

# PHẦN NỘI DUNG

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY

### 1.1. Một số khái niệm

#### 1.1.1. Khái niệm động lực

Trong quá trình làm việc của một doanh nghiệp, có người làm việc rất tích cực, hăng say nhưng có người làm việc lại không tích cực, không năng nổ. Có sự khác biệt này phần lớn nguyên nhân là do động lực làm việc của mỗi cá nhân.

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới mục tiêu, kết quả nào đó” (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

Theo Bùi Anh Tuấn: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” (Bùi Anh Tuấn, 2011).

Như vậy, động lực làm việc của người lao động được thể hiện trong chính thái độ, hành vi của họ đối với công việc và tổ chức. Khi làm việc mỗi người sẽ có động lực làm việc riêng của mình và khi đã có động lực chúng sẽ thôi thúc, tác động, thúc đẩy hành vi của con người và biểu hiện đó chính là sự cố gắng hết mình nhằm đạt được mục đích là những thứ mà họ mong muốn.

#### \* Bản chất của động lực làm việc:

Động lực làm việc luôn gắn liền và thể hiện trong một công việc mà người lao động đang đảm nhận. Do đó, để tạo được động lực phải đòi hỏi các nhà quản trị hiểu rõ được các yếu tố như bản chất công việc, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa người lao động với doanh nghiệp của mình,...để xây dựng một chính sách tạo động lực làm việc hợp lý đến với người lao động.

Động lực làm việc mang tính tự nguyện. Nếu làm việc với tinh thần bị ép buộc và thụ động có thể sẽ dẫn đến kết quả làm việc không cao. Ngược lại, với

tinh thần tự nguyện sẽ giúp cho người lao động làm việc hăng say và đem lại hiệu quả công việc mà không hề cảm thấy khó chịu vì đó là sự tự nguyện của người lao động.

Động lực làm việc giúp tăng năng suất, hiệu quả lao động cá nhân đồng thời sản xuất kinh doanh cũng mang lại kết quả tốt. Tuy nhiên, điều này còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố khác như trình độ, chuyên môn, tay nghề,... Như vậy, động lực làm việc có thể được xem là nguồn róc, gốc rễ, tạo nên một sức mạnh vô hình tiềm ẩn bên trong con người, thôi thúc con người làm việc một cách hăng hái để đạt được mục đích của chính bản thân mình.

### **1.1.2. Khái niệm tạo động lực**

Theo Nguyễn Xuân Lan: “Tạo động lực là quá trình tạo ra môi trường để kích thích cho hành động, động viên những cố gắng của người lao động” (Nguyễn Xuân Lan, 2010).

Theo Lê Thanh Hà: “Tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động khiến cho người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao” (Lê Thanh Hà, 2011).

Tóm lại, tạo động lực làm việc thuộc về sự chủ động của tổ chức, là quá trình sử dụng các biện pháp tổng hợp nhằm tạo ra sự hấp dẫn trong công việc như áp dụng các chính sách lương, thưởng, phúc lợi, đào tạo, thăng tiến,... mục đích nhằm để thôi thúc sự khao khát, tự nguyện của người lao động trong công việc để họ phát huy hết khả năng của bản thân để hoàn thành tốt công việc được giao. Khi họ nhận thấy sự hấp dẫn trong công việc càng lớn và lợi ích của bản thân mình càng nhiều thì động lực làm việc sẽ càng cao. Điều đó tác động tích cực đến người lao động trên tinh thần tự nguyện để nhằm đạt được những lợi ích, những nhu cầu, những khao khát mà người lao động đang nhắm tới.

### **1.2. Vai trò tạo động lực làm việc**

Theo Nguyễn Quốc Hùng, 2017: “Tạo động lực làm việc không chỉ mang lại lợi ích độc lập mà đây được xem là sự cộng sinh”

- Đối với người lao động: giúp phát huy được sự sáng tạo, đồng thời năng suất làm việc được nâng cao khi họ có sự yêu thích và nhìn thấy được sự hấp dẫn

trong công việc, điều này giúp cho người lao động làm việc hăng say, không ngừng phấn đấu nhằm đạt được những lợi ích, những nhu cầu mà bản thân người lao động mong muốn. Từ đó giúp người lao động không ngừng hoàn thiện, phát triển bản thân mình để phục vụ cho yêu cầu công việc.

- Đối với người sử dụng lao động: khai thác tối ưu các khả năng qua đó sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Mặt khác, giúp cho công ty có được đội ngũ nhân viên giỏi, tâm huyết, gắn bó lâu dài với công ty. Và lợi ích lớn nhất đó chính là nâng cao được hiệu quả kinh doanh.

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

Theo Nguyễn Thị Oanh, 2015: Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động được chia thành 3 nhóm. Cụ thể:

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

*Lợi ích của người lao động:* có thể được xem là mức độ thỏa mãn nhu cầu của cá nhân. Nhu cầu là yếu tố có thể được xem là quan trọng nhất trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với nhau, nếu không có nhu cầu thì sẽ không có lợi ích. Khi con người có sự thỏa mãn về nhu cầu vật chất hoặc phi vật chất (tinh thần) tức là chúng ta nhận được lợi ích từ vật chất và lợi ích từ tinh thần thì khi đó động lực làm việc của người lao động càng lớn.

*Mục tiêu cá nhân:* Là trạng thái cá nhân mong đợi cần có và có thể có. Do đó, mục tiêu là cái mà người lao động mong muốn và thực hiện mọi biện pháp để đạt được kết quả mà bản thân họ mong muốn có được.

*Thái độ cá nhân:* Là cách mà cá nhân nhìn nhận đối với công việc mà bản thân họ đang thực hiện. Qua cách nhìn nhận đó nó thể hiện sự đánh giá một cách chủ quan của người lao động đối với công việc mà họ đang thực hiện (yêu thích, không thích, hài lòng, không hài lòng,...). Nếu như người lao động có thái độ tích cực đối với công việc đó thì họ sẽ cảm thấy hăng say trong công việc, còn không thì sẽ ngược lại.

*Khả năng - Năng lực của cá nhân:* Yếu tố này có thể học hỏi để có được để đáp ứng vào công việc. Nếu người lao động có các yếu tố này thì vấn đề khó khăn cần phải giải quyết trong công việc cũng trở nên dễ dàng. Ngược lại, dễ trở

nên nản chí và gặp nhiều khó khăn trong việc giải quyết công việc rất nhiều nếu như người lao động không đủ các yếu tố này.

*Thâm niên, kinh nghiệm làm việc:* Đối với các đối tượng lao động có thâm niên lâu năm trong ngành nghề thì họ luôn mong muốn mình sẽ nhận được mức lương cao hơn. Còn đối với các đối tượng lao động có kinh nghiệm dày dặn thì họ sẽ đòi hỏi doanh nghiệp trả cho mình một mức lương tương xứng với những kinh nghiệm mà họ có được. Có như thế thì doanh nghiệp mới có thể khuyến khích được nhân viên của mình làm việc một cách có hiệu quả.

### **1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường**

*Văn hóa của doanh nghiệp:* Yếu tố này được xem như một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được người lao động chia sẻ với nhau và tạo ra được các chuẩn mực về hành vi trong một tổ chức. Văn hóa của một doanh nghiệp được hình thành dựa trên phong cách lãnh đạo của nhà quản lý và đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp được bộc lộ trong suốt quá trình làm việc tại đó. Nếu nhà quản lý xây dựng cho doanh nghiệp mình một văn hóa thuộc kiểu dân chủ thì các cá nhân đang làm việc tại đây có một bầu không khí ấm áp, nhân viên hòa thuận, tinh thần luôn thoải mái. Khi đó tạo được một môi trường làm việc tốt dẫn đến kết quả là người lao động gắn bó lâu dài và làm việc hăng hái. Ngược lại, nếu nhà quản lý xây dựng cho doanh nghiệp của mình một nền văn hóa khép kín, phân biệt vai vế, cấp dưới phải phục tùng mệnh lệnh cấp trên thì khiến cho người lao động có cảm giác bị đối xử không tốt dẫn đến nhân viên có thể tìm nơi khác để làm việc hoặc họ có thể tiếp tục làm việc nhưng có thể họ sẽ làm việc không tích cực.

*Các chính sách về nhân sự:* Đây là một trong những vấn đề bao hàm nhiều yếu tố nó còn tùy thuộc vào tổ chức có quan tâm và thực hiện hay không. Nó bao gồm các vấn đề như: Khen thưởng, đào tạo, đề bạt thăng tiến,... Đây lại là một trong những nhu cầu đáp ứng về tinh thần của người lao động. Ngoài việc làm thỏa mãn nhu cầu về vật chất, doanh nghiệp còn phải đáp ứng được nhu cầu này. Nếu thiếu một trong hai thì kết quả thực hiện công việc của người lao động cũng phần nào giảm bớt đi sự hăng say, tích cực.

Ngoài ra, còn có các yếu tố khác cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc

như: kiểu lãnh đạo, các yếu tố về xã hội,...

### 1.3.3. Các yếu tố thuộc về bản chất công việc

*Tính ổn định và mức độ tự chủ trong công việc:* Yếu tố này phụ thuộc rất nhiều vào bản chất công việc, công việc đó có ổn định đối với người lao động hay không và nếu mức độ tự chủ trong phạm vi cho phép của người lao động thì họ sẽ yên tâm công tác và phát huy khả năng làm việc của bản thân mình.

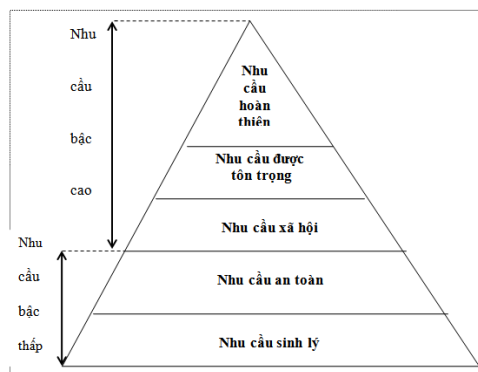
*Sự phức tạp trong công việc:* Nếu công việc đó trong khả năng người lao động có thể làm được thì họ sẽ làm việc với tâm thế sẵn sàng. Nếu như công việc đó quá sức với họ về thể lực và trí lực thì đòi hỏi họ phải cố gắng rất nhiều trong quá trình làm việc và rất dễ bị nản chí. Do đó, nhà quản lý phải tìm cách tạo động lực cho người lao động để họ nỗ lực hoàn thành công việc một cách tốt nhất nếu như họ xác định được nhu cầu và mục tiêu của họ.

*Sự hấp dẫn trong công việc:* Trong quá trình người lao động làm việc nếu công việc đó có sự hấp dẫn nhất định đối với họ thì sẽ kích thích được tinh thần cũng như là khả năng làm việc của người lao động, điều đó làm cho năng suất làm việc của họ đạt được kết quả cao và ngược lại.

## 1.4. Một số học thuyết có liên quan đến động lực làm việc

### 1.4.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Mỹ (Maslow, 1943): “Con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và nhu cầu của con người được phân chia thành 5 nhóm và chúng được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao theo hình bậc thang” như sau:



**Hình 1.1: Sơ đồ tháp nhu cầu Maslow**

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực[7, Tr.180])

Nhóm 1: Nhu cầu sinh lý là nhu cầu cơ bản và cần thiết nhất của mỗi chúng ta có thể tồn tại bao gồm: ăn uống, quần áo, nơi ở, nghỉ ngơi và các nhu cầu sinh lý của cơ thể. Trong lao động, đó có thể là mong muốn của người lao động khi được nhận mức tiền lương đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của họ và cũng như là chính gia đình của họ.

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ thân thể. Trong lao động, mọi người luôn có mong muốn được làm việc trong điều kiện an toàn, được hỗ trợ, chăm sóc sức khỏe và được đóng các loại bảo hiểm mục đích nhằm đảm bảo tính mạng cho chính bản thân người lao động.

Nhóm 3: Nhu cầu xã hội là các yếu tố thuộc về cảm xúc, tinh thần của con người, chúng được hình thành qua việc tiếp xúc, giao lưu và gặp gỡ để tạo các mối quan hệ với những người xung quanh. Trong lao động, hầu hết người làm việc luôn mong muốn được xây dựng rộng hơn các mối quan hệ bằng cách tham gia vào các hoạt động do công ty tổ chức như giao lưu, tiếp xúc với cấp trên, với các đồng nghiệp, với đối tác... thông qua các bữa ăn tập thể, các hoạt động, phong trào do công ty tổ chức và các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu được người khác công nhận (tài năng, uy tín, địa vị, năng lực,...) mong muốn bản thân mình có được sự tôn trọng từ người khác. Trong lao động, hầu hết mỗi chúng ta đều mong muốn sự nghiệp của mình được thăng tiến, được khen thưởng... vì đó là sự thừa nhận khi chúng ta có được những thành tích đóng góp trong suốt quá trình làm việc và đó là sự tôn trọng nhất định của tổ chức, của mọi người dành cho bản thân người lao động.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu cao nhất được thể hiện bản thân mình thông qua việc phát huy hết tối đa tiềm năng của mình về trí lực và cả thể lực để trở thành một phiên bản tốt nhất. Trong lao động, khi người lao động gặp những khó khăn, thách thức trong công việc, họ luôn mong muốn được phát huy hết khả năng của mình như sự sáng tạo, sự tự chủ, sự nỗ lực, cố gắng để hoàn thành công việc được giao. Và đặc biệt họ sẽ không ngừng phấn đấu để đến một vị thế cao hơn từ sự nhìn nhận, đánh giá cũng như là sự tôn trọng của mọi người

dành cho mình và đó chính là giá trị mà họ đã tạo ra được cho chính bản thân mình.

❖ **Vận dụng học thuyết trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Theo Nguyễn Thu Hương, 2021: “Qua thuyết nhu cầu Maslow cho thấy mọi cá nhân ai cũng cần được ăn uống, được bảo vệ thân thể, được giao lưu, được tôn trọng, được công nhận,...Qua đó nhà quản lý cũng cần phải thấy rõ được con người chúng ta có nhiều nhu cầu khác nhau bao gồm cả nhu cầu về vật chất lẫn nhu cầu về tinh thần. Từ đó, nhà quản lý tìm cách giúp cho người lao động được thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân mình ở các cấp bậc khác nhau. Điều này đòi hỏi nhà quản lý phải tiếp cận nhân viên để giúp họ xác định được các nhu cầu cụ thể”

**1.4.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams**

Học thuyết công bằng của (Adam, 1963): “Đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong một tổ chức”.

