

# LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

## Đề tài:

Một số giải pháp nhằm hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy.

**GVHD** : PGS.TS.Đoàn Thị Thu Hà

**SVTH** : Hà Minh Thảo

**Lớp** : Kinh tế và Quản lý công K48

# LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay, khi xã hội đã đạt đến một mức phát triển nhất định, việc cạnh tranh giữa các tổ chức, doanh nghiệp ngày càng cao. Nếu như trước đây, việc cạnh tranh chỉ chủ yếu xoay quanh các yếu tố đầu vào như công nghệ, máy móc thiết bị hay các tiêu chuẩn cho các yếu tố đầu ra như: chất lượng, số lượng sản phẩm. Cho đến nay, các nhà lãnh đạo tổ chức, doanh nghiệp đã bắt đầu thấy được vai trò của nguồn nhân lực và cạnh tranh bằng nguồn tài lực mới chính là cạnh tranh mang tính chiến lược dài hạn, đóng góp đến gần 40% hiệu quả cạnh tranh cho một tổ chức.

Bắt đầu cho một thời điểm chạy đua về năng suất lao động và hiệu quả lao động, lãnh đạo các doanh nghiệp phải thật sự chú trọng vào việc tạo động lực cho người lao động của mình. Khái niệm tạo động lực đã có ngay từ khi vai trò của nguồn nhân lực được nhà lãnh đạo chú ý đến, cùng với đó là hệ thống công cụ tạo động lực như: công cụ tài chính, công cụ phi tài chính. Tuy nhiên, việc nghiên cứu về động lực và tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức hoặc đã được triển khai nhưng thiếu tính chuyên nghiệp.

Trong thời gian thực tập ở công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy, em đã có được những hiểu biết nhất định về quá trình quản lý nhân sự, cũng như việc tạo động lực cho lao động ở công ty. Em nhận thấy Công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy là một công ty có truyền thống chú trọng vấn đề tạo động lực lao động cho nhân viên của mình nhưng các giải pháp đưa ra vẫn chưa phát huy hết khả năng của các công cụ tạo động lực cho người lao động. Kết hợp với các kiến thức đã được học trong trường, em đã quyết định lựa chọn đề tài: “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy” làm đề tài cho chuyên đề thực tập của mình.

Kết cấu đề tài gồm 3 chương:

- **Chương 1:** Lý luận chung về tạo động lực cho người lao động.
- **Chương 2:** Thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy.
- **Chương 3:** Một số giải pháp nhằm hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy.

# **CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1. Động lực và tạo động lực**

### ***1.1. Động lực***

Các nhà khoa học, tâm lý học đã nghiên cứu và đưa ra kết luận rằng: Con người hoạt động làm việc và kể cả hoạt động vui chơi đều có những mục đích nhất định. Nếu kết quả của hoạt động mang lại những lợi ích phù hợp với nhu cầu và mục đích nhất định của họ thì họ sẽ hoạt động tích cực hơn rất nhiều. Nói cách khác họ đã có động lực để tham gia vào hoạt động.

Vậy bản chất của động lực chính là: Sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục tiêu hay một kết quả nào đó. Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động một cách tích cực và hiệu quả.

Động lực chịu tác động của nhiều yếu tố và đặc m đó của động lực, các nhà Quản lý nhân lực cần có những giải pháp tác động khác nhau đến mỗi người lao động để đem lại kết quả hoạt động tốt nhất với từng lao động trong tổ chức mình.

### ***1.2. Tạo động lực***

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

Quan trọng nhất với việc tạo động lực là thiết lập nên những mục tiêu thực sự phù hợp với mục tiêu của người lao động. Mục tiêu phù hợp là mục tiêu hài hòa và tối ưu nhất đối với doanh nghiệp và bản thân người lao động.

Ngoài ra để tạo động lực cho người lao động Nhà quản lý cần kết hợp các biện pháp kích thích về vật chất và tinh thần. Tạo động lực cho người lao động không những giúp cho họ tích cực hoạt động hoàn thiện bản thân mà qua đó cũng phát triển được tổ chức một cách lành mạnh và bền vững hơn.

## **2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực trong cho lao động**

### ***2.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân người lao động***

#### ***2.1.1. Nhu cầu của người lao động***

Bất cứ khi nào và ở đâu, con người đều có những nhu cầu nhất định, và thường là các nhu cầu khác nhau trong từng công việc khác nhau mà họ thực hiện. Nhu cầu có thể coi là yếu tố quan trọng nhất tác động đến tạo động lực. Chính vì vậy thỏa mãn nhu cầu con người là công việc trước nhất trong tổ chức mà nhà quản lý nhân lực cần quan tâm. Con người sẽ hoạt động tích cực và hiệu quả hơn nếu những nhu cầu của họ ngày càng được thỏa mãn một cách đầy đủ và tiến bộ hơn. Tuy nhiên với mức

độ đa dạng của các loại nhu cầu và của những con người khác nhau, Nhà quản lý cũng phải tinh tế để hài hòa các nhu cầu, tránh việc đáp ứng nhu cầu người này lại làm giảm động lực làm việc của người lao động khác trong tổ chức.

### *2.1.2. Giá trị cá nhân*

Giá trị cá nhân nói cách khác là trình độ và vị trí của con người trong tổ chức. Với những cá nhân có trình độ thông thường luôn có những tham vọng nhất định trong công việc. Vì vậy việc xây dựng hình ảnh hay tạo một vị thế làm việc xứng đáng với trình độ của họ là việc rất cần thiết. Thông thường trong các tổ chức luôn tạo sự thăng tiến cho những người lao động có trình độ và thành tích làm việc cao trong tổ chức, chính là hình thức thăng tiến nội bộ.

### *2.1.2. Đặc điểm tính cách*

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Tính cách đó sẽ được biểu thị ra bên ngoài bằng các hoạt động và quan hệ của người đó với mọi người xung quanh và công việc. Tùy từng tính cách con người mà họ chấp nhận, phù hợp với cách tạo động lực của nhà quản lý. Nhà quản lý không nên áp dụng các công thức tạo động lực một cách dập khuôn mà phải khéo léo tạo động lực cho người lao động bằng các hình thức và mức độ khác nhau tùy theo tính cách của họ.

### *2.1.3. Khả năng năng lực của mỗi người.*

Khả năng và năng lực của người lao động trong một tổ chức phụ thuộc rất nhiều yếu tố như: trình độ, thâm niên, mức độ đào tạo. Người lao động có năng lực càng cao thì đòi hỏi phương thức tạo động lực cho họ càng tinh vi hơn. Đi đôi với nó, tổ chức phải có được những nhà quản lý nhân sự giàu kinh nghiệm và linh hoạt. Ví dụ Việc sử dụng phương thức thăng chức cho những cá nhân có năng lực tốt đạt nhiều thành tích, nhà Quản lý nhân sự phải tinh tế để tìm ra một người phù hợp nhất với chức danh mới đó trong số rất nhiều người có kỹ năng và trình độ tương tự nhau.

