên hướng trừ dập, ác cảm khiến người lao động chán nản, bất mãn, triệt tiêu động lực phấn đấu của họ.

*Ba là*, quá trình thực hiện công tác đánh giá phải thực hiện chặt chẽ qua các cấp, có công tác ghi chép, tổng hợp cụ thể; thực hiện dân chủ, công khai trong đánh giá; sau đánh giá cần tiến hành theo dõi để thấy sự tiến triển, thay đổi của người lao động, từ đó có sự động viên, quan tâm kịp thời.

*Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho người lao động*

Công ty Cổ phần P&C Việt Nam vẫn chưa được chú trọng đúng mức, do đó vẫn còn những hạn chế nhất định, làm cản trở sự phấn đấu, vươn lên của người lao động. Chính vì vậy, để công tác này trở thành động lực cho người lao động, tác giả đề xuất một số biện pháp chủ yếu sau đây:

*Một là*, Công ty cần làm tốt công tác quy hoạch, phát triển nguồn nhân lực theo đúng lộ trình đã đề ra. Thực hiện nghiêm nguyên tắc trong xem xét, đề bạt cán bộ, cất nhắc các vị trí phát triển để đảm bảo cất nhắc đúng người, đúng việc, tạo dư

luận tích cực trong đội ngũ cán bộ, công nhân viên, người lao động của Công ty. Trên cơ sở tiêu chuẩn Công ty ban hành rộng rãi tới đội ngũ người lao động, họ sẽ có ý thức trong học tập, tu dưỡng, phấn đấu vươn lên để ứng cử vào các vị trí phù hợp, tạo ra một cơ chế trong đề bạt, thăng tiến công bằng, khách quan.

*Hai là*, việc xây dựng bộ tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá cán bộ phải phù hợp với tình hình thực tiễn nhân sự của Công ty về trình độ, số lượng, năng lực, tuổi, thâm niên, ý thức, tinh thần trách nhiệm, tinh thần đoàn kết,... Nói cách khác, tiêu chuẩn cán bộ phải đảm bảo tính thực tế, có tính khả thi, tránh việc xây dựng các tiêu chuẩn cán bộ quá cao khiến người lao động khó phấn đấu đạt được dẫn tới nản lòng, nhụt chí, thậm chí buông xuôi.

*Ba là*, quá trình cân nhắc, đánh giá và đề bạt các vị trí cần được thực hiện công khai, được các cấp có thẩm quyền xét duyệt, thực hiện việc lấy ý kiến đánh giá của người lao động ở bộ phận dự kiến bố trí nhằm đảm bảo việc bố trí, cất nhắc vị trí đó là phù hợp, đảm bảo tính đoàn kết, và yếu tố phát triển cho cả cá nhân người được cất nhắc và tổ chức.

Thực hiện tốt nguyên tắc dân chủ, khách quan trong công tác đề bạt, bố trí cán bộ sẽ tạo ra được tâm lý thoải mái, có điều kiện bố trí được những người đủ điều kiện, người giỏi vào các vị trí quan trọng, tạo động lực cho sự phát triển bền vững của tập thể. Đặc biệt, tạo ra được môi trường làm việc gắn kết, sáng tạo, phát huy cao độ tinh thần, trí tuệ của tập thể vào phát triển Công ty.

## KẾT LUẬN

Với đề tài *“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam”* tác giả sẽ phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Công ty. Để có một doanh nghiệp vững chắc không chỉ lãnh đạo mà còn có nhân viên tâm huyết với công việc, yêu nghề hăng say đóng góp những tài năng và trí tuệ để doanh nghiệp vững bước đi lên. Do vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc cho người lao động là công việc hết sức quan trọng, góp phần không nhỏ trong công cuộc xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh.

Làm thế nào để khơi tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần P&C Việt Nam nói riêng là câu hỏi đặt ra cho rất nhiều doanh nghiệp hiện nay, trong đó câu trả lời lại phụ thuộc và cách thức xử lý – chế độ của từng đơn vị. Để giúp được doanh nghiệp tìm ra câu trả lời cho riêng Công ty Cổ phần P&C Việt Nam. Tác giả đã nghiên cứu cách thức thực tế đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực doanh nghiệp mình đang công tác, đưa ra các mục tiêu – chiến lược – đề xuất các phương án cho doanh nghiệp cũng như các góp ý về những vấn đề cần cải thiện nhằm rút ra kinh nghiệm để khắc phục trong đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực cho Công ty.