J.Stacy Adams chỉ ra rằng trong một tổ chức tất cả người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng, bình đẳng với nhau, vì vậy họ thường hay so sánh sự đóng góp của bản thân mình với các quyền lợi (phần thưởng về tài chính như lương, thưởng sau mỗi nhiệm vụ, phụ cấp, hoa hồng, phúc lợi,.. hoặc các lợi ích vô hình khác như sự công nhận, sự uy tín, thành tựu, sự khen thưởng, sự thăng tiến,...) mà họ đã nhận được, để đem so sánh những gì mà họ nhận được có thật sự công bằng so với các quyền lợi mà người khác đã nhận được hay không. Nếu như trong một tổ chức, người lao động nhận được mức lương hay phần thưởng hoặc các chế độ đãi ngộ khác,... tương xứng với những công sức cũng như mức độ đóng góp của bản thân mình và những người còn lại có cùng mức độ đóng góp cũng nhận được quyền lợi tương tự như mình thì họ cảm thấy mình được đối xử một cách công bằng. Ngược lại, nếu các quyền lợi mà họ nhận được thấp hơn, người lao động sẽ có xu hướng bất mãn, lười biếng vì không có động lực làm việc và họ sẽ không phát huy được hết khả năng của mình do sự thiếu công bằng của doanh nghiệp.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \gg \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

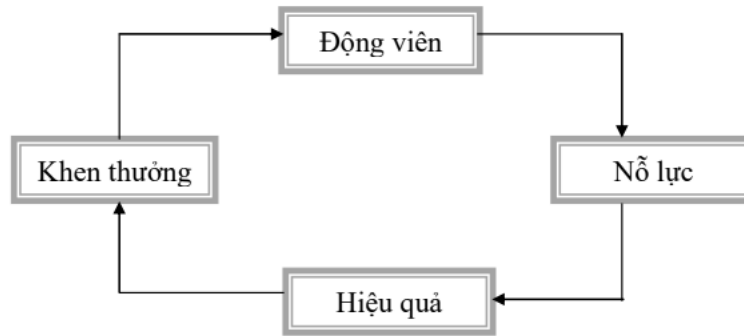
❖ **Vận dụng học thuyết trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Theo Nguyễn Thu Hương, 2021: “Để xây dựng và duy trì và được sự công bằng trong tổ chức với mục đích nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên, đòi hỏi nhà quản lý phải xây dựng riêng cho doanh nghiệp một hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu chí đánh giá hợp lý và phù hợp, phương pháp đánh giá - tiến hành đánh giá phải thật sự chính xác và công bằng, công khai nhằm mục đích thấy rõ được kết quả và sự đóng góp của người lao động trong công việc. Sau đó tiến hành chi trả tiền lương, tiền thưởng và các chế độ khác dựa trên kết quả đánh giá mức độ thực hiện công việc. Không những thế, doanh nghiệp cần phải có sự đối xử công bằng giữa tất cả các nhân viên trong một tập thể, không phân biệt giới tính, dân tộc hay tôn giáo,... đó là điều tối kỵ nhất, và đó cũng là thước đo đạo đức của từng người”

**1.4.3. Học thuyết kỳ vọng của Vroom**

Trong học thuyết này (Vroom, 1964): “Nhấn mạnh về mối quan hệ nhận thức, cho rằng nhận thức của con người về kỳ vọng trong tương lai sẽ quyết định cho những hành vi và những động cơ ở thời điểm hiện tại”.

Trong một môi trường làm việc, người lao động muốn nhận được phần thưởng, cái đầu tiên mà họ nghĩ đến đó là chỉ cần hoàn thành tốt các công việc được giao thì sẽ giúp cho họ nhận được phần thưởng mà họ mong đợi. Từ đó sẽ giúp cho người lao động chăm chỉ và quyết tâm hơn để có thể đạt được mục tiêu và lợi ích cho chính bản thân mình.



**Hình 1.2: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa**

(Nguồn: Lê Thanh Hà, *Giáo trình Quản trị nhân lực – NXB Lao động xã hội*)

Học thuyết kỳ vọng được Victor Vroom xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như:

- Kỳ vọng nỗ lực – thành tích: là khả năng một cá nhân nhận thức ra rằng chỉ cần cá nhân họ quyết tâm nỗ lực thì sẽ đạt được một thành tích hay kết quả nhất định nào đó (tính hấp dẫn của công việc).

- Kỳ vọng thành tích – phần thưởng: là mức độ một cá nhân cho rằng chỉ cần họ làm việc ở một mức độ cụ thể nào đó thì họ sẽ nhận được một kết quả đang mong đợi (mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng).

- Chất xúc tác hay mức độ hấp dẫn của phần thưởng: là mức độ đặc biệt quan trọng mà một cá nhân tự đặt vào phần thưởng hay kết quả họ có thể đạt được trong công việc (mối liên hệ giữa nỗ lực, quyết tâm với kết quả lao động của họ).

**❖ Vận dụng học thuyết trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Theo Nguyễn Thu Hương, 2021: “Học thuyết này nhấn mạnh đến sự trả công, cụ thể là phần thưởng. Vì thế, nhà quản lý phải thật sự chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra chúng phải có mối quan hệ mật thiết với những gì mà người lao động mong muốn và đặc biệt hơn là phải chú trọng đến tính hấp dẫn của các phần thưởng mà cá nhân người lao động đánh giá chúng một cách tích cực. Thứ hai, học thuyết này cũng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Cho nên các nhà điều hành doanh nghiệp phải để cho người lao động thấy được rằng mình đang kỳ vọng những hành vi nỗ lực nào ở họ và những hành vi mà họ thực hiện đó sẽ được đánh giá ra sao. Cuối cùng, học thuyết này cũng quan tâm đến

những kỳ vọng cá nhân của người lao động như kết quả thực hiện công việc và phần thưởng nhằm thỏa mãn các mục tiêu của họ”

#### 1.4.4. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Theo (Herzberg, 1959) ông đã tiến hành phỏng vấn 200 người lao động gồm kế toán và kỹ sư làm việc tại các công ty khác nhau ở Mỹ. Sau khi nghiên cứu, Ông đã phát hiện ra có 2 nhân tố mà một tổ chức có thể sử dụng chúng để duy trì và phát huy động lực của người lao động:

Nhóm nhân tố tạo động lực	Nhóm nhân tố động viên
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự thành đạt trong công việc;</li> <li>- Sự thừa nhận thành tích;</li> <li>- Bản thân công việc (mức độ hấp dẫn, mức độ thử thách);</li> <li>- Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc;</li> <li>- Sự thăng tiến</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chính sách, quy định về quản lý của tổ chức;</li> <li>- Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc;</li> <li>- Tiền lương;</li> <li>- Quan hệ với con người;</li> <li>- Điều kiện vật chất</li> </ul>

(Nguồn: TS. Hà Văn Hội - *Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa*)

- Nhân tố động viên: Đây là những yếu tố khuyến khích người lao động làm việc chăm chỉ, có tác dụng trong việc tạo ra sự hài lòng và thỏa mãn của người lao động trong công việc. Tuy nhiên, nếu thiếu những yếu tố này thì họ vẫn có thể làm việc được một cách bình thường nhưng hầu như họ sẽ thể hiện thái độ không hài lòng và giảm đi sự yêu thích khi làm việc dẫn đến kết quả thực hiện công việc không cao, mang tính chất đối phó. Ngược lại, khi có sự hiện diện của các yếu tố thúc đẩy thì người lao động sẽ làm việc tích cực và mức độ thỏa mãn sẽ cao hơn.

- Nhân tố duy trì: Những yếu tố này có thể không khuyến khích người lao động làm việc chăm chỉ hơn, nó chỉ ở trạng thái duy trì, nhưng sẽ khiến họ thiếu mất đi động lực nếu không được đáp ứng chúng một cách đầy đủ. Khi các yếu tố này đã được thỏa mãn, đôi khi người lao động cho đó là điều hiển nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và dẫn đến hiệu suất làm việc giảm sút. Ngược lại, nếu như yếu tố này được tổ chức định hướng tốt thì chúng sẽ có tác dụng phòng ngừa thái độ làm việc thiếu năng nổ và điều này giúp duy trì

được trạng thái làm việc ổn định của người lao động.

Theo Herzberg, nếu muốn làm cho người lao động hài lòng và tăng sự nhiệt tình trong công việc thì tổ chức cần phải quan tâm, chú trọng đến những yếu tố động viên, thúc đẩy thay vì chỉ cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì.

#### **❖ Vận dụng học thuyết trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Theo Nguyễn Thị Thu Hương, 2021: “Các yếu tố động viên đều là cảm nhận của người về bản chất công việc, còn các yếu tố duy trì thì chúng liên quan đến môi trường làm việc của người lao động. Vì thế, người quản lý phải biết làm thế nào để tác động đến cả bản chất công việc và môi trường làm việc của người lao động, và vai trò của nhà quản lý là phải biết xem xét và loại bỏ đi các yếu tố gây ra sự không hài lòng đối với người lao động. Từ đó, cần nhắc việc sử dụng các nhân tố tạo động lực làm việc để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của con người, điều này dẫn đến thành tích làm việc được cao hơn và mức độ hài lòng của người lao động cũng được phát triển một cách tốt hơn”

### **1.5. Nội dung và phương pháp tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp**

#### **1.5.1. Xác định nhu cầu của người lao động**

Theo Nguyễn Thị Thu Trang, 2021: “Trong một tổ chức, mỗi người khi tham gia làm việc đều có nhu cầu, mong muốn của riêng mình, họ thường có xu hướng thực hiện các công việc dựa trên lợi ích, mục tiêu mà họ hướng tới. Nhu cầu của con người hầu như rất đa dạng và phức tạp. Chúng ta sẽ không ngừng cố gắng, nỗ lực để đạt được những mục tiêu khác nhau. Do đó, khi xây dựng và thực hiện những chính sách nhằm tạo động lực làm việc thì nhà quản lý cần phải rà soát, tìm hiểu kỹ những nhu cầu, mong muốn của người lao động. Một khi thỏa mãn về nhu cầu thì người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và khích lệ tinh thần làm việc của mình lên cao. Mặt khác, tổ chức cần phải biết lắng nghe và thấu hiểu các ý kiến đề xuất của toàn thể nhân viên, vì đó là những thông tin quý giá làm cơ sở cho doanh nghiệp đưa ra các phương pháp tạo động lực làm việc phù hợp, đúng đắn nó sẽ đem lại sự hài lòng cho người lao động, nhằm thúc đẩy người lao động sử dụng hết khả năng, năng lực của mình để làm việc.

Mỗi người lao động thường có những đặc điểm khác nhau như giới tính, tuổi tác, tính cách, năng lực,... nên sẽ có những nhu cầu hay mong muốn không

giống nhau. Vì thế, nhà quản lý phải xác định xem trong số các nhu cầu mà người lao động đang mong muốn, nhu cầu nào là nhu cầu quan trọng, cấp thiết nhất, cần phải ưu tiên thực hiện đầu tiên của đại bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp, từ đó xây dựng các kế hoạch tạo động lực làm việc một cách phù hợp và hợp lý nhất.

Chúng ta có thể xác định được nhu cầu của người lao động thông qua các phương pháp như điều tra bằng phiếu trả lời câu hỏi (các câu hỏi được liệt kê sẵn) hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn hay trao đổi trực tiếp với nhân viên đang làm việc. Trên cơ sở kết quả đã thu thập được trước đó cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo mức độ ưu tiên đến không ưu tiên”.

### **1.5.2. Biện pháp thỏa mãn nhu cầu tạo động lực làm việc**

#### **1.5.2.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích vật chất**

##### **❖ Tiền lương**

Theo Phạm Hồng Liên (2011): “Tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động mà họ hao phí trên cơ sở thỏa thuận”

Tiền lương được xem như số tiền mà doanh nghiệp trả cho nhân viên tương ứng với chất lượng cũng như là số lượng mà họ đã thực hiện được các công việc được giao. Trong công việc, tiền lương nó tạo ra sự thỏa mãn nhất định. Một mặt nó đạt được sự thỏa mãn khi đáp ứng được nhu cầu, mong muốn của người lao động. Mặt khác, nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị lao động mà mỗi cá nhân đã đóng góp thì họ sẽ có xu hướng đối phó, điều này ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả làm việc của công ty. Tiền lương chính là động lực lớn nhất, kích hoạt người lao động làm việc hăng say, điều này dẫn đến tăng năng suất lao động cho công ty. Nhân viên lúc bấy giờ có thể được xem như người bán sức lao động, trí tuệ cho người đứng đầu công ty (người sử dụng lao động) và thứ họ nhận được đó chính là tiền lương, tiền công.

Người lao động luôn có xu hướng tìm các doanh nghiệp trả lương cao, vì thế để thu hút và tạo sự hấp dẫn cho người lao động về doanh nghiệp mình làm việc, doanh nghiệp phải thiết kế được mức lương phù hợp với những đặc thù của công việc. Do đó, tiền lương thường có tác dụng khuyến khích nhân viên làm

việc hết khả năng của mình. Và ngược lại, nếu tiền lương không phù hợp với mong muốn của người lao động thì nó sẽ kìm hãm sự đam mê trong công việc của họ. Người lao động luôn đặt tiền lương lên làm tiêu chuẩn của mình. Vì thế, hiện nay các công ty sử dụng tiền lương để thúc đẩy họ làm việc hết năng suất lao động của mình.

Khi xây dựng chế độ trả lương đòi hỏi doanh nghiệp phải đảm bảo tạo được sự công bằng:

- Tạo sự công bằng bên trong: việc trả lương phải được dựa trên kết quả làm việc của từng nhân viên và phải có sự công bằng giữa những người lao động. Sự công bằng đó sẽ tạo cho nhân viên tinh thần làm việc hăng say. Ngược lại, nếu có sự thiên vị thì người lao động cảm giác bị bất công, không còn cảm thấy hứng thú với công việc mặc dù họ có khả năng hoàn thành nó một cách xuất sắc.

- Tạo sự công bằng bên ngoài: Đòi hỏi doanh nghiệp phải trả lương đúng hạn và phải trả đầy đủ mức lương cho người lao động.

Vì vậy, mỗi doanh nghiệp cần phải xây dựng riêng cho mình một hệ thống trả lương sao cho hợp lý và khoa học nhất, tiền lương phải kích thích được động lực làm việc của từng người.

### ❖ **Tiền thưởng**

Theo Nguyễn Thị Thu Trang, 2021: “Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính cho người lao động, là số tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công của người lao động. Tiền thưởng còn thúc đẩy người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tiết kiệm lao động sống, lao động vật hoá, đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm thời gian hoàn thành công việc”

Đây là biện pháp kích thích vật chất cho người lao động rất hiệu quả, nhằm mục đích tác động đến những động cơ thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc và tạo được năng suất làm việc cũng như là chất lượng sản phẩm một cách tốt hơn. Còn đối với doanh nghiệp, tiền thưởng ghi nhận năng lực, đóng góp của người lao động, chúng được quy ra thành tiền.

Do đó, đòi hỏi các nhà quản lý cần phải đưa ra được cái tiêu chuẩn xét thưởng cụ thể, hợp lý và rõ ràng đến với người lao động. Đồng thời, việc xét

thường phải thực hiện một cách công khai, minh bạch và kịp thời để tránh những trường hợp người lao động tiêu cực.