## **2.2. Nhóm nhân tố thuộc về công việc của người lao động**

### *2.2.1. Mức độ ổn định của công việc*

Mức độ ổn định của công việc là yếu tố đầu tiên trong nhóm yếu tố thuộc về công việc tác động tới động lực của người lao động. Bởi bản chất con người về lâu dài thường thích sự ổn định, an toàn hơn. Công việc ổn định sẽ giúp họ có thể yên tâm và tập trung vào công việc. Nhờ đó, công việc sẽ được hoàn thiện nhanh chóng với hiệu quả và hiệu suất cao nhất đem lại lợi nhuận lớn cho người sử dụng lao động. Tất nhiên, bản thân người chủ doanh nghiệp cũng luôn mong muốn doanh nghiệp mình có thể phát triển ổn định nhưng để giữ cho doanh nghiệp như vậy là không dễ, đặc biệt các doanh nghiệp làm trong lĩnh vực kinh doanh. Thế cho nên cái khó của nhà quản lý nhân lực chính là giữ cho tâm lý người lao động tin tưởng vào một công việc ổn định về lâu dài.

### *2.2.2. Cấp độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm.*

Giữa những vị trí công việc khác nhau thường có sự khác biệt về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của người lao động với công việc đó. Với những công việc đơn giản thường ít đòi hỏi người lao động có nhiệm vụ, trách nhiệm cao với công việc sẽ tạo điều kiện cho họ sao nhãng công việc tức là động lực lao động cũng thấp. Ngược lại, công việc quan trọng đòi hỏi trách nhiệm người lao động cao đi kèm với quyền lợi cao thì thái độ làm việc cũng sẽ khác rất nghiêm túc là chính chu, bởi khi đó họ có động lực lớn để làm và phải làm công việc đó. Nhà quản lý cần xem xét yếu tố này để không chỉ với những công việc quan trọng mà cả những công việc bình thường người lao động cũng cảm thấy mình cần có trách nhiệm với công việc đó để tạo được động lực cao hơn cho người lao động của mình.

### *2.2.3. Tính hấp dẫn của công việc*

Tính hấp dẫn của công việc bao gồm rất nhiều yếu tố. Đó là những công việc phù hợp với năng lực, trình độ người lao động và thường sự hấp dẫn được tạo nên bởi những công việc thường xuyên thay đổi, đòi hỏi người ta phải thật linh hoạt để thích ứng với những đòi hỏi phức tạp hơn của bậc cao hơn trong công việc đó. Ngoài yếu tố thay đổi thường xuyên thì một công việc hấp dẫn với người lao động còn cần đến các yếu tố khác như: sự ủng hộ quan tâm của lãnh đạo đối với công việc đó, sự kiểm soát với công việc hay sự khen thưởng, trợ cấp cho người lao động khi làm việc. Nếu các yếu tố của tính hấp dẫn này được đáp ứng một cách phù hợp thì sẽ tạo được một động lực cực lớn đối với người lao động giúp tăng đáng kể năng suất làm việc của họ cũng như doanh thu cho tổ chức.

## **2.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường.**

### *2.3.1. Các chính sách quản lý nhân sự của tổ chức.*

Trong một tổ chức chính sách quản lý nhân sự vừa là yếu tố tạo nên động lực lao động vừa là công cụ tạo động lực cho lao động của họ. Một tổ chức quan tâm đến phát triển nhân lực phải chú trọng trước tiên vào các chính sách nhân sự. Từ chính sách tuyển dụng đãi ngộ, đến các chính sách tiền lương, chính sách khen thưởng kỷ luật người lao động đòi hỏi nhà quản lý phải thật sự am hiểu người lao động (về tính cách, sở thích, trình độ và tham vọng của họ đối với công việc)... Không nên chỉ biết áp nguyên si hệ thống nội quy, quy định của các cơ quan khác vào tổ chức của mình. Bởi mỗi một ngành nghề, một doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu đòi hỏi khác nhau đối với người lao động của mình. Các chính sách đưa ra vừa phải phù hợp với doanh nghiệp, người lao động ; phải thống nhất, đúng đắn và nghiêm túc. Tuy nhiên khi áp dụng vào một tổ chức cũng sẽ có nhiều tình huống đòi hỏi nhà quản lý phải thực sự linh hoạt và khôn khéo để sao cho các chính sách nhân sự mà họ đưa ra có thể tạo nên động lực cao nhất đối với người lao động.

### 2.3.1. Văn hóa của doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp cũng là một trong các yếu tố góp phần tạo nên động lực cho người lao động. Nó được hiểu là một hệ thống giá trị của các niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức chính quy và tạo ra các chuẩn mực về hành vi trong doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp tưởng chừng rất trừu tượng nhưng lại gây ảnh hưởng mạnh tới suy nghĩ, tác phong và hành động làm việc của người lao động. Một doanh nghiệp với những văn hóa ngành nghề chuẩn mực, lịch sự với tác phong làm việc nghiêm túc sẽ là một sợi dây ràng buộc những người lao động cũng làm việc theo các chuẩn mực đó. Thật sự văn hóa doanh nghiệp mới chính là các tạo động lực tốt nhất cho người lao động. Không cần tốn quá nhiều chi phí lại tạo ra được một tổ chức thật sự lành mạnh và phát triển.

### **3. Các học thuyết về tạo động lực thường áp dụng cho các tổ chức**

Tạo động lực cho người lao động là tiền đề đặc biệt quan trọng để lãnh đạo con người. Chính vì vậy, tồn tại rất nhiều tồn tại mô hình nghiên cứu về động cơ, động lực nhằm trả lời các câu hỏi:

- Con người hoạt động vì lý do gì?
- Cần có hành động gì để thúc đẩy con người hoạt động mạnh hơn?

#### ***3.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow.***

Theo Maslow: Nhu cầu của con người bao gồm 5 nhóm, được sắp xếp theo thứ tự tăng dần trên tháp Nhu cầu như sau:



Trong đó:

- **Bậc 1 (Nhu cầu Sinh lý - physiological):** Là nhu cầu về sử dụng các hàng hóa dịch vụ, nhu cầu được đáp ứng về tâm, sinh lý thông thường. Đây là nhu cầu rất cơ bản nhưng là tiền đề tạo động lực cao nhất đối với người lao động. Vì đại đa số con người tham gia lao động để mưu sinh. Trong kinh tế thì đó là nhu cầu về thu nhập. Nhà quản lý không thể đòi hỏi nhân viên mình làm việc năng suất, tích cực vì tổ chức khi mức thu nhập chưa cho họ đáp ứng đủ nhu cầu sinh lý cuộc sống: ăn, ở, mặc...