Đề tài nghiên cứu không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả kính mong sự đóng góp giúp đỡ của quý thầy cô cũng như hội đồng khoa học. Với đề tài này tác giả sẽ tiếp tục nghiên cứu cải tiến – bổ sung và hoàn thiện để đáp ứng với chính sách nhân sự của doanh nghiệp phát triển hàng năm.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới giáo viên hướng dẫn của mình là TS. Nguyễn Thùy Dung một người thầy rất tâm lý và nhiệt tình đã tận tình hướng dẫn – giúp đỡ tác giả để tác giả có thể hoàn thành bài luận văn này một cách tốt nhất.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng việt

- [1]. Nguyễn Thị Minh An, (2009), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Hà Nội: Học viện công nghệ - Bưu chính viễn thông.
- [2]. Mai Quốc Bảo, (2010), *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty xi măng Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3]. Mai Quốc Chánh, (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [4]. Chính phủ, (2020), *Nghị định 103/2020/NĐ-CP ngày 04/12/2020 quy định mức lương tối thiểu vùng năm 2020 cho người lao động làm việc ở Công ty, khối doanh nghiệp, ... các tổ chức thuê mướn lao động*, Hà Nội.
- [5]. PGS. TS Trần Kim Dung, (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài Chính.
- [6]. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [7]. Lê Thanh Hà, (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8]. Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quỳnh, (2021), *Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [9]. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi, (2020), *Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu công tại Việt Nam*, Trường Đại học Cần Thơ.
- [10]. Trần Thị Nhung và Nguyễn Duy Dũng, (2019), *Phát triển nguồn nhân lực trong các Công ty Nhật Bản*, Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học xã hội.
- [11]. Phạm Hồng Nhung, (2019), *Tạo động lực cho người lao động tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Công thương*, Hà Nội: Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [12]. Bùi Xuân Phong (2021), *Tuyển đúng dùng hay - nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực*, NXB Dân Trí.



- [13]. Nguyễn Thị Minh Phương, (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*, Luận án tiến sĩ quản lý công- Công ty hành chính quốc gia.
- [14]. Nguyễn Hữu Thân, (2015), *Giáo trình quản trị nhân sự*, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- [15]. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, (2013), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- [16]. Vũ Thị Uyên, (2015), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*. Luận văn thạc sĩ kinh tế. Trường đại học Lao động xã hội.
- [17]. Nguyễn Như Ý, (1999), *Từ điển tiếng Việt*, Hà Nội: Nhà xuất bản Văn hóa Thông tin.

#### **Tài liệu tiếng Anh**

- [18]. A.H. Maslov, (1943), *A theory of Human Motivation*, Psychological Review.
- [19]. Buelens, Mare and Van den Broeck, Herman, (2007), “*An analysis of differences in work motivation between public and private organizations*”, Public administration review, Vol.67, no.1, pp.65-74.
- [20]. Broussard, S.C and Garrison, M.E.B, (2004), “*The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*”, Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2. 106-120)
- [21]. Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work*, Willey, New York.
- [22]. J. Stacy Adams, (1965), *Intrustice in Social Exchange*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2d ed., ed. L. Berkowitz, New York Academic Press.
- [23]. Frederich Herzberg, (1952), *The Hygiene-motivation Theory*.
- [24]. Victor Vroom, (1964), *Expectancy theory*, Work and motivation. New York: Wiley.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN P&C VIỆT NAM

*Xin chào Quý Anh/Chị!*

Để phục vụ cho quá trình nghiên cứu đề tài **“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần P&C Việt Nam”**, chúng tôi tiến hành lấy phiếu điều tra khảo sát nhằm thu thập một số thông tin cần thiết. Rất kính mong Quý Anh/Chị dành thời gian quý báu của mình để trả lời câu hỏi một cách nghiêm túc, khách quan bằng cách **“khoanh tròn”** vào ô mà các Anh/Chị cho là phù hợp. Thông tin của Quý Anh/Chị rất quan trọng đối với chúng tôi.