#### ❖ **Phúc lợi**

Theo Nguyễn Văn Tinh, 2017: “Phúc lợi là phần hỗ trợ thêm cho người lao động nhằm đảm bảo cuộc sống. Đây là số tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền thưởng. Phúc lợi bao gồm hai loại chính: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc: được doanh nghiệp thực hiện theo quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi của người lao động như bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp và bảo hiểm y tế. Khi việc đóng các loại bảo hiểm giúp cho người lao động cảm thấy được an tâm, cuộc sống cũng đảm bảo hơn phần nào nếu có vấn đề gì đó xảy ra. Như vậy, người lao động cũng sẽ cảm thấy yên tâm khi làm việc ở tổ chức của mình.

- Phúc lợi tự nguyện: Là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra còn phải tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh cũng như là tình hình tài chính của doanh nghiệp như du lịch, nghỉ lễ, nghỉ tết,... như vậy khoản phúc lợi này cũng phần nào làm thỏa mãn vật chất và tinh thần, giúp được người lao động gắn bó với công ty một cách lâu dài”

#### **1.5.2.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi vật chất**

#### ❖ **Đặc điểm công việc**

Theo Đào Thị Huyền, 2016: “Đặc điểm công việc có sự hấp dẫn nhất định đến người lao động. Trong một tổ chức, nếu đặc điểm công việc đó không thực sự phù hợp với khả năng, năng lực của mình thì người lao động dễ bị áp lực, nản chí dẫn đến tinh thần làm việc kém hiệu quả và công việc thực hiện chỉ mang tính chất đối phó, chứ họ không thực sự thích thú khi thực hiện công việc này. Ngược lại, công việc đó thực sự nằm trong khả năng, sở trường, nhiệm vụ, tính chất công việc,... của người lao động mà họ làm tốt thì cho dù công việc đó có khó đến đâu thì họ vẫn sẵn sàng thực hiện chúng với tinh thần tự nguyện. Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến năng suất làm việc của bản thân người lao động cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cho nên việc tìm hiểu công việc trước khi đảm nhận vị trí đó là điều vô cùng quan trọng, nó ảnh hưởng trực

tiếp đến cuộc sống cũng như sự nghiệp của người lao động”

#### ❖ Đào tạo, thăng tiến

*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:*

Theo Trịnh Thị Thu Hương (2017): “Trong điều kiện nền kinh tế hội nhập sâu rộng như hiện nay, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xem là công việc vô cùng quan trọng, giúp cho những người lao động nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc của mình để họ có thể tiếp cận nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường hiện tại. Chính vì vậy, tổ chức cần phải tạo điều kiện để người lao động được bồi dưỡng, nâng cao trình độ, kỹ năng của mình thông qua các lớp đào tạo, huấn luyện có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, mong muốn của người lao động và đồng thời đáp ứng được mục tiêu của doanh nghiệp. Khi đó, người lao động thấy được sự khuyến khích và họ sẽ có động lực hơn trong quá trình thực hiện công việc. Đào tạo có thể được xem là một động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến đến với người lao động, giúp họ thỏa mãn được nhu cầu của mình. Bên cạnh việc tạo điều kiện để người lao động được đào tạo, phát triển thì tổ chức cũng cần phải quan tâm đến việc sử dụng người lao động sau quá trình được đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức, kỹ năng của người lao động, tránh được tình trạng uổng phí nguồn nhân lực”

*Đề bạt, thăng tiến:*

Theo Huỳnh Văn Dang, 2018: “Khi làm việc, mỗi người lao động đều muốn tìm kiếm cho mình một cơ hội thăng tiến để phát triển sự nghiệp của mình. Khi họ có một vị trí cao hơn thì họ sẽ có quyền lực, được nhiều người tôn trọng hơn do đó đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của bản thân người lao động. Công tác này đòi hỏi nhà quản lý phải vạch ra từng nấc thang thăng tiến cụ thể đến người lao động, để đem lại sự hiệu quả. Đồng thời, công tác đánh giá quá trình thăng tiến phải được nhà quản lý xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, khách quan và công khai trong toàn bộ đội ngũ nhân viên lao động dựa trên những đóng góp, những kết quả đã đạt được và năng lực của chính người lao động”

#### ❖ Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hằng ngày. Vì

thể, đây là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe, thái độ và khả năng làm việc của người lao động. Trong một tổ chức thì môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất và bầu không khí làm việc ở đó.

Theo Huỳnh Văn Dang, 2018: “Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Chỉ khi chuyên viên có chuyên môn và có những điều kiện vật chất thì họ mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao. Đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, các kỹ năng phục vụ cho công việc... Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho chuyên viên tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định”

Cơ sở vật chất cần phải được cung cấp đầy đủ như các trang thiết bị, máy móc nhằm phục vụ cho công việc, nơi làm việc phải được thiết kế phù hợp để người lao động làm việc thoải mái. Đồng thời, nhân viên cũng nên được cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ trong quá trình lao động nhằm đảm bảo sức khỏe của chính bản thân mình. Với một môi trường làm việc có cơ sở vật chất tốt, người lao động cũng sẽ cảm thấy hài lòng, yên tâm làm việc.

Bầu không khí trong một tổ chức ảnh hưởng rất nhiều đến tâm lý của người lao động. Bầu không khí vui vẻ, thân thiện, gắn kết, thông qua các hoạt động cụ thể như cấp trên lắng nghe cấp dưới, các đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, phối hợp, chia sẻ công việc cho nhau. Ngoài ra, còn được thể hiện thông qua các chuyến tham quan du lịch, các phong trào thi đua, văn nghệ,... Khi một bầu không khí làm việc lành mạnh, người lao động sẽ cảm thấy được thoải mái, làm việc vui vẻ và phấn khởi, tạo nên sự đoàn kết, gắn bó giữa các thành viên trong một tổ chức. Nếu người lao động cảm thấy tổ chức có bầu không khí làm việc tốt, tự khắc họ sẽ gắn bó với công ty lâu dài.

#### ❖ **Cấp trên**

Theo Trần Văn Huỳnh (2016): “Quan hệ với cấp trên là một nhân tố thúc đẩy động lực làm việc. Vì thế nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi có sự hỗ trợ từ cấp trên và cảm thấy hài lòng với công việc vì mối quan hệ tốt với cấp

trên. Phong cách lãnh đạo của cấp trên thể hiện mức trao quyền cao cho nhân viên, mang đến cho nhân viên cơ hội sáng tạo, nêu sáng kiến và ra quyết định, sẽ giúp nhân viên thấy ý nghĩa hơn trong công việc, từ đó tăng động lực nội tại”

Cấp trên là người có vị trí hoặc địa vị cao hơn nhân viên trong công ty. Trong một tổ chức, phong cách làm việc của cấp trên ảnh hưởng ít nhiều đến thái độ cũng như là phong cách và hiệu quả làm việc của người lao động, cụ thể là cấp dưới. Khi cấp trên là người biết lắng nghe, chia sẻ, quan tâm nhân viên cấp dưới thì tự nhiên họ sẽ có một cái nhìn tốt về người quản lý của mình. Ngược lại, cấp trên là một người có phong cách lãnh đạo theo lối độc đoán không tiếp thu ý kiến của nhân viên cấp dưới, thì nhân viên sẽ cảm thấy bị ức chế, bất mãn dẫn đến tinh thần làm việc bị động.

Trên thực tế, số lượng nhân viên rời bỏ tổ chức của mình rất nhiều với lý do bất mãn với cấp trên. Vì thế, cấp trên ảnh hưởng rất nhiều đến động lực làm việc của người lao động, cấp trên nên biết cách dung hòa giữa mình và cấp dưới để làm hài lòng người lao động. Từ đó giúp cho người lao động có cái nhìn tốt đối với cấp trên của mình, góp phần tạo động lực cho họ tiếp tục làm việc với tổ chức.

### ❖ **Đồng nghiệp**

Theo Trần Văn Huỳnh (2016): “Mối quan hệ với các đồng nghiệp cũng là nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Người lao động sẽ cảm thấy phấn kích và làm việc hiệu quả hơn khi có cấp trên thân thiện, tôn trọng cấp dưới và biết lắng nghe; có những đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu; sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau”

Đồng nghiệp là những người cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, có thể là những người có cùng địa vị hoặc có thể là người có địa vị cao hơn những người khác. Tương như mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, thì mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên (quan hệ đồng nghiệp) cũng ảnh hưởng rất lớn trong quá trình người lao động làm việc. Trong một tổ chức, nếu môi trường làm việc nhân viên luôn cởi mở, vui vẻ, thân thiện, luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc và họ luôn chia sẻ công việc cho nhau với tâm thế luôn sẵn sàng đón nhận nếu nó nằm trong phạm vi, khả năng của mình thì điều đó tạo cho người lao

động cảm giác thoải mái, tinh thần làm việc cũng được nâng cao đáng kể.

Do đó, khi có mối quan hệ với đồng nghiệp tốt thì người lao động sẽ càng hứng thú hơn khi đến công ty làm việc, ngược lại sẽ khiến họ nản chí khi phải đối mặt với đồng nghiệp của mình do mối quan hệ của họ không được tốt đẹp dẫn đến những chuyện không mong muốn có thể xảy ra bất cứ khi nào, điều này vô cùng đáng lo ngại đến bản thân người lao động và cả doanh nghiệp.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

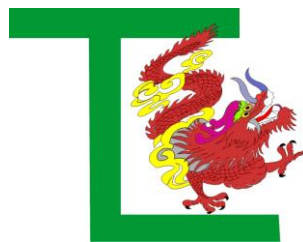
Chương 1 tác giả đã trình bày và hệ thống hóa các cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên, cụ thể tác giả đã tìm hiểu các khái niệm về động lực, tạo động lực, làm rõ vai trò của động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc trong doanh nghiệp. Tác giả đưa ra một số học thuyết có liên quan đến đề tài và cách vận dụng các học thuyết này trong việc tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp. Tiếp đến, tác giả đã đưa ra một vài nội dung cũng như là phương pháp tạo động lực nhằm kích thích vật chất và tinh thần của người lao động tại công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long. Sau đó, tác giả sẽ tiếp tục đi sâu vào phân thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty, nội dung này sẽ được tác giả trình bày cụ thể ở chương 2 của đề tài.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV SX-TM-DV THỊNH LONG**

### **2.1. Tổng quan về công ty**

#### **2.1.1. Giới thiệu sơ lược về công ty**

Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long là một doanh nghiệp chuyên sản xuất, mua bán hóa chất phục vụ cho ngành gỗ. Hiện nay, công ty đã trở thành một doanh nghiệp có sức ảnh hưởng, tiếp cận được với người tiêu dùng với các loại sản phẩm chủ yếu như keo 502, keo sữa ghép gỗ, băng keo, giấy nhám, ốc vít,... doanh nghiệp không ngừng phát triển và đang từng bước khẳng định vị thế của mình trên thị trường khu vực TP. Hồ Chí Minh nói riêng và khu vực miền Nam nói chung.



**Hình 2.1: Logo Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

- Tên doanh nghiệp: **CÔNG TY TNHH MTV SX-TM-DV THỊNH LONG**

- Mã số thuế: 0309867750

- Tình trạng hoạt động: đang hoạt động (đã được cấp GCN ĐKT).

- Địa chỉ: 479 Lê Văn Khương, Khu phố 5, Phường Hiệp Thành, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh.

- Điện thoại: 0837186073

- Fax: 08.37186074

- Email: longthanh\_tramtret153@yahoo.com

- Đại diện pháp lý: Ông Phạm Đức Thạnh.

- Giám đốc: Ông Phạm Đức Thạnh.
- Ngày bắt đầu hoạt động: 22/10/2010.

### **2.1.2. Lịch sử hình thành**

Vào năm thành lập công ty (năm 2010): địa chỉ của công ty ở số 46 D/5 Đường Công Nước, Tổ 57, Khu phố 7, Phường Trung Mỹ Tây, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh.

Đến năm 2013 cho đến nay: công ty dời địa chỉ đến số 479 Lê Văn Khương, Khu phố 5, Phường Hiệp Thành, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh.

### **2.1.3. Thành tựu đạt được**

Sản phẩm tiêu biểu - dịch vụ tận tâm.

Doanh nghiệp sáng tạo năm 2014.

Doanh nghiệp đổi mới.

### **2.1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi**

❖ *Tầm nhìn:* Đến năm 2030 trở thành doanh nghiệp kinh doanh và phân phối hóa chất phục vụ ngành gỗ uy tín – chất lượng khu vực TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Nam.

❖ *Sứ mệnh:*

- Đối với khách hàng: Tôn trọng và cam kết không ngừng cải tiến, đem lại cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt nhất.

- Đối với nhân viên: Tạo dựng một môi trường làm việc năng động, sáng tạo và thân thiện để người lao động phát huy hết khả năng làm việc của mình.

- Đối với đối tác: Xây dựng sự uy tín, tin cậy, hợp tác cùng phát triển.

- Đối với xã hội: Tham gia các hoạt động đóng góp cho xã hội là một phần trách nhiệm của Thịnh Long đối với cộng đồng.

❖ *Giá trị cốt lõi:*

- Chính trực: Liêm chính, trung thực trong công tác ứng xử và minh bạch trong tất cả giao dịch, gìn giữ giá trị trung thực trong kinh doanh.

- Tôn trọng: Tôn trọng bản thân và các bên có liên quan.

- Công bằng: Công bằng giữa tất cả mọi người.

- Tuân thủ: Tuân thủ mọi quy định của Nhà nước và các quy định chung của công ty.

### 2.1.5. Văn hóa doanh nghiệp và triết lý kinh doanh

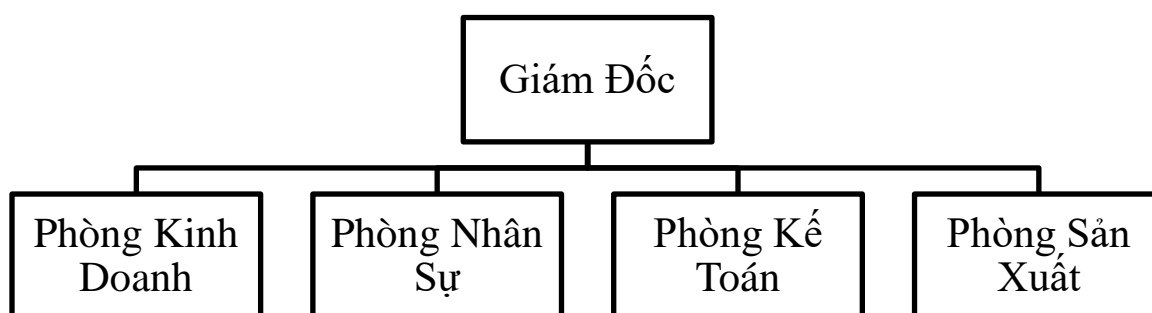
#### ❖ Văn hóa doanh nghiệp:

- Trong công việc: Tạo dựng một môi trường làm việc năng động, sáng tạo và chuyên nghiệp.
- Với khách hàng: Đem đến cho khách hàng sự tận tâm, cam kết và trách nhiệm.
- Với đồng nghiệp: Tinh thần đoàn kết, chia sẻ và hợp tác trong mọi hoạt động.
- Với nhà cung cấp, đối tác: Thể hiện sự uy tín, chuyên nghiệp đến các bên có liên quan.
- Với cộng đồng: Quan tâm, thấu hiểu và chia sẻ.