- **Bậc 2 (Nhu cầu An toàn - safety):** Là nhu cầu được ổn định về nhiều mặt: ổn định công việc, nhà ở, được sống trong một cộng đồng ổn định, được pháp luật bảo vệ... Nói tổng quát là ổn định thu nhập và môi trường làm việc. Ổn định các mặt trên mới giúp ổn định tâm lý cho người lao động, khiến họ chuyên tâm vào công việc giúp ổn định và tăng dần năng suất lao động cũng như góp phần ổn định lợi nhuận chủ lao động.

- **Bậc 3 (Nhu cầu xã hội - society):** Đây là một nhu cầu xuất phát từ tâm lý rất bản chất của con người. Đó là được chung sống hòa bình, hữu nghị với các thành viên khác trong tập thể, xã hội. Chính vì nhu cầu này mà trong một tổ chức thường xuất hiện những nhóm phi tổ chức thân thiết với nhau. Nếu Nhà quản lý biết gắn kết các thành viên, tạo bầu không khí thân thiện nơi làm việc thì sẽ tạo nên một tổ chức đoàn kết. Động lực tạo ra cho người lao động ở đây chính là “Hoạt động vì tổ chức mà họ yêu quý và gắn bó”. Ngược lại, từ nhu cầu này cũng có thể xuất hiện những dấu hiệu không tốt. Đó là sự chia bè kéo phái, gây chia rẽ nội bộ, tổ chức.

- **Bậc 4 (Nhu cầu được tôn trọng - esteem):** Con người hoạt động có ý thức, và mong muốn các hoạt động của mình được quý trọng, kính mến và tin tưởng. Với nhu cầu này, đòi hỏi nhà Quản lý nhân lực phải thật sự tâm lý và tôn trọng người lao động của mình. Không chỉ tôn trọng những hoạt động mang lại hiệu quả cao cho tổ chức, mà phải tôn trọng từ những việc làm nhỏ của họ. Ngay cả khi việc làm của họ gây ra một số tổn thất cho tổ chức, nhưng nếu xuất phát của hành động đó là vì tổ chức thì vẫn nên tôn trọng và vị tha cho những lỗi lầm công việc của họ. Cho phép con người mắc sai lầm và trưởng thành từ những lỗi lầm đó.

- **Bậc 5 (Nhu cầu được khẳng định - actualization):** Đó là nhu cầu về tự thể hiện bản thân, muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt. Đây là nhu cầu cao nhất trong Tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu này xuất phát và đòi hỏi thỏa mãn các nhu cầu trước đó.

Từ Tháp Nhu cầu của Maslow, Nhà quản lý phải thấy được rằng nhu cầu người lao động ngày càng cao. Không chỉ dừng lại ở khi đáp ứng được các nhu cầu trước mặt của con người, mà phải không ngừng tạo điều kiện cho họ có thể thỏa mãn các nhu cầu tiếp theo. Tất nhiên một điều các nhu cầu của người lao động phải thật sự phù hợp với năng lực của họ và năng lực của tổ chức.

### ***3.2. Học thuyết về hệ thống 2 yếu tố của Frederic Herzberg***

Nếu như học thuyết với Tháp nhu cầu của Maslow mới dừng lại ở việc phân chia các mức độ nhu cầu của con người thì có thể nói học thuyết của F.Herzberg đã làm rõ hơn về góc độ tạo động lực cho người lao động. Theo đó, phân chia các yếu tố tạo động lực thành 2 nhóm:

- **Nhóm yếu tố mang tính thúc đẩy:** Bao gồm các yếu tố giúp thỏa mãn các nhu cầu sinh lý: ăn, ở, mặc... tạo nên sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, tôn vinh và thăng tiến.

▪ Nhóm yếu tố mang tính duy trì: Đó là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc như an toàn lao động, chính sách quản lý nhân lực của tổ chức, tiền lương, thưởng, quan hệ giữa nhà quản lý và người lao động và giữa những người lao động với nhau, điều kiện làm việc...

Nhà quản lý phải biết kết hợp hài hòa cả 2 nhóm yếu tố tạo động lực trên để tác động có hiệu quả nhất tới hiệu quả làm việc của người lao động.

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

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó.
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành.
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ.

Học thuyết xuất phát từ mối quan hệ giữa kỳ vọng và động lực làm việc của con người. Có thể nói, kỳ vọng của người lao động là một động lực lớn thúc đẩy họ làm việc. Đại đa số mọi người, ở bất cứ cương vị và công việc nào đều làm việc với kỳ vọng là hiệu quả công việc cao và được nhiều lợi ích-phần thưởng từ công sức đã bỏ ra. Học thuyết cho thấy, Nhà quản lý phải hiểu và nắm bắt được kỳ vọng của người lao động để có được sự khen thưởng hợp lý với kỳ vọng của họ. Kỳ vọng của người lao động không chỉ cần quan tâm khi họ đã hoàn tất công việc mà cả trong quá trình làm việc và thậm chí cần lưu ý trong cả khâu tuyển dụng đầu tiên. Bởi theo học thuyết, Nhà quản lý nhân lực nên tuyển dụng những người có kỳ vọng cao. Kỳ vọng sẽ là lực đẩy, tự thúc họ làm việc tốt hơn những người có kỳ vọng thấp đem lại lợi nhuận cao hơn trong tổ chức.

## **4. Các công cụ tạo động lực cho người lao động**

### **4.1. Các công cụ tài chính**

#### **4.1.1. Công cụ tài chính trực tiếp**

Tiền lương là công cụ tài chính trực tiếp hay còn gọi là thù lao lao động. Tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động vì người lao động đã tiêu hao sức lao động của mình để làm việc theo yêu cầu của người sử dụng lao động. Tiền lương của người lao động không chỉ được trả theo thỏa thuận lương ban đầu trong hợp đồng lao động mà còn phải căn cứ theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu suất công việc.

Tóm lại: Bản chất của tiền lương là: “Số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải xã hội”.



Nhà quản lý nhân sự căn cứ vào hệ số lương cơ bản, bậc lương, chức danh và một số yếu tố khác để xây dựng lên hệ thống bảng lương trong doanh nghiệp. Tiền lương chiếm đến 78% tổng số thu nhập của người lao động. Tiền lương phải gắn với số lượng và chất lượng của lao động đã cống hiến cho doanh nghiệp. Tiền lương nếu được trả một cách xứng đáng với công sức làm việc của người lao động sẽ giúp thỏa mãn nhu cầu đầu tiên của người lao động. Đồng thời giúp đảm bảo sức khỏe cho người lao động làm việc với mức lương đáp ứng được nhu cầu cuộc sống. Không những thế một mức lương xứng đáng với trình độ, năng suất và công sức mà người lao động đã đóng góp cho doanh nghiệp sẽ khiến họ cảm thấy hài lòng và có động lực làm việc tốt hơn. Một bảng lương có sự chênh lệch nhất định giữa các cá nhân không chỉ là sự công bằng mà còn tạo ra một khoảng cách an toàn tạo động lực phấn đấu cho mỗi người lao động.