Chúng tôi xin cam đoan tất cả các thông tin của Quý Anh/Chị chỉ phục vụ cho nghiên cứu khoa học, không vì mục đích nào khác, đặc biệt tất cả các thông tin của Quý Anh/Chị đều được bảo mật tuyệt đối.

Các số ứng với các mức độ đồng ý sau:

- Bậc 5: Hoàn toàn đồng ý
- Bậc 4: Đồng ý
- Bậc 3: Bình thường
- Bậc 2: Không đồng ý
- Bậc 1: Hoàn toàn không đồng ý

#### I. Thông tin

Họ và tên: .....

Giới tính: ..... Độ tuổi: .....

Phòng, ban: .....

Thâm niên công tác: .....

#### II. Phần trả lời câu hỏi

STT	Nội dung	Mức độ đồng ý				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>1</b>	<b>Tiền lương</b>					
1.1	Hài lòng với chính sách tiền lương của Công ty	1	2	3	4	5
1.2	Thang bảng lương của Công ty phù hợp với từng chức danh công việc, trình độ và thâm niên công tác của cán bộ, công nhân viên	1	2	3	4	5

1.3	Hình thức trả lương của Công ty hợp lý	1	2	3	4	5
1.4	Khoảng cách giữa các bậc lương là hợp lý	1	2	3	4	5
1.5	Thời gian tăng lương là phù hợp	1	2	3	4	5
<b>2</b>	<b>Tiền thưởng</b>					
2.1	Hài lòng với chính sách tiền thưởng của Công ty	1	2	3	4	5
2.2	Hình thức thưởng đa dạng và phù hợp với mong muốn của cán bộ, công nhân viên, người lao động	1	2	3	4	5
2.3	Mức thưởng hợp lý, có tác dụng khuyến khích	1	2	3	4	5
2.4	Chính sách thưởng được áp dụng rộng rãi đến toàn thể cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Công ty	1	2	3	4	5
2.5	Thưởng đầy đủ các ngày Lễ, Tết theo quy định của Nhà nước	1	2	3	4	5
<b>3</b>	<b>Đề bạt, thăng tiến</b>					
3.1	Hài lòng với cơ hội thăng tiến phát triển của Công ty	1	2	3	4	5
3.2	Tiêu chí đề bạt thăng tiến rõ ràng, công khai đến mọi người	1	2	3	4	5
3.3	Cơ hội thăng tiến phát triển được tiến hành khách quan, công bằng	1	2	3	4	5
3.4	Đối tượng được đề bạt thăng tiến là chính xác	1	2	3	4	5
3.5	Lãnh đạo Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp cho người lao động	1	2	3	4	5

<b>4</b>	<b>Phúc lợi</b>					
4.1	Hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty	1	2	3	4	5
4.2	Công ty luôn đóng đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động	1	2	3	4	5
4.3	Công tác chăm sóc y tế cho người lao động được Công ty thực hiện đầy đủ theo quy định	1	2	3	4	5
4.4	Chế độ phúc lợi của Công ty thực hiện đảm bảo đầy đủ và công bằng đối với mọi người	1	2	3	4	5
4.5	Các hình thức phúc lợi tự nguyện của Công ty khá đa dạng, phong phú	1	2	3	4	5
<b>5</b>	<b>Môi trường và điều kiện làm việc</b>					
5.1	Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc của Công ty	1	2	3	4	5
5.2	Được trang bị đầy đủ máy móc, trang thiết bị và phương tiện bảo hộ cá nhân	1	2	3	4	5
5.3	Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái	1	2	3	4	5
5.4	Đồng nghiệp hợp tác, thân thiện, đoàn kết	1	2	3	4	5
5.5	Lãnh đạo quan tâm tạo điều kiện thuận lợi trong công việc	1	2	3	4	5
<b>6</b>	<b>Đào tạo, phát triển</b>					
6.1	Hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty	1	2	3	4	5
6.2	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng mong muốn	1	2	3	4	5

6.3	Phương pháp đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
6.4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	1	2	3	4	5
6.5	Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp	1	2	3	4	5

**III. Anh/chị có những kiến nghị gì với Công ty để nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho NLĐ?**

.....  
 .....  
 .....

*Xin cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu điều tra này!*