#### ❖ Triết lý kinh doanh:

- Thịnh Long không ngừng tìm hiểu và nâng cao, cải tiến chất lượng nhằm phục vụ tốt nhất mọi yêu cầu của khách hàng.
- Với Slogan “*Trao niềm tin, trao giá trị*” Thịnh Long luôn luôn là một người bạn đáng tin cậy của quý khách hàng cũng như mọi đối tác.

### 2.2. Cơ cấu tổ chức



**Hình 2.2:** Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)

\* Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban:

**Giám Đốc:** Là thành viên sáng lập và trực tiếp điều hành công ty. Thực hiện việc quản lý giám sát và điều phối phân bổ nhân viên đảm bảo các hoạt

động kinh doanh cũng như các hoạt động hợp tác của doanh nghiệp được hoàn thành tốt; Đánh giá tình hình và kết quả hoạt động của từng phòng ban; Quyết định hoạt động kinh doanh, chiến lược về các phương án đầu tư, kế hoạch phát triển sản phẩm; Quản lý tài chính của công ty và chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty.

**Phòng kinh doanh:** Thực hiện các chức năng sau: chức năng tham mưu; hướng dẫn, chỉ đạo; xây dựng và phát triển sản phẩm cũng như là nguồn khách hàng; theo dõi, kiểm soát và báo cáo các vấn đề kinh doanh của công ty. Nhiệm vụ của phòng kinh doanh là: thực hiện việc tiếp cận, nghiên cứu thị trường mục tiêu và khách hàng; lên kế hoạch và tổ chức các hoạt động kinh doanh cho công ty, tính toán giá thành và lập hợp đồng với đối tác, khách hàng mới; thực hiện các chiến lược giới thiệu sản phẩm, mở rộng thị trường cũng như thu hút khách hàng mới; theo dõi và đôn đốc tiến độ thực hiện kế hoạch kinh doanh của các phòng ban, phân xưởng.

**Phòng nhân sự:** Thực hiện chức năng như sau: tuyển dụng; đào tạo; quản lý và truyền thông cho công ty. Nhiệm vụ của phòng nhân sự là: lên kế hoạch và thực hiện công việc tuyển dụng nhân sự; đào tạo và phát triển chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và tương lai; duy trì và quản lý các hoạt động của nguồn nhân lực; quản lý các thông tin và hồ sơ nhân sự có liên quan trong công ty; tạo các văn bản, biên bản theo tình huống của công ty nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

**Phòng kế toán:** Thực hiện các chức năng sau: thực hiện những công việc theo đúng quy định của Nhà nước về tài chính, kế toán như thuế, ngân hàng, kiểm toán,...; lập kế hoạch tài chính cho công ty theo tháng, quý, năm; hoạch toán đầy đủ, chính xác và kịp thời đến ban lãnh đạo. Nhiệm vụ phòng kế toán là: hoạch toán các khoản thu, chi cho doanh nghiệp như tình hình luân chuyển và sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn; thực hiện chế độ báo cáo định kỳ và hiện hành của Nhà nước; chịu trách nhiệm về độ chính xác, hợp pháp, hợp lệ của các chứng từ thu, chi.

**Phòng sản xuất:** Thực hiện các chức năng sau: tham mưu cho Giám đốc về các công tác sản xuất, tồn trữ, bảo quản các trang thiết bị, máy móc; tham gia,

thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm, đồng thời bảo quản, vận chuyển, giao nhận các hàng hóa phục vụ cho nhu cầu kinh doanh của công ty; chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động thiết kế các sản phẩm, hàng hóa; nghiên cứu cải tiến sản phẩm; quản lý và đánh giá chất lượng sản phẩm làm ra. Nhiệm vụ phòng sản xuất là: tham gia đóng góp ý kiến cho Giám đốc về tình hình sản xuất của công ty; xây dựng, triển khai và điều chỉnh chi tiết các kế hoạch cho phòng sản xuất; kiểm tra tình hình nguyên vật liệu sản xuất; kiểm tra và giám sát tiến độ sản xuất hàng hóa; trực tiếp sản xuất hàng hóa.

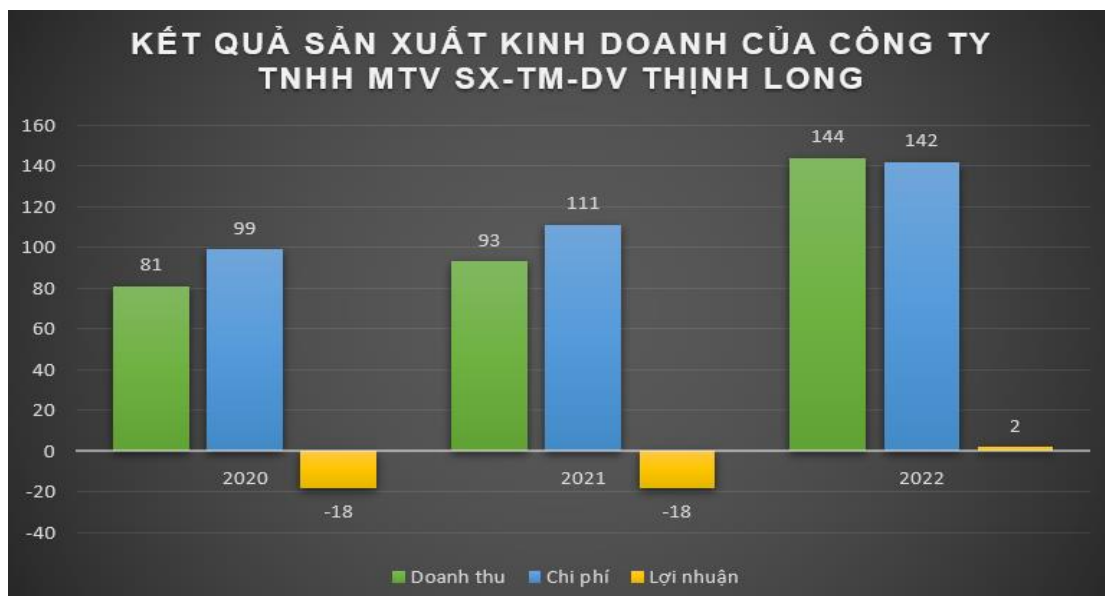
### 2.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long từ năm 2020 đến năm 2022

**Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty năm 2020 – 2022**

*DVT: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Năm			So sánh			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)
<b>Doanh thu</b>	81	93	144	12	15%	51	55%
<b>Chi phí</b>	99	111	142	12	12%	31	28%
<b>Lợi nhuận</b>	-18	-18	2	0	0%	20	-111%

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)



**Hình 2.3: Kết quả sản xuất kinh doanh Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

(Nguồn: Tác giả thực hiện, 2023)

**Nhận xét:**

Qua bảng kết quả sản xuất kinh doanh trên của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long cho chúng ta thấy rõ được các khoản doanh thu, chi phí và lợi nhuận sau thuế của công ty trong 03 năm gần đây (năm 2020 – 2022). Năm 2020 và 2021 không chỉ Việt Nam mà toàn thế giới phải đối mặt với đại dịch Covid-19, làm cho nền kinh tế toàn cầu rơi vào suy thoái nghiêm trọng và Việt Nam cũng không ngoại lệ. Các doanh nghiệp là đối tượng chịu ảnh hưởng nặng nề, nhiều doanh nghiệp bị rơi vào tình trạng khó khăn, khủng hoảng, trong đó có Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long.

Cụ thể là doanh thu năm 2021 tăng 12 tỷ đồng, tương ứng với 15% so với năm 2020. Và năm 2022 tăng 51 tỷ đồng, tương ứng với 55% so với năm 2021. Doanh thu tăng đều qua mỗi năm, điều này cho thấy doanh nghiệp đang hết sức cố gắng để bán được nhiều sản phẩm ra thị trường. Năm 2021 chi phí tăng 12 tỷ đồng tương ứng với 12% so với năm 2020. Và năm 2022 tăng 31 tỷ đồng tương ứng với 28% so với năm 2021. Doanh thu tăng, chi phí cũng tăng nhưng lợi nhuận lại giảm sút, mặc dù công ty bán được nhiều sản phẩm ra thị trường nhưng số tiền bỏ ra nhiều hơn số tiền thu được nên dẫn đến tình trạng lợi nhuận bị giảm sút đáng kể vì công ty đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị, còn các khoản chi phí khác như chi phí hoạt động, lương nhân viên, chi phí thuê mặt bằng,.. và

thêm tình hình đại dịch căng thẳng nên các chi phí nguyên vật liệu bị đội lên nhưng doanh nghiệp không thể tăng giá bán nên đó cũng chính là nguyên nhân dẫn đến lỗ vốn. Cụ thể là lợi nhuận năm 2021 bằng với lợi nhuận năm 2020 (âm 18 tỷ đồng). Đến năm 2022, doanh thu của công ty đã cao hơn mức chi phí bỏ ra nên đã có lợi nhuận, tuy không cao nhưng đây có thể được xem là sự chuyển biến tốt, cụ thể lợi nhuận tăng 20 tỷ đồng so với năm 2021.

#### **2.4. Đặc điểm nguồn nhân sự của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

##### **2.4.1. Số lượng**

Qua số liệu từ phòng nhân sự, ta thống kê được bảng dưới đây:

**Bảng 2.2: Thống kê số lượng nhân viên của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long giai đoạn năm 2020 – 2022**

*DVT: người*

<b>TIÊU CHÍ</b>	<b>Năm 2020</b>		<b>Năm 2021</b>		<b>Năm 2022</b>	
	<b>Nam</b>	<b>Nữ</b>	<b>Nam</b>	<b>Nữ</b>	<b>Nam</b>	<b>Nữ</b>
<b>Số lượng nhân viên</b>	12	10	12	10	15	10
<b>Tổng số</b>	<b>22</b>		<b>22</b>		<b>25</b>	

*(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)*

- Tổng số lượng nhân viên của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long hầu như không có sự chênh lệch quá lớn. Cụ thể là số lượng nhân viên cố định qua 2 năm 2020, 2021 (22 nhân viên). Đến năm 2022, số lượng nhân viên của công ty có 25 người, tăng thêm 3 người so với 2 năm trước.

- Về giới tính: Bảng thống kê cho thấy số lượng nhân viên nam chỉ nhiều hơn số lượng nhân viên nữ từ 2 - 5 người. Điều này không ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của công ty, vì sự phân bổ đó dựa trên tính chất công việc mà công ty sẽ bố trí lao động nam, nữ phù hợp.

+ Năm 2020, 2021: Số lượng nhân viên nam có 12 người (chiếm 54,5%), nhân viên nữ có 10 người (chiếm 45,5%). Như vậy, số lượng nhân viên nam chỉ gấp 1,2 lần số nhân viên nữ.

+ Năm 2022: Số lượng nhân viên nam có 15 người (chiếm 60%), nhân viên nữ có 10 người (chiếm 40%). Như vậy, số lượng nhân viên nam gấp 1,5 lần số

nhân viên nữ, có tăng 0,3 lần so với 2 năm trước.

Tuy có sự chênh lệch không đáng kể về số lượng nhân viên nhưng đây có thể được xem là sự chuyển biến tốt vì số lượng nhân viên có tăng lên. Điều này cho thấy công ty đang dần ổn định sau 2 năm đại dịch Covid-19, số lượng nhân viên tăng cho thấy công ty cần thêm người để sản xuất sản phẩm, hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.

#### 2.4.2. Chất lượng

Qua số liệu từ phòng Nhân sự, ta thống kê được bảng dưới đây:

**Bảng 2.3: Thống kê trình độ của nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long giai đoạn năm 2020 – 2022**

*DVT: người*

Năm Trình độ	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học	10	45,4	10	45,4	10	40
Cao đẳng	6	27,3	6	27,3	8	32
Trung cấp	6	27,3	6	27,3	7	28
<b>Tổng cộng</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)*

Qua bảng thống kê cho thấy trình độ học vấn của người lao động chỉ có sự thay đổi nhỏ vào năm 2022. Cụ thể, năm 2020 và 2021 số lượng nhân viên có trình độ Đại học là 10 nhân viên (tương ứng với 45,4%), trình độ Cao đẳng và Trung cấp có 6 nhân viên (tương ứng với 27,3%), tuy nhiên đến năm 2022 tỷ lệ trình độ học vấn của người lao động có sự thay đổi như: trình độ Đại học 10 người (tương ứng 40%), giảm 5,4% so với 2 năm trước; trình độ Cao đẳng 8 người (tương ứng 32%), tăng 4,7% so với 2 năm trước; trình độ Trung cấp 7 người (tương ứng 28%), tăng 0,7% so với 2 năm trước. Có sự thay đổi là do sự tăng thêm nhân viên thuộc bộ phận sản xuất, bộ phận này chú trọng vào trình độ tay nghề nhằm tăng năng xuất, tiết kiệm được chi phí đào tạo nên công ty không cần thiết phải tuyển dụng nhân viên có trình độ Đại học. Do đó có sự giảm tỉ lệ

nhân viên có trình độ Đại học, nhưng điều này không ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của công ty.

## **2.5. Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

### **2.5.1. Xác định nhu cầu của người lao động**

Hiện nay, Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long vẫn chưa tiến hành các hoạt động xác định nhu cầu của đội ngũ nhân viên để làm cơ sở căn cứ, xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu trong công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên. Do đó, công ty chưa xác định được nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết, cần phải ưu tiên thực hiện dựa trên nhu cầu của toàn thể người lao động trong công ty. Các chính sách tạo động lực làm việc còn chung chung, chưa xác định được biện pháp nào nên ưu tiên trước trong tình hình, điều kiện của công ty. Chính vì vậy, tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ quan trọng của các nhu cầu dưới đây, số phiếu phát ra là 25 và thu về 25 phiếu hợp lệ nhằm xác định được nhu cầu nào hiện đang là nhu cầu quan trọng nhất cần phải ưu tiên để đưa ra một số giải pháp và thực hiện lần lượt theo mức độ quan trọng.