#### *4.1.2. Công cụ kinh tế gián tiếp*

##### *\* Tiền thưởng:*

Tiền thưởng được hiểu một cách cơ bản nhất là số tiền thưởng cho người lao động có được các thành tích đóng góp cho doanh nghiệp. Tiền thưởng chiếm khoảng 20% tổng thu nhập của người lao động. Mỗi doanh nghiệp khác nhau có các quy định và mức thưởng khác nhau và mức thưởng cũng khác nhau trong một doanh nghiệp giữa các thành tích khác nhau của người lao động. Thông thường, thưởng trong một doanh nghiệp bao gồm các chỉ tiêu sau:

- Thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất.
- Thưởng do nâng cao tỷ lệ sản phẩm chất lượng cao.
- Thưởng phát minh sáng kiến.
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu.
- Thưởng định kỳ, đánh giá, và nâng lương nâng bậc...

Tùy từng doanh nghiệp mà có hình thức thưởng khác nhau: thưởng tập thể hay thưởng cá nhân; thưởng bằng hiện vật hay bằng tiền; thưởng trực tiếp hoặc thưởng sau mỗi chu kỳ kinh doanh... Các tiêu chí thưởng đi cùng với các chính sách động viên khuyến khích đối với người lao động luôn có một ý nghĩa đặc biệt. Khoản thưởng dù ít thì đó cũng là cái để họ cảm thấy mình được quan tâm, những cố gắng của mình đã được ghi nhận và thực sự là động lực cho họ tiếp tục có những cống hiến mới cho doanh nghiệp.

##### *\* Phúc cấp:*

Hầu hết trong các doanh nghiệp vẫn luôn có các chế độ đãi ngộ gọi là phúc lợi cho người lao động thuộc các diện được hưởng. Vì vậy, phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính cũng là một trong các công cụ tạo động lực lao động. Ngoài tiền lương và tiền thưởng thì

doanh nghiệp dùng phúc lợi để trả gián tiếp cho người lao động, nhằm hỗ trợ cuộc sống và tinh thần cho người lao động.

Phúc lợi chia thành hai nhóm là:

- Thứ nhất, Phúc lợi theo luật quy định: Chính là phần BHXH mà các Doanh nghiệp phải thực hiện cho nhân viên của mình, bao gồm các chế độ như: Chế độ trợ cấp ốm đau, Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, Chế độ hưu trí, Chế độ thai sản... Đây là các chế độ liên quan trực tiếp đến lợi ích của đại đa số lao động trong doanh nghiệp.

- Thứ hai, Phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện thực hiện. Đưa ra và áp dụng các khoản phúc lợi này tất nhiên sẽ làm giảm ngân quỹ doanh nghiệp nhưng nó lại kích thích động viên được nhân viên làm việc và cũng là cách mà các doanh nghiệp thu hút và duy trì người tài làm việc cho mình.

## **4.2. Các công cụ phi tài chính**

### **4.2.1. Các công cụ hành chính tổ chức**

#### **a) Cơ cấu tổ chức:**

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về cơ cấu tổ chức nhưng hầu hết đều thống nhất chung ở một số điểm cơ bản như tính phân hệ, hệ thống của cơ cấu tổ chức...

Dưới đây là một khái niệm tổng quát nhất và được sử dụng nhiều nhất.

*“Cơ cấu tổ chức là tổng thể các phân hệ, các bộ phận, nhân lực gắn liền với các vị trí công tác và được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức”.*

(Giáo trình Khoa học quản lý 2)

Cơ cấu tổ chức ngoài khả năng tác động tới chiến lược tổ chức thì với các thuộc tính của mình nó cũng tác động không nhỏ đến việc tạo động lực cho lao động của tổ chức. Cụ thể với thuộc tính chuyên môn hóa và tổng hợp hóa. Nếu cơ cấu tổ chức mang tính chuyên môn hóa cao sẽ đòi hỏi nhân viên phụ trách các khâu phải chủ động với công việc của mình. Họ gần như được phân quyền cao hơn trong công việc, tức là công việc có đòi hỏi tính trách nhiệm cao của người lao động. Theo các yếu tố tác động tới tạo động lực thì đây cũng là cách mà nhà quản lý vẫn áp dụng để nâng cao động lực làm việc cho người lao động của mình. Ngày nay, các tổ chức vẫn đang cố gắng ra tăng thuộc tính này trong cơ cấu tổ chức của mình.

#### **b) Cán bộ lãnh đạo quản lý:**

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của con người để đạt được những mục tiêu nhất định. Người lãnh đạo là người đứng đầu hệ thống chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của hệ thống đó. Tạo động lực chính là một trong những nội dung cơ bản của chức năng lãnh đạo. Ai cũng có thể hiểu nhà quản lý đặc biệt quản lý nhân sự có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Phần lớn

tính tự giác được xuất phát từ tinh thần làm việc và trách nhiệm công việc mà người lãnh đạo đã truyền được sang cho nhân viên của mình. Đó mới là hội tụ đầy đủ phong cách lãnh đạo chuyên nghiệp. Và đó mới là một nhà lãnh đạo có khả năng tăng động lực làm việc cho người lao động nhờ chính phong cách và tài nghệ lãnh đạo của mình.

c) Thiết chế khác trong tổ chức:

Các thiết chế khác trong tổ chức như: Đảng, Đoàn thanh niên, Công đoàn, Hội phụ nữ... từ lâu cũng đã trở thành một trong những công cụ tạo động lực cho người lao động. Trước hết là Chi Bộ Đảng, Ngoài việc bảo đảm lợi ích công nhân, tổ chức này còn góp phần tuyên truyền, giáo dục ý thức của họ trong việc tuân thủ kỷ luật lao động, ý thức xây dựng tổ chức đồng thời chống được tình trạng đình công, lãn công. Tuy nhiên, muốn đạt được như vậy, tổ chức Đảng hình thành trong tổ chức phải chú trọng kết nạp các nhân tố trẻ, nhân tố có trình độ và kiến thức khoa học công nghệ, có năng lực, kinh nghiệm công tác, có phẩm chất đạo đức tốt vào Đảng. Và quan trọng nhất, phải tăng cường xây dựng tổ chức Đảng thật vững mạnh, trong sạch. Công đoàn ra đời vì yêu cầu lợi ích của công nhân, lao động và để thống nhất lực lượng giai cấp công nhân, đấu tranh cho sự phát triển xã hội. Vì vậy người lao động sẽ yên tâm làm việc hơn và muốn gắn bó với doanh nghiệp hơn nếu ở đó có một tổ chức công đoàn lớn mạnh, uy tín, dám đứng ra công bằng giải quyết các vấn đề cho người lao động. Ngoài ra còn có các tổ chức như Đoàn thanh niên, Hội phụ nữ trong tổ chức cũng góp phần đáng kể trong việc tạo động cơ, động lực cho người lao động.

d) Văn bản quy phạm pháp luật:

Các văn bản quy phạm pháp luật được ban hành chi tiết, đầy đủ sẽ cung cấp cho người lao động những hiểu biết nhất định về phạm vi quyền hạn và trách nhiệm nghĩa vụ của họ đối với tổ chức họ đang làm việc. Đặc biệt là các văn bản pháp luật trong Bộ luật lao động. Trong đó, quy định quyền và nghĩa vụ của người lao động và của người sử dụng lao động, các tiêu chuẩn lao động, các nguyên tắc sử dụng và quản lý lao động, góp phần thúc đẩy sản xuất, vì vậy có vị trí quan trọng trong đời sống xã hội và trong hệ thống pháp luật của quốc gia. Bộ luật lao động bảo vệ quyền làm việc, lợi ích và các quyền khác của người lao động, đồng thời bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, tạo điều kiện cho mối quan hệ lao động được hài hoà và ổn định, góp phần phát huy trí sáng tạo và tài năng của người lao động trí óc và lao động chân tay, của người quản lý lao động, nhằm đạt năng suất, chất lượng và tiến bộ xã hội trong lao động, sản xuất, dịch vụ, hiệu quả trong sử dụng và quản lý lao động, góp phần công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước vì sự nghiệp dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, văn minh.

e) Thể chế trong tổ chức:

Thể chế trong tổ chức trong một doanh nghiệp chủ yếu là các thể chế kinh tế. Thể chế kinh tế là hệ thống những quy phạm pháp luật nhằm điều chỉnh các chủ thể kinh tế, các hành vi sản xuất kinh doanh và các quan hệ kinh tế. Thể chế kinh tế bao gồm các yếu tố chủ yếu: các đạo luật, luật lệ, quy định, quy tắc,.. về kinh tế gắn với các chế tài xử lý vi phạm; các tổ chức kinh tế; cơ chế vận hành nền kinh tế. Trong doanh nghiệp đó chính là các kế hoạch chung, tiêu chuẩn theo tiêu chuẩn, định mức mức lương tối thiểu, định mức vật tư... Những thể chế trong tổ chức giúp định hướng, hướng dẫn, tạo khung khổ cho việc tổ chức, hoạt động của nền kinh tế. Thể chế kinh tế là những luật lệ, qui tắc nên vai trò hàng đầu của nó là định hướng, hướng dẫn hành vi và tạo khung khổ pháp lý cho việc tổ chức hoạt động của nền kinh tế, tác

động lớn đến sự lựa chọn và việc quyết định sản xuất cái gì, đầu tư như thế nào vào lĩnh vực nào, ở đâu... của các chủ thể kinh tế.

#### *4.2.2. Các công cụ giáo dục tâm lý*

Các công cụ tâm lý giáo dục đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho người lao động bởi người lao động xuất phát từ những nhu cầu tâm lý, tình cảm, khiến nhiều khi công cụ kinh tế không hiệu quả. Các hình thức giáo dục chủ yếu gồm có:

- Hình thức tuyên truyền, truyền thông qua tài liệu, sách báo, các kênh thông tin trong tổ chức. Ngoài ra trong tổ chức cũng có những bộ phận chuyên trách về vấn đề này nhằm đảm bảo cho công tác thực hiện hiệu quả.

- Hình thức giáo dục qua các hoạt động sinh hoạt định kỳ, các hoạt động mang tính chất cộng đồng như giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, các hội thi tay nghề nhằm phát hiện các sáng kiến và phát huy khả năng của người lao động.

Ngày nay các tổ chức càng phát triển thì việc tạo động lực cho người lao động theo hình thức này càng trở nên phổ biến.

- Hình thức giáo dục cá biệt. Trong tổ chức có rất nhiều lao động và không phải bất kỳ một người lao động nào cũng có thể áp dụng hiệu quả các hình thức giáo dục tập thể như trên. Bởi hoàn cảnh, tính cách, trình độ mỗi người là khác nhau. Chính vì vậy trong một số tổ chức tách riêng một số cá nhân đặc biệt để có các biện pháp giáo dục thích hợp với họ.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & KỸ THUẬT HỒNG THỦY**

### **1. Giới thiệu chung về công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Hồng Thủy**

#### ***1.1. Sơ lược lịch sử hình thành***

▪ Công ty Thương mại và Kỹ thuật Hồng Thủy được thành lập ngày 23 tháng 10 năm 1998 theo giấy phép đăng ký số 3773/GP-TLĐN do UBND Thành phố Hà Nội cấp ngày 28 tháng 10 năm 1998. Trụ sở công ty đặt tại 30 Hạ Hồi, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội và Chi nhánh tại 12B Sông Đà, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh. Công ty Hồng Thủy là nhà thiết kế và cung cấp giải pháp kỹ thuật, thương mại trong các lĩnh vực điện tử - công nghệ cao.

▪ Tên giao dịch : HONG THUY TRADING & ENGINEERING COMPANY LIMITED

▪ Tên viết tắt : HT TRADING&ENGINEERING CO., LTD

▪ Giám đốc : Nguyễn Anh Tuấn

▪ Điện thoại : 9428111 Fax: 9428109

▪ Email : hongthuyhn@.vnn.vn

▪ Mã số thuế : 0100775089

▪ Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số : 046775. Do Sở kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp lần:

Đăng ký lần đầu : ngày 29 tháng 10 năm 1998 .

Đăng ký thay đổi lần thứ 11 : ngày 25 tháng 01 năm 2008

▪ Vốn điều lệ : 10.000.000.000 đồng (mười tỷ VNĐ)

▪ Danh sách thành viên góp vốn:

STT	Tên thành viên	Giá trị vốn góp (đồng)	Phần góp vốn (%)
1	Nguyễn Tuấn Anh	3.000.000.000	30
2	Nguyễn Trung Hà	50.000.000.000	50
3	Đỗ Quang Vinh	2.000.000.000	20

#### ***1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh***

##### ***1.2.1. Các lĩnh vực hoạt động***

▪ Buôn bán tư liệu sản xuất (máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, thiết bị điện tử, thiết bị tin học, điện lạnh).

▪ Buôn bán tư liệu tiêu dùng chủ yếu là các mặt hàng lương thực thực phẩm, đồ dùng cá nhân và gia đình, văn phòng phẩm.