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp, nhu cầu của con người tăng dần từ thấp đến cao, do đó tác giả đã đưa ra 6 nhu cầu cơ bản của người lao động: lương-thưởng-phúc lợi, đặc điểm công việc, đào tạo-thăng tiến, môi trường làm việc, cấp trên và đồng nghiệp. Tác giả đã tiến hành khảo sát toàn bộ nhân viên trong công ty, với mỗi nhu cầu cụ thể, người lao động sẽ chọn mức độ quan trọng hay không quan trọng tương ứng đối với họ. Từ đó, tác giả tiến hành tổng hợp và đánh giá mức độ nhu cầu cần phải được ưu tiên từ 1 đến 6, số 1 tương ứng với nhu cầu cần thiết cần phải được ưu tiên và lần lượt cho đến số 6 tương ứng với nhu cầu ít cần thiết, ít quan trọng của người lao động. Tuy nhiên, có sự trùng lặp về mức độ quan trọng cũng như là cách xếp hạng như sau:

**Bảng 2.4: Bảng khảo sát ý kiến về nhu cầu của nhân viên tại công ty**

Nhu cầu		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng	Xếp hạng
Lương, thưởng, phúc lợi	Người	0	25	25	1
	Tỷ lệ (%)	0	100	100	
Đặc điểm công việc	Người	2	23	25	3
	Tỷ lệ (%)	8	92	100	
Đào tạo, thăng tiến	Người	5	20	25	4
	Tỷ lệ (%)	20	80	100	
Môi trường làm việc	Người	0	25	25	1
	Tỷ lệ (%)	0	100	100	
Cấp trên	Người	1	24	25	2
	Tỷ lệ (%)	4	96	100	
Đồng nghiệp	Người	1	24	25	2
	Tỷ lệ (%)	4	96	100	

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

➤ Từ kết quả khảo sát bảng 2.4 cho thấy:

Nhu cầu về môi trường làm việc và lương-thưởng-phúc lợi hiện đang là nhu cầu quan trọng nhất (tương ứng 100%) điều này cho thấy người lao động rất chú trọng vào môi trường làm việc vì nó thể hiện bầu không khí làm việc, cơ sở vật chất cũng như điều kiện làm việc và thu nhập của chính bản thân mình để đáp ứng cuộc sống.

Nhu cầu về đồng nghiệp và cấp trên xếp hạng 2 (tương ứng 96%), đó cũng là một nhu cầu chính đáng, vì hầu hết nhân viên làm việc ở công ty nhiều hơn thời gian họ ở nhà, vì thế việc tiếp xúc với đồng nghiệp hàng giờ, hàng ngày là điều hiển nhiên. Chính vì vậy mà họ chú trọng vào quan hệ xã hội, khi quan hệ với đồng nghiệp, cũng như là cấp trên tốt thì sẽ làm cho bầu không khí trở nên thoải mái, sẵn sàng chia sẻ những khó khăn, áp lực trong công việc.

Nhu cầu về đặc điểm công việc được người lao động đánh giá độ quan trọng thứ 3 (tương ứng 92%) nếu công việc không phù hợp với bản thân thì người lao động cũng không thể nào gắn bó lâu dài.

Nhu cầu về đào tạo, thăng tiến xếp hạng 4 (tương ứng 80%), điều này cho thấy người lao động vẫn muốn phát triển nghề nghiệp trong tương lai, tuy nhiên không phải nhu cầu này quan trọng với hầu hết tất cả mọi người.

## 2.5.2. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất và phi vật chất

### 2.5.2.1. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất

#### ❖ Tiền lương

Trước khi đánh giá kết quả thực trạng tạo động lực thông qua tiền lương, chúng ta sẽ đánh giá bảng tiền lương nhận được của nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long trong giai đoạn năm 2020 – 2022.

**Bảng 2.5: Tiền lương nhận được của nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long giai đoạn năm 2020 – 2022**

*DVT: triệu đồng*

Đối tượng	Năm		
	2020	2021	2022
Trưởng phòng	17 - 22	18 - 24	22 - 26
Nhân viên	7 - 10	7 - 11	8 - 13

*(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)*

Từ bảng 2.5 cho thấy mức lương nhận được của nhân viên trong 1 tháng tại Công ty Thịnh Long hầu như tăng đều tăng qua các năm. Tuy nhiên, để hiểu rõ hơn tiền lương ảnh hưởng đến động lực làm việc như thế nào, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát ý kiến về tiền lương tại công ty**

Tiền lương		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Tiền lương nhận được tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị	Người	16	9	25
	Tỷ lệ (%)	64	36	100
Tiền lương của Anh/Chị được trả đầy đủ, đúng thời hạn	Người	0	25	25
	Tỷ lệ (%)	0	100	100
Tiền lương đáp ứng đủ các nhu cầu về cuộc sống của Anh/Chị	Người	4	21	25
	Tỷ lệ (%)	16	84	100
Anh/Chị hài lòng về mức lương	Người	6	19	25

hiện tại của Công ty	Tỷ lệ (%)	24	76	100
----------------------	-----------	----	----	-----

*(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)*

Từ bảng 2.6 có thể thấy được rằng công ty đang làm rất tốt trong công tác trả lương đầy đủ, đúng hạn (chiếm tỷ lệ 100% ý kiến đồng ý) nhân viên trong công ty sẽ được nhận lương vào ngày 10 hàng tháng qua tài khoản ngân hàng và mức lương cơ bản được thể hiện rõ trong hợp đồng lao động, tiền lương còn dựa trên ngày công đi làm của người lao động. Tiền lương nhận được tương xứng với kết quả làm việc có 64% ý kiến không đồng ý, có thể là do công ty không có chính sách trả lương theo sản phẩm, mà chỉ dựa trên mức độ hoàn thành công việc của các phòng ban. Do đó, có người làm ít, có người làm nhiều, nên họ cho rằng tiền lương không tương xứng với những việc mà họ đã làm được. Có 16% ý kiến cho rằng tiền lương không đủ để đáp ứng các nhu cầu về cuộc sống và 24% ý kiến không hài lòng về mức lương hiện tại. Điều đó cho thấy tiền lương nhận được không tương xứng với kết quả làm việc và không đủ đáp ứng nhu cầu cuộc sống thì người lao động sẽ không hài lòng, tuy con số này không quá cao nhưng có thể giảm đi động lực làm việc của người lao động, thực tế thì tiền lương càng cao, người lao động càng hăng say làm việc. Do đó, công ty cần phải lên kế hoạch xem xét lại công tác tiền lương của mình, làm thế nào để người lao động cảm thấy hài lòng, thỏa mãn.

#### ❖ Tiền thưởng

Ngoài tiền lương, tiền thưởng là hình thức tăng thêm thu nhập cho người lao động để hỗ trợ cho cuộc sống được tốt hơn và cũng là chính sách khuyến khích người lao động về cả vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say.

Hiện nay, công ty áp dụng các hình thức thưởng chủ yếu như: thưởng lương tháng 13, được áp dụng đối với người lao động làm đủ 12 tháng trở lên, tiền thưởng sẽ được trả cùng với tháng 12 dương lịch hàng năm (tiền thưởng sẽ được trả 70% tháng lương, nếu công ty có lợi nhuận nhiều người lao động sẽ được thưởng nguyên tháng lương). Ngoài ra, thưởng cho việc hoàn thành các nhiệm vụ, chỉ tiêu đặt ra. Được áp dụng đối với các phòng ban sẽ được thưởng tập thể

khi thực hiện vượt qua mức kế hoạch đề ra ban đầu, hoàn thành các công việc trước thời hạn được giao hoặc đối với các cá nhân khi có những sáng kiến sáng tạo đóng góp tích cực trong công việc như những ý tưởng, cải tiến, đề xuất hợp lý trong việc áp dụng các kỹ thuật, công nghệ mới vào quá trình sản xuất, đưa ra các sáng kiến nhằm mục đích tiết kiệm chi phí, thời gian, nâng cao chất lượng khi sản xuất sản phẩm, hàng hóa hoặc những cá nhân có sự tích cực trong công tác cứu hộ khi công ty không may xảy ra sự cố cháy nổ hoặc cá nhân có tinh thần can đảm trong việc bắt trộm, cướp trên địa bàn của công ty hoạt động. Tùy vào mức độ thành tích của người lao động đạt được mà Ban Giám đốc sẽ quyết định mức thưởng từ 1 triệu đồng – 3 triệu đồng/cá nhân. Ngoài ra, công ty còn thưởng cho người lao động vào các ngày lễ, tết trong năm.

Để hiểu rõ hơn các chế độ khen thưởng ảnh hưởng đến động lực làm việc như thế nào, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến về tiền thưởng tại công ty**

Tiền thưởng		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Mức thưởng tương xứng với thành tích của Anh/Chị đóng góp	Người	14	11	25
	Tỷ lệ (%)	56	44	100
Thời điểm thưởng hợp lý	Người	8	17	25
	Tỷ lệ (%)	32	68	100
Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích Anh/Chị làm việc	Người	5	20	25
	Tỷ lệ (%)	20	80	100
Anh/Chị hài lòng về hình thức thưởng của Công ty	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100

*(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)*

Từ bảng kết quả khảo sát 2.7 khi được hỏi về quan điểm mức thưởng tương xứng với thành tích đóng góp, người lao động cho rằng không đồng ý chiếm tới 56%, chính sách khen thưởng của công ty có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc chiếm 80% ý kiến đồng ý và nhận được sự đồng ý chiếm 88% khi được hỏi về sự hài lòng của người lao động của hình thức thưởng. Tuy nhiên, người lao động cho rằng thời điểm khen thưởng không hợp lý chiếm tới 32%,

điều đó cho thấy công ty còn hạn chế trong việc xét thưởng kịp thời cho người lao động.

#### ❖ Phúc lợi

Nhận thấy được sự quan trọng của các chế độ phúc lợi trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động, hiện nay Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc như nhân viên được tham gia BHXH, BHYT, BHTN, chế độ ốm đau, thai sản theo quy định của Nhà nước. Không những thế, công ty còn chi trả các khoản trợ cấp cho người lao động như trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp tiền xăng xe, trợ cấp tiền điện thoại, phụ cấp tiền ăn giữa ca và phụ cấp độc hại, nguy hiểm có thể ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động.

Người lao động được hưởng nguyên lương đối với các ngày lễ theo quy định của Nhà nước như: Tết dương lịch, Tết âm lịch, ngày Quốc khánh, ngày Giỗ tổ Hùng Vương, ngày Giải phóng Miền Nam và Quốc tế lao động. Nhân viên được phép nghỉ về việc riêng nhưng vẫn được hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau: bản thân kết hôn (3 ngày nghỉ), con cái kết hôn (1 ngày nghỉ), cha mẹ (bên vợ hoặc chồng), vợ hoặc chồng, con cái mất (3 ngày nghỉ). Đồng thời, để đảm bảo sức khỏe của nguồn nhân lực, công ty đã thực hiện hoạt động khám sức khỏe định kỳ 06 tháng/lần.

Ngoài ra, công ty còn thực hiện chế độ phúc lợi tự nguyện nhằm kích thích nhân viên làm việc hiệu quả, gắn bó lâu dài với công ty.

**Bảng 2.8: Nội dung chương trình phúc lợi của công ty năm 2020 - 2022**

*DVT: VNĐ*

Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng		
	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tết dương lịch	500.000	500.000	500.000
Tết âm lịch	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ngày Quốc tế phụ nữ (8/3), Ngày Phụ nữ Việt Nam (20/10)	200.000	200.000	300.000
Ngày Giải phóng Miền Nam (30/4) và Quốc tế lao động (1/5)	200.000	300.000	300.000
Ngày Quốc khánh (2/9)	200.000	200.000	300.000

Sinh nhật nhân viên	400.000	400.000	500.000
Nhân viên cưới	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Quốc tế thiếu nhi (áp dụng đối với gia đình có con nhỏ dưới 16 tuổi)	100.000	100.000	150.000
Nhân viên đau ốm	500.000	500.000	500.000
Người thân nhân viên đau ốm	300.000	300.000	300.000
Nhân viên mất	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Người thân nhân viên mất	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Nghỉ mát hàng năm	100% chi phí	100% chi phí	100% chi phí

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)

Để hiểu rõ hơn các chế độ phúc lợi ảnh hưởng đến động lực làm việc như thế nào, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến về phúc lợi tại công ty**

Phúc lợi		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Phúc lợi của Công ty được thực hiện đúng quy định	Người	0	25	25
	Tỷ lệ (%)	0	100	100
Công ty thực hiện đầy đủ các loại bảo hiểm cho nhân viên theo quy định	Người	0	25	25
	Tỷ lệ (%)	0	100	100
Hàng năm Công ty đều tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng	Người	0	25	25
	Tỷ lệ (%)	0	100	100
Anh/Chị hài lòng về chính sách phúc lợi của Công ty	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Từ kết quả khảo sát 2.9 có thể thấy được gần công ty đang làm rất tốt trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua các chế độ phúc lợi. Người lao động đồng ý với ý kiến phúc lợi của công ty được thực hiện đúng quy định, công ty thực hiện đầy đủ các loại bảo hiểm cho nhân viên theo quy định và công ty đều tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm chiếm tỷ lệ tuyệt đối là 100%, không có ý kiến không đồng ý. Tuy nhiên, mức độ hài lòng về

chính sách phúc lợi của công ty nhận được 12% ý kiến không đồng ý, điều đó chứng tỏ người lao động có nhu cầu cao hơn, do đó Ban Giám đốc cần phải rà soát tình hình để làm thỏa mãn nhân viên bằng cách bổ sung thêm các chính sách phúc lợi.

### 2.5.2.2. Thực hiện các biện pháp kích thích phi vật chất

#### ❖ Đặc điểm công việc

Công tác phân bổ, bố trí lao động được coi là hợp lý là khi nhân viên được làm các công việc phù hợp với sở trường, năng lực thì mới đem lại được sự hứng thú của họ trong công việc. Hiện nay, công tác bố trí lao động được công ty thực hiện khá tốt, nhân viên được phân công công việc đúng với bảng mô tả công việc, cũng như là nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng và hợp lý. Vì vậy, nhân viên được làm việc đúng với chuyên môn cũng như là sở trường, tính cách, năng lực của bản thân. Do đó, người lao động cảm thấy công việc trở nên hấp dẫn, công việc của mình không phải gặp nhiều thách thức và không hề chán nản trong công việc, ngược lại người lao động sẽ rất hứng thú với công việc mà họ đang làm.

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến về đặc điểm công việc tại công ty**

Đặc điểm công việc		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Công việc hiện tại phù hợp với tính cách, năng lực và thể mạnh của Anh/Chị	Người	2	24	25
	Tỷ lệ (%)	8	92	100
Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức	Người	22	2	25
	Tỷ lệ (%)	92	8	100
Anh/Chị luôn có cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân cho công việc	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng và hợp lý	Người	0	25	25
	Tỷ lệ (%)	0	100	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Từ bảng kết quả khảo sát 2.10 có thể thấy được rằng người lao động thực sự rất hài lòng về công việc mà họ đang làm. Khi được khảo sát, hầu hết các nhân viên đều đánh giá cao công tác tạo động lực thông qua đặc điểm công việc. cụ thể, khi được hỏi về “Công việc hiện tại phù hợp với tính cách, năng lực và thể

mạnh của Anh/Chị” kết quả nhận được ý kiến đồng ý chiếm 92%. Câu hỏi “Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức” được người lao động phủ nhận, chiếm tới 92% ý kiến không đồng ý. Câu hỏi “Anh/Chị luôn có cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân cho công việc” cũng thu về kết quả cao khi số ý kiến đồng ý chiếm tới 88%, như vậy cho thấy người lao động đang thực sự phát huy được hiệu quả làm việc của mình. Và câu hỏi cuối cùng nhận lại được kết quả 100% ý kiến đồng ý khi họ cho rằng “Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng và hợp lý”, như vậy cho thấy đây là một điều đáng mừng khi công ty đang thực sự làm tốt công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua yếu tố đặc điểm công việc.