- Đại lý mua, đại lý bán, ký gửi hàng hóa.
- Kinh doanh trang thiết bị y tế tại Việt Nam.
- Tư vấn, thiết kế thi công lắp đặt kinh doanh các phương tiện và thiết bị báo cháy, phòng cháy chữa cháy.
- Thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng, dịch vụ kỹ thuật chống sét.
- Buôn bán vật tư thiết bị trong phòng thí nghiệm.
- Buôn bán hóa chất thí nghiệm (trừ hóa chất Nhà nước cấm).
- Đào tạo và chuyển giao công nghệ về các thiết bị hệ thống an ninh và các thiết bị trong phòng thí nghiệm.
- Tư vấn thiết kế thi công lắp đặt, mua bán hệ thống thiết bị camera, thiết bị báo động.
- Tư vấn thiết kế thi công lắp đặt bảo trì: Hệ thống máy tính và tin học, hệ thống âm thanh.
- Mua bán máy móc, thiết bị vật tư, nguyên vật liệu ngành điện, công nghệ, viễn thông, nông nghiệp, xây dựng, giao thông.
- Dịch vụ, tư vấn, giới thiệu, kinh doanh, sản xuất, gia công lắp đặt, bảo dưỡng, bảo hành thiết bị đo lường và kiểm nghiệm, thiết bị viễn thông, thiết bị truyền hình, thiết bị công nghiệp.
- Tổ chức thí nghiệm, nghiệm thu, hiệu chỉnh các thiết bị điện của nhà máy, đường dây và trạm biến áp đến 500 KV. Đào tạo về kỹ thuật thí nghiệm hiệu chỉnh các thiết bị điện của nhà máy điện, đường dây và trạm biến áp đến 500KV.
- Xây lắp các công trình điện đến 110KV và hệ thống điều khiển tự động.

### *1.2.2. Các đối tác kinh doanh*

- Các hãng hợp tác sản phẩm:

Công ty TNHH thương mại và kỹ thuật Hồng Thủy là đại lý chính thức tại Việt Nam cho các hãng sản xuất thiết bị nổi tiếng như:

- Hệ thống camera quan sát, giám sát.
- Hệ thống camera quan sát, giám sát.
- Hệ thống báo động chống đột nhập.
- Hệ thống báo động hàng rào.
- Máy kiểm tra hộ chiếu, tiền, giấy.

- Các khách hàng công ty

Đối tượng khách hàng chủ yếu của công ty là:

- Các cơ quan Bộ, cơ quan hành chính sự nghiệp.
- Ngân hàng kho bạc.
- Đại sứ quán, lãnh sự quán.

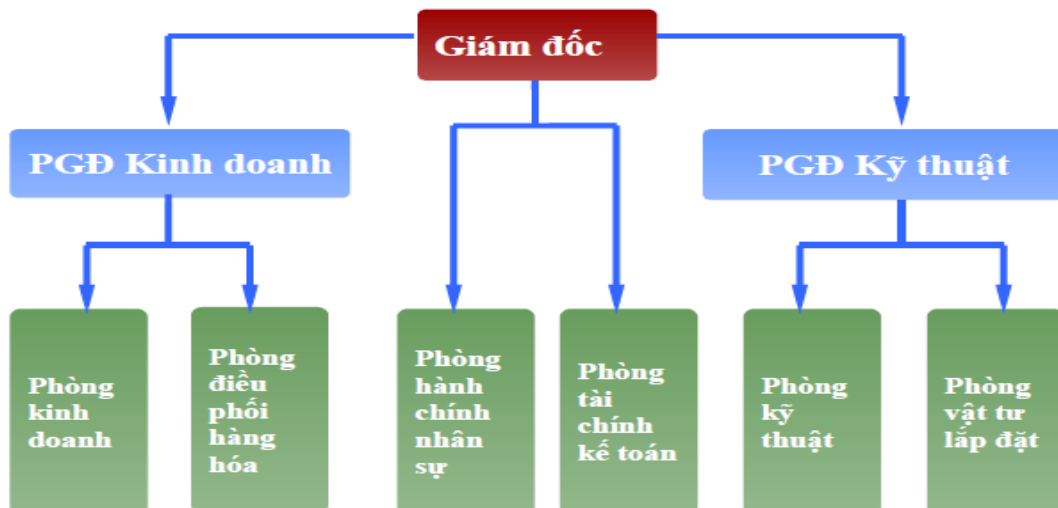
- Học viện, trường học.
- Siêu thị, trung tâm thương mại, khách sạn.
- Kho tàng, nhà máy, khu công nghiệp.
- Bưu điện, truyền thanh, Truyền hình, Các khu du lịch giải trí.
- Sân bay, Cụm cảng, Giao thông.

Thông qua việc thiết kế, cung cấp, thi công và thời gian sử dụng các hệ thống do công ty cung cấp, khách hàng luôn hài lòng về chất lượng cũng như độ bền mà sản phẩm mang lại. Quá trình thi công luôn đảm bảo đúng thiết kế, mỹ thuật và tiến độ đã cam kết. Các dịch vụ bảo hành, bảo trì luôn được công ty đáp ứng với thời gian nhanh nhất và chất lượng tốt nhất. Thành công của Hồng Thủy chính là việc tạo dựng được uy tín với đối tác và khách hàng đồng thời tạo một môi trường làm việc nhiệt tình, năng động và hiệu quả cho nhân viên. Chính sự tin cậy và ủng hộ của khách hàng là động lực lớn nhất khiến Hồng Thủy luôn nỗ lực phấn đấu không ngừng để nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

▪ Các đối thủ cạnh tranh: Công ty Hồng Thủy hoạt động trong lĩnh vực thiết kế và cung cấp giải pháp kỹ thuật, thương mại trong các lĩnh vực điện tử - công nghệ cao. Đây là một mảng lĩnh vực rất nóng hiện nay, đặc biệt trong nền kinh tế mở cửa hội nhập. Chính vì vậy công ty có rất nhiều đối thủ cạnh tranh bao gồm các trung tâm công nghệ khoa học, các công ty thương mại kỹ thuật cả trong và ngoài nước. Để giữ vững được uy tín với khách hàng công ty luôn phải đảm bảo được chất lượng phục vụ tốt nhất với hàng hóa cung cấp chính hãng và giá cả hợp lý. Bên cạnh đó việc cần thiết không kém là không ngừng đổi mới kỹ thuật đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Điều này không chỉ giúp công ty giữ vững uy tín với khách hàng mà còn giúp giữ vững và phát triển thương hiệu suốt mười năm qua.

### 1.3. Hệ thống cơ cấu tổ chức công ty

#### 1.3.1. Sơ đồ Cơ cấu tổ chức



### 1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban

#### ▪ Ban giám đốc:

Chức năng và nhiệm vụ quan trọng nhất đối với Ban giám đốc (bao gồm giám đốc và các phó giám đốc) là việc đưa ra các chiến lược cho toàn công ty về kế hoạch đầu tư, kinh doanh và xây dựng thương hiệu công ty trong ngắn hạn và trong tầm nhìn dài hạn. Đồng thời với đó là việc kết hợp với các phòng ban chức năng cùng với toàn bộ nhân viên xây dựng nền văn hóa công ty.

Ngoài ra Giám đốc và các phó giám đốc là người trực tiếp xây dựng ngân sách cho từng phòng ban, quản trị chi phí và ra các quyết định. Ban giám đốc trực tiếp đề cử cán bộ phụ trách các chương trình và dự án lớn của công ty cho thật phù hợp với trình độ và năng lực chuyên môn của mỗi người. Ngoài ra, ban giám đốc sẽ kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, kiến nghị phương án trả cổ tức hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh và chịu trách nhiệm xây dựng các chính sách lương thưởng cũng như xử phạt lao động mang tính khung chung cho toàn công ty.

#### ▪ Phòng hành chính và nhân sự

Nhiệm vụ chung của phòng là xây dựng các quy định, quy trình về Hành chính Nhân sự trong Công ty và xây dựng các bảng hướng dẫn công việc trong phòng Quản trị hành chính nhân sự. Về phần hành chính nhiệm vụ cụ thể là:

- Cập nhật văn bản pháp luật liên quan đến lĩnh vực hoạt động của Công ty.
- Tổng hợp báo cáo năm, báo cáo tháng và báo cáo tuần của các phòng ban gửi lên giám đốc.

Trong công tác về nhân sự thì phòng này sẽ có những nhiệm vụ về việc tuyển mới, đào tạo, đào tạo lại, sa thải, xây dựng lương thưởng, giải quyết và giải thích các vấn đề liên quan đến quyền lợi và trách nhiệm của người lao động.

#### ▪ Phòng kế toán tài chính

Phòng Kế toán - Tài chính thuộc Ban Tổng giám đốc, do Tổng giám đốc quyết định thành lập nhằm thực hiện chức năng quản lý tài chính trong hoạt động quản trị doanh nghiệp.

- Nhiệm vụ chính của phòng tài chính kế hoạch chính là tổ chức quản lý công tác tài chính kế toán, tập hợp và ghi chép các số liệu về các nghiệp vụ kinh tế phát sinh của công ty, từ đó lập các báo cáo phục vụ cho công tác quản lý, cung cấp thông tin cho hội đồng quản trị và các cổ đông, đưa ra các đánh giá liên quan đến các quyết định kinh doanh của ban giám đốc.

- Chức năng:

+ Tổ chức công tác hạch toán kế toán và thiết lập các nguyên tắc, các quy định quản lý vốn và nguồn vốn, quản lý việc sử dụng, luân chuyển các loại vốn trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, đầu tư của Công ty phù hợp với Luật pháp hiện hành và với yêu cầu tổ chức quản lý, kiểm soát hoạt động



sản xuất - kinh doanh, nhu cầu phát triển của Công ty trong từng thời kỳ, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với Nhà nước.

+ Cân đối kế hoạch tài chính tháng, quý, năm của các đơn vị trong toàn hệ thống Công ty. Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch tài chính tại từng đơn vị để đề xuất huy động và điều tiết vốn kịp thời nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, kinh doanh, dự án đầu tư của Công ty.

+ Thiết lập và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của Công ty. Tổ chức kiểm tra, kiểm soát về hiệu quả các hoạt động tài chính; làm rõ và xử lý trách nhiệm cá nhân, trách nhiệm tập thể trong các đơn vị sử dụng vốn của Công ty.

+ Tổng hợp, phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh - đầu tư theo từng kỳ hạch toán, báo cáo kết quả sử dụng vốn tại các đơn vị nhằm phục vụ công tác hoạch định chiến lược, xây dựng phương án hoạt động kinh doanh của Công ty.

+ Nghiên cứu vận dụng các chính sách mới theo luật định, các chính sách về tài chính, tiền tệ và các quan hệ kinh tế bên ngoài một cách linh hoạt; tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc Công ty đề ra các chính sách, đổi sách kịp thời nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh đầu tư của Công ty.

▪ Phòng kinh doanh:

- Chức năng: Phòng Kinh doanh có chức năng trực tiếp thực hiện các hoạt động marketing, bán hàng... tham mưu cho lãnh đạo công ty trong việc phát triển mở rộng thị trường, thị phần, ổn định và gia tăng thương hiệu của Công ty.

- Nhiệm vụ:

+ Nhiệm vụ quản trị:

✓ Tìm hiểu, nghiên cứu thị trường và giá cả của thị trường để từ đó tham mưu cho Lãnh đạo Công ty trong việc ra quyết định về giá cả của sản phẩm.

✓ Tìm hiểu, thu thập, tham khảo các mẫu Hợp đồng mua bán từ các doanh nghiệp cùng lĩnh vực kinh doanh với Công ty. Phối hợp cùng các phòng ban khác soạn thảo Hợp đồng mua bán theo định hướng của Ban lãnh đạo công ty.

✓ Quản lý danh sách khách hàng mua bán, quản lý, tổ chức lưu trữ tài liệu, chứng từ liên quan đến khách hàng....

+ Nhiệm vụ Marketing:

✓ Nghiên cứu thị trường và đối thủ cạnh tranh, đưa ra chiến lược tiếp cận thị trường.

✓ Tìm hiểu thị hiếu nhu cầu của khách hàng để tư vấn cho Lãnh đạo, các Phòng ban liên quan thiết kế, xây dựng sản phẩm phù hợp.

✓ Xây dựng và thực hiện chiến lược và kế hoạch quảng cáo, quảng bá dịch vụ và hình ảnh của công ty đến các khách hàng mục tiêu và khách hàng tiềm năng.

✓ Thực hiện các chiến dịch, chương trình chăm sóc khách hàng, hậu mãi.

+ Nhiệm vụ bán hàng:

✓ Thiết lập mối quan hệ với các hãng cung cấp sản phẩm lớn.

✓ Tổ chức gặp gỡ, giao dịch trực tiếp với khách hàng. Giải đáp các thắc mắc, tìm hiểu nhu cầu và tư vấn cho khách hàng.

✓ Phòng điều phối hàng hóa

▪ Phòng Vật tư:

Phòng Vật tư bao gồm bộ phận điều phối và bộ phận kho bãi có chức năng dự trữ hàng hoá đảm bảo cho hàng hoá được cung cấp kịp thời, nhanh chóng phục vụ khách hàng. Ngoài ra phòng điều phối cũng có chức năng quan sát để có những đề xuất với các trưởng ngành hàng về việc lưu kho. Phòng điều phối phải có cơ sở vật chất kho bãi hiện đại đảm bảo an toàn, hàng hoá chất lượng.

- Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng hàng hóa nhập; và tiêu chuẩn lắp đặt thiết bị. Quy định về an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp đối với máy móc thiết bị và người lao động. Hướng dẫn, kiểm tra các đơn vị thành viên trong quá trình lắp đặt để đảm bảo chất lượng cung cấp dịch vụ đúng quy định, quy trình đề ra. Quản lý và cung ứng vật tư kỹ thuật phục vụ sản xuất cho các đơn vị theo kế hoạch kinh doanh của công ty.

- Tư vấn lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, khả thi, thiết kế kỹ thuật, công nghệ các công trình về lắp đặt máy móc thiết bị theo đơn đặt hàng.