### ❖ Đào tạo, thăng tiến

Nhu cầu được đào tạo và phát triển không chỉ được cá nhân người lao động quan tâm mà hiện nay công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty rất được chú ý và quan tâm từ Ban lãnh đạo.

Các hình thức đào tạo:

- Đào tạo nội bộ: với hình thức đào tạo này có sự thuận tiện và tiết kiệm được chi phí đào tạo. Tùy thuộc vào từng bộ phận khác nhau mà công ty sử dụng nhân viên giỏi hơn đào tạo lại cho chính đồng nghiệp của mình để đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Đào tạo bên ngoài: được cử đi học thêm các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc các khóa học về chuyên môn nghiệp vụ về lãnh đạo các hình thức đào tạo nội bộ.

Hầu như phương pháp đào tạo của công ty được thực hiện trực tiếp (người cũ truyền cho người mới) chủ yếu là kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ. Việc cử đi đào tạo và xác định ai là đối tượng cần được đào tạo do trưởng các phòng ban trực tiếp đề xuất và Giám đốc là người trực tiếp phê duyệt. Đối với các hình thức đào tạo, công ty sẽ chịu 100% kinh phí. Những ngày được cử đi đào tạo nếu trùng vào ngày làm việc thì được công ty tính là ngày đi làm. Định kỳ 06 tháng hoặc 12 tháng/lần công ty sẽ tổ chức đào tạo lại cho nhân viên để cung cấp các kiến thức chuyên môn mới nhất cho công việc được vận hành một cách tốt hơn, các nội dung đào tạo thường sẽ được Ban Giám đốc xét duyệt tùy thuộc vào từng vị trí công việc của người lao động ở cụ thể từng phòng ban.

**Bảng 2.11: Đào tạo nhân sự các phòng ban Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long năm 2022**

Các phòng ban	Số lần đào tạo trong năm	Thời gian đào tạo
Phòng Kinh doanh	02	1-2 ngày/lần
Phòng Nhân sự	01	0,5 ngày/lần
Phòng Kế toán	01	0,5 ngày/lần
Phòng Sản xuất	02	1-2 ngày/lần

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)

Thăng tiến được xem là sự phát triển sự nghiệp của người lao động. Mặc dù công ty quan tâm đến chính sách đào tạo để nâng cao trình độ của người lao động nhưng về công tác đề bạt, thăng tiến công ty chưa thật sự quan tâm, những nhân viên có năng lực chưa có nhiều cơ hội thăng tiến lên các vị trí cao hơn.

Để đánh giá sâu hơn về công tác đào tạo và thăng tiến tại công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.12: Kết quả khảo sát ý kiến về đào tạo, thăng tiến tại công ty**

Đào tạo, thăng tiến		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Công ty tạo điều kiện học tập, nâng cao kiến thức, kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả	Người	13	12	25
	Tỷ lệ (%)	52	48	100
Sau khi được đào tạo, kỹ năng làm việc của Anh/Chị được nâng cao hơn	Người	8	17	25
	Tỷ lệ (%)	32	68	100
Anh/Chị rất quan tâm, thích thú với các chương trình đào tạo	Người	2	23	25
	Tỷ lệ (%)	8	92	100
Có nhiều cơ hội thăng tiến khi làm việc tại Công ty	Người	16	9	25
	Tỷ lệ (%)	64	36	100
Anh/Chị mong muốn phát triển nghề nghiệp trong tương lai	Người	7	18	25
	Tỷ lệ (%)	28	72	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Từ kết quả khảo sát bảng 2.12 có thể thấy được công ty tạo điều kiện học tập, nâng cao kiến thức, kỹ năng cần thiết để nhân viên làm việc hiệu quả, kết quả nhận được ý kiến không đồng ý chiếm 52%. Có 92% người lao động quan tâm, thích thú với các chương trình đào tạo. Tuy nhiên khi được hỏi về “Sau khi

được đào tạo, kỹ năng làm việc của Anh/Chị được nâng cao hơn” thì có 8 người lao động cho rằng không đồng ý (tương ứng 32%) do đó công ty cần phải xem xét lại nội dung, phương pháp đào tạo chưa được phong phú cũng như việc cử người đi đào tạo có thực sự phù hợp hay chưa mặc dù công ty đã tốn nhiều công sức và chi phí trong các chương trình đào tạo này, nhưng vẫn chưa nhận lại sự hiệu quả hoàn toàn.

Hầu hết người lao động trong công ty đều mong muốn phát triển nghề nghiệp trong tương lai (tương ứng với 72% ý kiến đồng ý), tuy nhiên khi được hỏi về “Có nhiều cơ hội thăng tiến khi làm việc tại Công ty”, người lao động cho gần không tới 64%, như vậy công ty còn thờ ơ trong công tác đề bạt, thăng tiến. Tuy nhân viên gắn bó lâu dài với công ty nhưng họ không có sự thăng tiến trong nghề nghiệp, lâu dài cũng khiến họ giảm đi một phần động lực làm việc của mình và những người có năng lực sẽ nhanh chóng rời đi. Do đó, đòi hỏi Ban Giám đốc công ty vạch ra được một lộ trình thăng tiến cụ thể.

#### ❖ **Môi trường làm việc**

Về cơ sở vật chất, các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc như trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị hiện đại hỗ trợ trong quá trình làm việc của nhân viên. Cụ thể, công ty trang bị máy in, máy fax, máy tính, điện thoại, hệ thống internet, hệ thống đèn, điều hòa, hệ thống giám sát, hệ thống phòng cháy chữa cháy...đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi phòng sao cho công việc được diễn ra hiệu quả và nhanh chóng.

Về bầu không khí làm việc, công ty luôn đề cao xây dựng một bầu không khí bình đẳng và thân thiện trong giao tiếp công việc, sinh hoạt hằng ngày giữa cấp trên và cấp dưới. Công ty luôn tôn trọng và động viên đội ngũ nhân viên trong việc đưa ra các ý kiến, kiến nghị trong việc góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Ban lãnh đạo đã cố gắng xây dựng một môi trường làm việc hết sức thân thiện và gắn kết người lao động lại với nhau, cụ thể là nhiều hoạt động vui chơi cũng như là các phong trào cũng như để cho nhân viên có một môi trường làm việc thoải mái nhất có thể:

- Công ty thường tổ chức các phong trào thể thao, văn nghệ, nấu ăn,...để

nhân viên cảm thấy thoải mái và thích thú với môi trường làm việc năng động, thoải mái giúp nhân viên cũng như ban quản lý gắn kết lại với nhau.

- Trong công ty luôn tạo điều kiện để các phòng ban được hỗ trợ nhau, thúc đẩy hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và tốt nhất có thể, vì thế nhân viên trong công ty cảm thấy thoải mái giúp đỡ nhau trong công việc nếu nó nằm trong khả năng của mình chứ mọi người không hề đặt nặng vấn đề “việc của mình - mình làm, việc của người khác - người khác làm”.

Về thời gian làm việc, nghỉ ngơi được công ty quy định rõ ràng và hợp lý. Nhìn chung, nhân viên có tinh thần tự giác cao trong việc đúng giờ giấc.

**Bảng 2.13: Quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi của nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

Buổi	Thời gian làm việc, nghỉ ngơi
Sáng	7h30 – 11h30
Trưa	Nghỉ trưa 1h30 (từ 11h30 – 13h00)
Chiều	13h00 – 17h00

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long)

Để đánh giá môi trường làm việc của nhân viên, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

**Bảng 2.14: Kết quả khảo sát ý kiến về môi trường làm việc tại công ty**

Môi trường làm việc		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100
Công ty trang bị đầy đủ trang thiết bị công cụ, dụng cụ cần thiết cho nhân viên làm việc	Người	10	15	25
	Tỷ lệ (%)	40	60	100
Nơi làm việc đảm bảo yêu cầu về ánh sáng, nhiệt độ	Người	10	15	25
	Tỷ lệ (%)	40	60	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	Người	1	24	25
	Tỷ lệ (%)	4	96	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Qua bảng 2.14 cho thấy tỷ lệ % người lao động hài lòng về môi trường làm việc khá cao. Trong đó, bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái và chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý được những người lao động trong công ty đánh giá cao,

chiếm hơn 80% ý kiến đồng ý. Ngược lại, công ty trang bị đầy đủ trang thiết bị công cụ, dụng cụ cần thiết cho nhân viên làm việc và nơi làm việc đảm bảo yêu cầu về ánh sáng, nhiệt độ thì lại nhận được sự đánh giá thấp của người lao động tại công ty, cụ thể có tới 40% ý kiến không đồng ý, chiếm gần phân nửa số lượng nhân viên trong công ty. Và tỷ lệ % không đồng ý chủ yếu họ thuộc bộ phận sản xuất, còn các bộ phận khác lại đánh giá cao về các ý kiến này. Vì vậy, để tạo một môi trường làm việc được tốt thì Ban Giám đốc cần phải lên kế hoạch rà soát tình hình các trang thiết bị hiện nay, bổ sung thêm các trang thiết bị còn thiếu và những trang thiết bị hư hỏng cần phải được loại bỏ,... để đáp ứng nhu cầu của người lao động một cách tốt nhất.

#### ❖ Cấp trên

Cấp trên có tầm nhìn xa, chiến lược hoạch định tốt, đây có thể được xem là một trong những yếu tố giúp cho công ty hoạt động, phát triển sau hơn 10 năm có mặt trên thị trường Việt Nam. Nhìn chung cấp trên có chuyên môn, trình độ và có nhiều kinh nghiệm bởi họ có đầu óc tư duy, sáng tạo và kinh nghiệm lăn lộn trên thương trường nhiều năm. Đồng thời, cấp trên cũng được mọi người đánh giá khá cao vì luôn biết xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên cũng như chia sẻ những khó khăn trong công việc, hỗ trợ công việc,... Cấp trên là người theo phong cách dân chủ, nên nhân viên cảm thấy rất thoải mái khi được nói lên những quan điểm cũng như là sáng kiến của cá nhân mình trong quá trình làm việc, quản lý luôn lắng nghe và tiếp thu những ý kiến của nhân viên làm cho nhân viên có cảm giác bản thân được tôn trọng chứ không phải với vai vế thấp kém là người làm công ăn lương.

**Bảng 2.15: Kết quả khảo sát ý kiến về cấp trên tại công ty**

Cấp trên		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Cấp trên của tôi luôn tôn trọng, thân thiện và gần gũi với cấp dưới	Người	4	21	25
	Tỷ lệ (%)	16	84	100
Cấp trên của tôi biết lắng nghe và nhiệt tình giúp đỡ nhân viên trong công việc	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100
Cấp trên của tôi ghi nhận sự đóng góp của nhân viên	Người	3	22	25
	Tỷ lệ (%)	12	88	100
Cấp trên của tôi luôn đối xử công bằng,	Người	6	19	25

không thiên vị giữa các nhân viên	Tỷ lệ (%)	24	76	100
-----------------------------------	-----------	----	----	-----

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Qua kết quả khảo sát bảng 2.15 có thể thấy được rằng hầu hết người lao động đều đồng ý với 3 câu hỏi: Cấp trên của tôi luôn tôn trọng, thân thiện và gần gũi với cấp dưới (tương ứng với 84% lựa chọn đồng ý), Cấp trên của tôi biết lắng nghe và nhiệt tình giúp đỡ nhân viên trong công việc (tương ứng 88% lựa chọn đồng ý) và Cấp trên của tôi ghi nhận sự đóng góp của nhân viên (tương ứng 88% lựa chọn đồng ý), điều đó chứng tỏ cấp trên là người biết ghi nhận sự cố gắng, đóng góp cũng như là sự tôn trọng và lắng nghe ý kiến của người lao động. Đặc biệt, cấp trên là người khá thân thiện, hòa đồng và gương mẫu trong mọi công việc, nên vấn đề xung đột lớn giữa cấp trên và cấp dưới rất ít xảy ra. Tuy nhiên, có tỷ lệ ý kiến không đồng ý cao hơn các câu hỏi còn lại, thông qua câu hỏi “Cấp trên của tôi luôn đối xử công bằng, không thiên vị giữa các nhân viên” nhận tới 24% ý kiến không đồng ý, nguyên nhân dẫn đến vấn đề này có thể là do sự thiếu quan tâm trong công tác trang bị cơ sở vật chất đầy đủ, tiện nghi cho người lao động cụ thể là nhân viên sản xuất.

#### ❖ Đồng nghiệp

Thông qua câu hỏi về bầu không khí làm việc tại công ty có vui vẻ, thân thiện hay không, hầu hết người lao động đều có ý kiến đồng ý với câu hỏi khảo sát. Điều này góp phần cho chúng ta thấy được mối quan hệ giữa các nhân viên trong công ty sẽ như thế nào? Để tìm hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của tập thể người lao động như sau:

**Bảng 2.16: Kết quả khảo sát ý kiến về đồng nghiệp tại công ty**

Đồng nghiệp		Không đồng ý	Đồng ý	Tổng cộng
Đồng nghiệp của Anh/Chị sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ và hỗ trợ khi cần thiết	Người	2	23	25
	Tỷ lệ (%)	8	92	100
Đồng nghiệp của Anh/Chị luôn gần gũi, thân thiện và hòa đồng	Người	2	23	25
	Tỷ lệ (%)	8	92	100
Đồng nghiệp của Anh/Chị luôn phối	Người	3	22	25

hợp tốt với nhau để làm việc và hoàn thành tốt công việc được giao	Tỷ lệ (%)	12	88	100
ĐỒNG NGHIỆP CỦA ANH/CHỊ ĐÁNG TIN CẬY	Người	2	23	25
	Tỷ lệ (%)	8	92	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long, tác giả 2023)

Từ kết quả khảo sát bảng 2.16 có thể thấy được mức độ không đồng ý chỉ chiếm số ít. Đa số nhân viên đều đồng ý cho rằng các đồng nghiệp luôn phối hợp tốt với nhau và hoàn thành tốt công việc được giao, tương ứng với 88% lựa chọn đồng ý. Các câu hỏi còn lại được người lao động đánh giá đồng ý chiếm tới 92%.

Qua đó cho thấy được tinh thần đồng đội của nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long không chỉ làm tốt công việc của bản thân mình mà còn quan tâm tới công việc của đồng nghiệp để cùng nhau phát triển vì mục tiêu chung. Khi có một người đồng nghiệp chẳng may rơi vào tình thế khó khăn trong công việc, mọi người đều ra sức giúp đỡ và chia sẻ. Không những thế, tinh thần đồng đội, gắn bó còn được thể hiện thông qua các hoạt động thi đua với mục đích gắn kết người lao động lại với nhau.

## **2.6. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực làm việc tại công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

### **2.6.1. Ưu điểm**

Công ty đã có một số thành công nhất định trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các biện pháp kích thích vật chất và kích thích phi vật chất (tinh thần).

Mặc dù năm 2020 và năm 2021 dịch covid-19 xảy ra, làm cho các doanh nghiệp bị khủng hoảng kinh tế, tuy nhiên công ty vẫn duy trì được nguồn nhân lực hiện có, cụ thể là 22 người. Do đó, công ty đã thành công trong công tác tạo động lực làm việc khi công ty luôn quan tâm đến cuộc sống của người lao động. Như, trả lương, phúc lợi đầy đủ,... đó là yếu tố mang nhân đạo của công ty giúp cho người lao động có động lực làm việc, minh chứng đó chính là sự gắn bó với công ty.

Tiền lương của người lao động được công ty trả đầy đủ và đúng hạn, không có sự chậm trễ trong công tác trả lương. Hầu như mức lương của nhân viên được

tăng qua các năm nhằm đảm bảo nhu cầu cuộc sống của người lao động. Ngoài ra, tiền lương còn phụ thuộc vào ngày công đi làm thực tế của người lao động, do đó khuyến khích được mọi người tích cực đi làm. Về hình thức thưởng của công ty các tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái làm việc với mục đích nhận được tiền thưởng. Cùng với đó, công ty thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước, vì thế người lao động yên tâm hơn khi làm việc tại công ty, các chính sách phúc lợi tự nguyện cũng được công ty ban hành đầy đủ, người lao động được thưởng vào các ngày lễ, tết nhận được trợ cấp (nếu có) và đặc biệt là những chuyến du lịch có tác dụng nâng cao tinh thần đoàn kết của nhân viên.

Công ty còn ý thức được sự quan trọng của công việc ảnh hưởng đến người lao động cũng như là tình hình sản xuất của công ty. Do đó, công ty đã tiến hành phân tích công việc, đồng thời xây dựng cho các chức danh công việc tại các phòng ban bảng mô tả cụ thể. Đặc biệt, công ty còn quan tâm đến chất lượng đội ngũ nhân viên nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, cung cấp thêm kiến thức, kỹ năng bằng cách luôn tạo điều kiện cho người lao động tham gia học tập thông qua các chương trình đào tạo.

Công ty còn mang đến cho người lao động một môi trường làm việc thoải mái khi xây dựng được cho doanh nghiệp một bầu không khí làm việc thân thiện và bình đẳng giữa cấp trên – cấp dưới, giữa đồng nghiệp – đồng nghiệp thông qua việc xây dựng các phong trào, hoạt động bên trong và ngoài công ty. Ngoài ra, công ty cũng luôn sẵn sàng tạo điều kiện để người lao động giúp đỡ nhau trong công việc, vì thế tinh thần đoàn kết và luôn sẵn sàng hỗ trợ nhau trong công việc tạo nên một văn hóa tốt đẹp tại công ty. Mặt khác, người lao động không bị ảnh hưởng nhiều về sức khỏe khi công ty quy định chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

### **2.6.2. Nhược điểm và nguyên nhân**

Bên cạnh những mặt đã được, Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long vẫn còn một số hạn chế trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động cần phải khắc phục, cụ thể:

Mức lương tương đối đáp ứng được nhu cầu về cuộc sống của người lao

động, tuy nhiên việc trả lương theo ngày công khiến cho người lao động cảm thấy không công bằng vì khối lượng công việc của mình làm có thể nhiều hơn đồng nghiệp.

Hình thức thưởng của công ty không đa dạng, việc xét thưởng còn chưa kịp thời và kết quả đánh giá việc xét thưởng chỉ mang tính chất chủ quan, cảm tính của cấp trên.

Mặc dù công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động học tập để nâng cao hiệu quả làm việc và người lao động thật sự quan tâm, thích thú với các chương trình đào tạo. Tuy nhiên, công ty chưa xác định nhu cầu đào tạo cũng như là nội dung đào tạo chưa thực sự phù hợp, nên các kỹ năng sau đào tạo chưa được nâng cao đáng kể, thậm chí còn gây lãng phí tài chính và kết quả đào tạo lại chưa đáp ứng được yêu cầu.

Hiện tại, công ty chưa có một chính sách thăng tiến cụ thể quy định rõ ràng lộ trình thăng tiến để nhân viên có thể xem mà phấn đấu nhằm phát triển nghề nghiệp của mình trong tương lai. Nguyên nhân là do công ty đơn giản hóa các chức danh công việc, đó là lý do tại sao công ty không chú trọng vào chính sách thăng tiến, phát triển nhân tài mà thay vào đó công ty chú trọng đến các lợi ích vật chất cho người lao động nhằm giữ chân người lao động.

Mặc dù công ty đáp ứng được cơ sở vật chất đầy đủ cho khối văn phòng. Tuy nhiên, khối sản xuất thì lại thiếu thốn các trang thiết bị làm việc như: hệ thống đèn, quạt còn quá yếu, không đáp ứng được yêu cầu về độ sáng cũng như độ thoáng mát cho người lao động, nhân viên sản xuất chưa được trang bị thêm các vật dụng, đồ bảo hộ cần thiết trong quá trình làm việc.

Nguyên nhân là do công ty chưa thực sự tìm hiểu về nhu cầu của người lao động trong công tác tạo động lực làm việc, do đó các phương pháp tạo động lực chỉ mang tính chủ quan của Ban lãnh đạo, chưa xác định được mức độ quan trọng của các phương pháp tạo động lực trong doanh nghiệp. Vì thế, các nội dung tạo động lực còn nhiều lỗ hổng, chưa thực sự hiệu quả.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 tác giả nêu tổng quan về Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long tiến hành phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long hiện nay qua công tác tiền lương-thưởng- phúc lợi, đặc điểm công việc, đào tạo-thăng tiến, môi trường làm việc, cấp trên và đồng nghiệp. Đồng thời, tác giả đã chỉ ra các ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân hạn chế trong công tác tạo động lực làm việc của công ty hiện nay. Các biện pháp tạo động lực của công ty đang được áp dụng có những thành công nhất định, mang lại hiệu quả đến người lao động. Tuy nhiên, có một số mặt còn hạn chế, do đó tác giả sẽ tiếp tục đi sâu vào phân giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty cũng như là phân đánh giá các ưu và nhược điểm. Nội dung này sẽ được tác giả trình bày cụ thể ở chương 3 của đề tài.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV SX-TM-DV THỊNH LONG**

### **3.1. Định hướng chiến lược phát triển của Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

Mục tiêu của doanh nghiệp là ngày càng mở rộng hoạt động kinh doanh, cải tiến sản phẩm, trở thành doanh nghiệp kinh doanh và phân phối hóa chất phục vụ ngành gỗ uy tín – chất lượng khu vực TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Nam phát triển thương hiệu nhằm khẳng định vị thế của mình trên thị trường Việt Nam nói chung.

Nhận thức được sự quan trọng của người lao động trong việc phát triển doanh nghiệp trong tương lai, công ty đã xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho đội ngũ lao động nhằm hướng tới:

- Đề xuất và thực hiện các giải pháp chúng nhằm thúc đẩy được động lực làm việc của người lao động tại công ty.

- Nâng cao trình độ chuyên môn nhằm thúc đẩy nâng suất làm việc của người lao động và tạo điều kiện để người lao động thỏa sức sáng tạo trong công việc.

- Thu hút và giữ chân lao động giỏi nhằm cống hiến sức mình cho sự phát triển lâu dài của công ty.

- Tạo một môi trường làm việc năng động, thân thiện giữa toàn thể người lao động, đem đến cho người lao động cơ sở vật chất tốt, cũng như tạo nên một bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái nhằm giảm đi những áp lực.

- Xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong công ty.

Phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty:

- Biện pháp tạo động lực làm việc mang tính chất lâu dài và là biện pháp quan trọng nhất quyết định đến sự duy trì và phát triển nguồn nhân lực ở hiện tại và tương lai. Để doanh nghiệp tồn tại và phát triển cần phải có một lực lượng lao động có chuyên môn, gắn bó lâu dài với công ty, để làm được điều này công ty

cần phải thực hiện tốt chính sách tạo động lực cho người lao động.

- Công tác tạo động lực làm việc phải luôn đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu và đối xử công bằng giữa những người lao động.

- Việc xây dựng chính sách tạo động lực làm việc không chỉ là trách nhiệm của Ban Giám đốc mà nó còn là trách nhiệm của toàn thể người lao động trong công ty.

⇒ Định hướng tạo động lực cho toàn thể đội ngũ lao động của công ty trong thời gian sắp tới là phát huy những mặt mà công ty đã đạt được và mang lại thành công nhất định. Đồng thời, khắc phục những mặt còn hạn chế, thiếu sót trong công tác tạo động lực làm việc của công ty.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH MTV SX-TM-DV Thịnh Long**

#### **3.2.1. Giải pháp về chính sách tiền lương**

*Một là*, thay vì trả lương theo hình thức dựa trên ngày công đi làm thì công ty nên bổ sung thêm hình thức trả lương theo sản phẩm. Vì tiền lương mà nhân viên nhận được sẽ tương ứng với số lượng, cũng như là chất lượng sản phẩm làm ra được. Do đó, nhân viên sẽ nhận được tiền lương dựa vào sức lao động của mình chứ không phải người làm ít, người làm nhiều nhưng mức lương lại không có sự chênh lệch, vì thế có thể sẽ giảm thiểu đi mức độ bất mãn trong công tác trả lương của công ty. Hình thức trả lương này còn có một ưu điểm nữa đó là khuyến khích được người lao động tham gia các khóa học đào tạo để nâng cao tay nghề nhằm phục vụ cho công việc cũng như là mang lại sự hiệu quả và phát huy được năng suất lao động. Ngoài ra, người lao động cũng sẽ phát huy được tính chủ động trong công việc.

- Hình thức trả lương này có thể được trả theo các chế độ như sau:

+ Được tính dựa trên sản phẩm tập thể (nhóm, tổ): mọi người cùng nhau tham gia vào quá trình thực hiện công việc, các công việc mà mỗi cá nhân làm có liên quan đến nhau và cuối cùng tạo thành một sản phẩm hoàn chỉnh.

+ Được tính dựa trên sản phẩm cá nhân: người lao động trực tiếp sản xuất, thu được sản phẩm do riêng mình làm ra, không có sự can thiệp của người khác.

*Hai là*, công ty nên cân nhắc và xem xét việc tăng lương cho người lao

động, nhưng giải pháp này sẽ tùy thuộc về tình hình và điều kiện của công ty có cho phép hay không. Mục đích của việc xét tăng lương này nhằm để ổn định cuộc sống của người lao động hơn. Mặt khác, làm cho người lao động cảm thấy hài lòng và thỏa mãn nhu cầu của mình. Nếu tiền lương nhận được càng cao, người lao động sẽ có xu hướng tình nguyện gắn bó lâu dài với công ty. Qua đó, góp phần kích thích được người lao động ở lại làm việc với công ty lâu dài.

### **3.2.2. Giải pháp về chính sách tiền thưởng**

*Một là*, thay vì việc đánh giá kết quả và ban hành chính sách khen thưởng dựa vào sự chủ quan của Ban lãnh đạo thì công ty nên ban hành chính sách khen thưởng cụ thể, để khuyến khích nhân viên cũng như để họ hiểu rõ hơn về công tác khen thưởng.

*Hai là*, về nguyên tắc phải thực hiện một cách tự giác, công khai và minh bạch dựa trên tiêu chí đánh giá đã quy định. Công ty phải xem xét lại thời điểm thưởng cho người lao động, thời điểm từ khi có thành tích được khen thưởng cho đến khi được công ty khen thưởng phải được thực hiện càng sớm càng tốt. Trong trường hợp công ty chưa thể khen thưởng ngay cho người lao động thì lúc này công ty cần phải có những lời khen, lời tuyên dương tinh thần đối với những cá nhân hoặc tập thể có thành tích xuất sắc.

*Ba là*, hình thức thưởng của công ty không được đa dạng, cần phải bổ sung thêm các hình thức khác như:

- Thưởng giảm tỷ lệ hư hỏng: đây là hình thức thưởng giúp cho công ty vừa giảm được chi phí vừa tăng năng suất khi sản phẩm hư hỏng giảm đi, sản phẩm đạt tiêu chuẩn tăng lên.

- Thưởng khi tìm được nơi cung ứng, nơi tiêu thụ và ký kết được hợp đồng mới cho công ty: đây là hình thức thưởng giúp khuyến khích người lao động thực hiện để có thêm tiền thưởng, ngoài ra còn giúp cho công ty tăng thêm lợi nhuận.

⇒ Đối với 2 hình thức thưởng thì mức thưởng sẽ được Ban Giám đốc quy định. Về nguyên tắc thưởng thì số tiền được thưởng phải nhỏ hơn giá trị làm lợi.

- Thưởng chuyên cần: mục đích của hình thức thưởng này là khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ với số ngày công quy định (26 ngày công đối với tháng có 30 ngày, 27 ngày công đối với tháng có 31 ngày, 24 ngày công đối với

tháng có 28 ngày). Nếu người lao động đi làm đủ số ngày công quy định sẽ được thưởng tháng 500.000 đồng.

- Thưởng thâm niên: đây là hình thức thưởng nhằm khuyến khích nhân viên làm việc lâu dài với công ty. Với số tiền thưởng là 200.000 đồng tương ứng với số năm làm việc tại công ty (tối thiểu 1 năm), năm thứ 2 tăng thêm 100.000 đồng, cứ như vậy lần lượt tăng đều qua các năm. Đối với hình thức thưởng này vừa khuyến khích nhân viên gắn bó với công ty lâu dài thì đây còn là biện pháp giúp công ty tiết kiệm được chi phí, thời gian cho việc tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới.

### **3.2.3. Giải pháp về chính sách phúc lợi**

Công ty nên phục vụ bữa ăn giữa ca cho người lao động thay vì chỉ phụ cấp tiền ăn. Hiện tại, nhân viên phải tự đem theo đồ ăn giữa ca hoặc đến hết thời gian ca sáng thì nhân viên phải tự đi ăn và đồ ăn bên ngoài có thể sẽ không đáp ứng đủ sức ăn của người lao động, sẽ dễ dẫn đến tình trạng mệt mỏi, làm giảm đi năng suất làm việc. Nhân viên sẽ có 2 hình thức lựa chọn đó là:

- Lao động không có nhu cầu ăn giữa ca do công ty phục vụ thì có thể nhận số tiền phụ cấp.

- Lao động lựa chọn hình thức ăn giữa ca do công ty phục vụ thì sẽ không được nhận tiền phụ cấp.

Vì thế, công ty cần phải tiến hành thu thập nhu cầu của người lao động. Nếu số lao động chọn hình thức ăn giữa ca do công ty phục vụ quá ít thì sẽ loại bỏ giải pháp này. Nếu số lượng nhân viên chỉ có vài người lựa chọn mà giải pháp này vẫn được chấp nhận thì sẽ gây tổn phí về tài chính và công sức. Và nếu như hình thức này được nhiều người lựa chọn thì công ty cần phải tuyển dụng thêm người nấu ăn cho toàn thể người lao động, khẩu phần ăn phải đầy đủ chất dinh dưỡng. Com và thức ăn được nhân viên tự “múc” dựa trên sức ăn của mình. Như vậy, biện pháp này vừa giúp người lao động có thêm thời gian nghỉ ngơi, đảm bảo sức khỏe được ổn định để làm việc.

### **3.2.4. Giải pháp về chính sách đặc điểm công việc**

Có thể công ty ngày càng phát triển và mở rộng kinh doanh của mình, do đó các công việc và tiêu chuẩn công việc ngày càng thay đổi. Do đó, công ty nên

tiến hành xem xét và điều chỉnh lại công việc cho phù hợp với từng giai đoạn cụ thể. Vì thế, công ty cần tiến hành phân tích công việc và đưa ra các tiêu chuẩn công việc chính xác, sát với thực tế, đây cũng là cơ sở để công ty tiến hành đào tạo lao động, đối với các kỹ năng, kiến thức mới mà người lao động chưa có kinh nghiệm. Mục đích nhằm vận dụng các tiêu chuẩn công việc đó để hoàn thành các công việc được giao trong bảng mô tả công việc. Tuy nhiên, việc phân tích và giao các công việc cho từng đối tượng phải phù hợp với từng sở trường, năng lực của người lao động để tạo được sự hứng thú khi làm việc, ngoài ra công ty có thể giao quyền hạn cho người lao động nhằm cho họ có được sự tự chủ trong công việc, thấy được sự tôn trọng của cấp trên giành cho họ và cũng như là mức độ quan trọng của họ trong công việc được giao.

### **3.2.5. Giải pháp về chính sách đào tạo, thăng tiến**

❖ Về đào tạo:

Hiện tại, công tác đào tạo đối tượng lao động tại công ty được thực hiện thường xuyên, công ty luôn tạo điều kiện để người lao động được học tập cũng như là nâng cao kỹ năng, kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, để công tác đào tạo này được hoàn thiện và nâng cao hiệu quả, công ty cần phải thực hiện tốt những nội dung sau đây:

*Thứ nhất*, công ty cần phải xác định nhu cầu đào tạo và phân tích chúng một cách chính xác. Nhu cầu đào tạo được xuất phát từ yêu cầu của công việc cần phải có để đáp ứng, chứ không phải xuất phát từ yêu cầu của người lao động. Vì vậy, Ban Giám đốc cần phải xem xét kế hoạch sản xuất kinh doanh trong thời gian sắp tới và đánh giá nguồn nhân lực hiện tại đã đáp ứng được yêu cầu của công việc hay chưa. Nếu chưa, cần phải lập kế hoạch đào tạo dựa trên yêu cầu, tính chất của công việc.

*Thứ hai*, công ty cần phải xác định mục tiêu đào tạo của mình là gì và xác định đối tượng đào tạo phải thật sự chính xác. Điều này đòi hỏi công ty phải xác định được chương trình đào tạo này dành cho đối tượng lao động nào, tiếp đến cần phải ban hành một văn bản cụ thể về các tiêu chuẩn được đi đào tạo gồm những tiêu chuẩn gì và sau đó lựa chọn người được đào tạo phải đáp ứng được những tiêu chuẩn mà công ty đã được đề ra.

*Thứ ba*, xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của công việc. Về nội dung, ngoài việc mở các lớp đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ trong công việc, Ban Giám đốc cần phải đa dạng hóa nội dung đào tạo như: kỹ năng mềm, kỹ năng xử lý tình huống trong công việc, ngoài ra còn đào tạo thêm cho người lao động các khóa học về sơ cứu tại chỗ, phòng cháy chữa cháy,...Nói chung, nội dung chương trình đào tạo phải thật sự cụ thể, linh hoạt và phù hợp với từng đối tượng đào tạo, ngoài ra nội dung đào tạo cần phải gắn liền với công việc, sát với thực tế.

*Thứ tư*, lựa chọn người trực tiếp đào tạo cho các nhân viên phải là giỏi, có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực cần được đào tạo. Ngoài việc sử dụng lao động giỏi trong công ty trực tiếp đào tạo lại cho những lao động khác thì công ty nên đầu tư hơn như các chương trình đào tạo có sự góp mặt và chỉ đạo, giảng dạy trực tiếp từ các chuyên gia đào tạo đến từ bên ngoài có nhiều kinh nghiệm. Ngoài ra, công ty cần phải cung cấp các tài liệu đầy đủ có liên quan trong quá trình giảng dạy. Về phương pháp đào tạo công ty cần phải thực hiện ngắn gọn, xúc tích, nên lựa chọn phương pháp đào tạo có sự tương tác 2 chiều, nhằm tránh sự nhàm chán, thụ động cho người lao động.

*Thứ năm*, sau khi quá trình đào tạo kết thúc, công ty cần phải tổng hợp lại các kết quả đã đạt được như số lượng lao động tham gia đào tạo, chất lượng nhân sự sau mỗi đợt đào tạo, chi phí chi trả cho quá trình đào tạo,...phải được liệt kê cụ thể đối với từng đối tượng lao động cũng như là từng hình thức đào tạo của công ty. Việc thực hiện này giúp cho công ty có những thông tin xác thực, dựa vào đó để công ty tiến hành đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của khóa đào tạo trước, mục đích nhằm để xem xét và lên kế hoạch sửa chữa những sai sót, để khóa đào tạo sau được hoàn thiện hơn về mặt nội dung và hình thức.

❖ Về thăng tiến:

Quá trình thăng tiến từ trước đến nay luôn từ chức vụ thấp tiến dần đến chức vụ cao hơn. Do đó, công ty nên bổ sung thêm các chức danh còn thiếu trong bộ máy tổ chức. Không nên để một người ngồi ở vị trí đó quá lâu, giống như việc họ “dậm chân tại chỗ”, tình hình này cứ tiếp tục xảy ra sẽ khiến cho lao động giỏi, có năng lực không có cơ hội phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Khi họ

có những đóng góp dành cho công ty nhưng lại không được sự công nhận dần dần họ sẽ rơi vào tình trạng mất đi động lực làm việc tại doanh nghiệp hoặc có thể dẫn đến điều đáng tiếc hơn đó chính là nhân viên giỏi lần lượt rời bỏ công ty để tìm cho mình cơ hội có thể phát triển nghề nghiệp trong tương lai, điều này ảnh hưởng rất nhiều đến của doanh nghiệp. Do đó, công ty nên đưa ra một chính sách, quy trình thăng tiến sự nghiệp cụ thể đến người lao động, những tiêu chuẩn cần phải có để được thăng tiến đến một chức vụ cao hơn.

### **3.2.6. Giải pháp về chính sách môi trường làm việc**

Xét về cơ sở vật chất tại công ty, khối văn phòng được trang bị đầy đủ các trang thiết bị nhằm đáp ứng nhu cầu công việc. Tuy nhiên khối sản xuất vẫn còn tình trạng chưa đáp ứng được yêu cầu của người lao động. Sau đây là một số giải pháp cá nhân tôi đề ra:

*Một là*, công ty nên cung cấp thêm đồ bảo hộ cho bộ phận sản xuất nhằm đảm bảo sức khỏe của người lao động. Dựa trên môi trường làm việc hóa chất độc hại, Ban Giám đốc nên trang bị thêm các loại khẩu trang phòng độc, kính bảo hộ chống hóa chất, găng tay để đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình làm việc.

*Hai là*, công ty nên trang bị thêm cho xưởng sản xuất các hệ thống chiếu sáng và hệ thống quạt để đảm bảo yêu cầu về độ sáng và thoáng mát cho người lao động. Giải pháp này giúp cho người lao động thoải mái hơn trong quá trình làm việc và giúp thực hiện công việc hiệu quả hơn.

*Ba là*, công ty nên trang bị thêm các vật dụng y tế để đảm bảo an toàn cho người lao động khi sự cố xảy ra như: trang bị túi sơ cứu tại nơi làm việc, với quy mô  $\leq 25$  nhân viên hiện tại, công ty nên trang bị thêm cho mình túi sơ cứu loại A (gồm 27 món). Giải pháp này giúp cho người lao động an tâm làm việc hơn khi công ty có sự quan tâm đến an toàn, sức khỏe của những người lao động.

*Bốn là*, công ty nên cải tiến khu vực ăn uống cho nhân viên. Hiện tại, khu vực này là một không gian mở, được bố trí đơn sơ như trang bị vài chiếc bàn, ghế và quạt, lý do có tình trạng trên là nhân viên ăn ở ngoài, chỉ có một số ít người lao động mang theo thức ăn. Tuy nhiên, để phù hợp với chế độ công ty tự phục vụ bữa ăn cho nhân viên thì công ty nên xây dựng một khu ăn uống riêng biệt, cụ

thể là ở phía sau xưởng sản xuất. Công ty nên thiết kế như một bếp ăn nhỏ phục vụ cho nhân viên, tại đây có đầy đủ bàn ăn, ghế ngồi, quạt máy và các vật dụng dùng để ăn uống và trang bị thêm 2 máy uống nước nóng lạnh cho người lao động có thể sử dụng. Giải pháp này giúp cho người lao động có được một nơi ăn uống hợp lý, tiện lợi và tiết kiệm được thời gian, vì thế thời gian nghỉ ngơi cũng sẽ có thể dài hơn trước đây.

### **3.2.7. Giải pháp về chính sách cấp trên**

Mối quan hệ với cấp trên tại công ty được người lao động đánh giá khá cao, tuy nhiên có vài lao động không hài lòng về cấp trên của mình. Có thể là do cấp trên không đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Có thể thấy, cấp trên là người trực tiếp ban hành các chính sách, quy định. Do đó, nếu cấp trên thực hiện được các giải pháp nhằm đáp ứng được nhu cầu của người lao động thì họ sẽ cảm thấy hài lòng với cấp trên của mình và sẽ có động lực làm việc hơn. Cụ thể là thực hiện các giải pháp về môi trường làm việc, đào tạo, thăng tiến, lương, thưởng,... tạo được sự công bằng cho toàn thể người lao động. Ngoài ra, cấp trên nên duy trì sự thân thiện, vui vẻ, gần gũi, biết lắng nghe,... của mình dành cho nhân viên, như vậy càng giữ vững hoặc thúc đẩy mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới ngày càng tốt hơn.

### **3.2.8. Giải pháp về chính sách đồng nghiệp**

Hiện nay, mối quan hệ với đồng nghiệp được người lao động đánh giá rất cao. Qua đó thấy được sự thành công của công ty trong việc xây dựng các chính sách nhằm giúp người lao động có mối quan hệ tốt. Ngoài việc tạo ra các hoạt động thể thao (đá bóng, cầu lông), văn nghệ, nấu ăn, tổ chức tham quan, du lịch để giúp nhân viên giải trí và gắn bó với nhau thì công ty nên cho lưu lại các khoảnh khắc vui chơi đầy thú vị và vui vẻ đó bằng cách ghi hình và chụp ảnh kỷ niệm với nhau. Với sự phát triển của công nghệ hiện nay, các nền tảng mạng xã hội được nhiều người sử dụng, do đó công ty nên tạo một kênh youtube hay các hội nhóm trên zalo, facebook để đăng tải những đoạn video và hình ảnh. Mục đích nhằm giúp cho nhân viên có nhiều kỉ niệm đẹp được lưu lại, đồng thời tiếp cận được rộng rãi hơn đến với mọi người về môi trường làm việc tại công ty, để các ứng viên trong tương lai yêu thích môi trường làm việc này có thể ứng tuyển

khi công ty có nhu cầu.

Ngoài ra, công ty nên tổ chức ăn uống định kỳ cho người lao động (1 tháng/lần) có thể tổ chức trong hoặc ngoài công ty. Mục đích nhằm vui chơi, chia sẻ, giải tỏa tâm lý, đồng thời sẽ giúp duy trì được mối quan hệ tốt đẹp này.

**Tóm lại:** Dựa trên việc xác định nhu cầu của người lao động, thấy được mức độ quan trọng của từng phương pháp tạo động lực. Qua đó, công ty có thể vận dụng các giải pháp này dựa trên tình hình và điều kiện cho phép của công ty nhằm đáp ứng được nhu cầu của người lao động trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 tác giả đã nêu định hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong thời gian sắp tới, dựa vào đó tác giả tiếp tục đi sâu vào phân đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty trên cơ sở đánh giá các ưu và nhược điểm. Những chính sách tạo động lực được tác giả bổ sung thêm bằng cách phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu, nhằm làm hoàn chỉnh hơn công tác tạo động lực cho người lao động. Giúp cho Ban Giám đốc có cái nhìn khách quan hơn để xem xét và đánh giá thực hiện các giải pháp này nhằm làm thỏa mãn những nhu cầu của người lao động, giúp cho họ có động lực hơn trong quá trình làm việc.

## PHẦN KẾT LUẬN

Người lao động là đối tượng đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, quyết định thành công hay thất bại. Vì thế, tạo động lực làm việc ngày nay là một vấn đề mang tính cấp thiết đòi hỏi các doanh nghiệp lớn hay bé đều phải quan tâm. Do đó, muốn người lao động gắn bó lâu dài thì các chính sách tạo động lực làm việc của công ty phải thật sự phù hợp, thỏa mãn được những nhu cầu, mong muốn của người lao động thì mới thúc đẩy được tinh thần làm việc hăng say để đạt được các mục tiêu cá nhân vừa mang lợi ích, nâng cao kết quả làm việc cho chính bản thân người lao động, mà còn góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, công ty đã rất chú trọng vào các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên và đã đem lại được những thành công nhất định, tuy nhiên vẫn còn một số mặt còn hạn chế. Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng tại công ty, tác giả đã thấy được những ưu và nhược điểm của công ty hiện tại, do đó tác giả đã đề xuất một số giải pháp dựa trên mục tiêu, phương hướng của công ty với hy vọng những góp ý trên sẽ một phần nào đó hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc. Với mục đích tác động tích cực đến với người lao động cũng như tạo được sự công bằng giữa các nhân viên, từ đó giúp cho người lao động nỗ lực, cố gắng phát huy hết khả năng của mình để mang lại hiệu quả cho chính công ty.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và tầm nhìn của tác giả còn hạn chế nên chắc chắn bài khóa luận không thể tránh khỏi sai sót. Vì vậy, rất mong nhận được những đóng góp, bổ sung của quý Thầy/Cô, cũng như Ban lãnh đạo công ty để tác giả có thể hoàn thiện hơn nữa bài khóa luận tốt nghiệp này.