- Thông tin các tiến bộ khoa học, kỹ thuật về các hàng hóa nhập về từ các hãng là đối tác của công ty.

▪ Phòng kỹ thuật

- Quản lý kỹ thuật thi công, lắp đặt, quản lý kỹ thuật, chất lượng các sản phẩm dịch vụ, quản lý kỹ thuật và tiêu chuẩn an toàn lao động.

- Bồi dưỡng nâng cao tay nghề, tổ chức thi nâng bậc cho công nhân; Là đầu mối thực hiện các đề tài, nghiên cứu khoa học công nghệ, cải tiến kỹ thuật; Theo dõi, tổng hợp và phổ biến các sáng kiến cải tiến kỹ thuật; Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng các loại sản phẩm nhập về từ các hãng đối tác.

- Nghiên cứu ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật đặc biệt các ứng dụng trong việc lắp đặt máy móc, trang thiết bị đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Xây dựng định mức kinh tế, kỹ thuật, định mức sử dụng vật tư, nguyên liệu, nhiên liệu và hướng dẫn các đơn vị thực hiện.

- Kiểm tra, giám sát, nghiệm thu chất lượng công trình lắp đặt.
- Nghiên cứu ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật đặc biệt các ứng dụng trong việc lắp đặt máy móc, trang thiết bị.

## **2. Tình hình hoạt động của công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy**

### ***2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty***

#### ***2.1.1. Các hợp đồng đã thực hiện trong 5 năm gần đây (2005-2009)***

Từ khi thành lập đến nay, công ty đã luôn cố gắng hoàn thiện chất lượng dịch vụ nhằm phát triển thị trường bằng các chính sách về chất lượng dịch vụ, ưu đãi giá hay chất lượng phục vụ khách hàng. Nhờ vậy công ty luôn tìm được chỗ đứng của mình trên thị trường. Ngay cả trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế toàn cầu, bằng chứng là các bản hợp đồng với giá trị tương đối cao mà công ty đã đạt được trong thời gian qua.

**Bảng các hợp đồng đã thực hiện trong 5 năm gần đây (2005 – 2009)**

<b>Tên hợp đồng và tên dự án</b>	<b>Tên chủ dự án</b>	<b>Giá trị HĐ</b>	<b>Nội dung cung cấp chủ yếu</b>	<b>Thời gian thực hiện HĐ</b>
Cung cấp và lắp đặt hệ thống camera quan sát cho trụ sở ngân hàng	Ngân hàng Nông nghiệp & phát triển nông thôn Bắc Hà Nội	196.450.000 VNĐ	Hệ thống camera quan sát, giám sát	2004
Cung cấp và lắp đặt hệ thống báo cháy tự động, hệ thống chữa cháy cho tòa nhà 17T3 TH – NC	Tổng công ty Xuất nhập khẩu xây dựng Việt Nam Vinaconex	320.000.000 VNĐ	Hệ thống báo cháy tự động, hệ thống chữa cháy	2004
Cung cấp và lắp đặt hệ thống camera quan sát giám sát cho trạm điện 220KV - Long Thành	Công ty truyền tải điện 4	665.614.620 VNĐ	Hệ thống camera quan sát, giám sát	2004
Cung cấp và lắp đặt hệ thống camera quan sát Văn phòng A18-BCA	Cục quản lý xuất nhập cảnh – Bộ Công an	485.750.000 VNĐ	Hệ thống camera quan sát, giám sát	2004
Lắp đặt hệ thống camera quan sát Trạm điện 220KV Bình Hòa – Bình Dương	Công ty truyền tải điện 4	703.350.500 VNĐ	Lắp đặt hệ thống camera quan sát	2005
Lắp đặt hệ thống camera quan sát Văn phòng A18 miền nam – Bộ công an	Cục quản lý xuất nhập cảnh – Bộ công an	26,777.12 USD	Lắp đặt hệ thống camera quan sát	2005
Lắp đặt hệ thống báo cháy tự động	Công ty may Ninh Giang	112.684.000 VNĐ	Lắp đặt hệ thống camera quan sát	2005
Lắp đặt hệ thống camera quan sát Trạm điện 220KV Chèm – năm 2005	Công ty truyền tải điện 1	440.000.000 VNĐ	Lắp đặt hệ thống camera quan sát	2005

Lắp đặt hệ thống camera quan sát, báo động NH CT Ba Đình giai đoạn 2- năm 2005	Ngân hàng công thương (NH CT) Ba Đình	389.756.300 VNĐ	Lắp đặt hệ thống camera quan sát, báo động	2005
Cung cấp thiết bị hệ thống camera quan sát cho Trung tâm thương mại Opera – số 6 Tràng Tiền – Hà Nội	Công ty liên doanh TNHH trung tâm thương mại Opera	23.726.92 USD	Cung cấp thiết bị hệ thống camera quan sát	2006
Lắp đặt hệ thống báo động cho 12 chi nhánh của NN & PTNT Tỉnh Nam Định	Ngân hàng NN & PTNT tỉnh Nam Định	164.049.600 VNĐ	Lắp đặt hệ thống báo động	10/2006
Lắp đặt hệ thống báo động cho 12 chi nhánh của NN & PTNT Tỉnh Nam Định	Ngân hàng NN & PTNT tỉnh Nam Định	164.049.600 VNĐ	Lắp đặt hệ thống báo động	12/2006
Lắp đặt hệ thống camera quan sát, báo cháy, âm thanh thông báo cho tòa nhà DM	Công ty TNHH Tân Long	535.650.000 VNĐ	Lắp đặt hệ thống camera quan sát và âm thanh thông báo	2006
Cung cấp lắp đặt hệ thống báo cháy tự động	Công ty liên doanh Cao ốc Á Châu	911.898.664 VNĐ	Hệ thống báo cháy, chữa cháy tự động	2007
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát cho Ngân hàng ngoại thương Việt Nam – chi nhánh Hải Dương	Vietcombank Hải Dương	484.557.938 VNĐ	Hệ thống camera quan sát và hệ thống báo động	2007
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát cho Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank Hà Nội	Vietcombank Hà Nội	377.991.879 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2007
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát cho Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank	Vietcombank Chương Dương	173.110.845 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2007
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát cho Khách sạn Hà Nội Lakeview	Hà Nội Lakeview	26.569.40 USD	Hệ thống camera quan sát	2008
Cung cấp lắp đặt bổ sung hệ thống camera phục vụ điều hành sản xuất tại XNXD Hoàng Diệu và XNXD Chùa Vẽ	Cảng Hải Phòng	971.701.500 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2008
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát cho Công ty Phúc Khang	Công ty Phúc Khang	97.627.36 USD	Hệ thống camera quan sát	2008
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát tại nhà làm việc 8 tầng số 54 Hai Bà Trưng	Bộ Công Thương	469.326.000 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2008
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát tại công ty cổ phần	Công ty CP Veam	970.000.000 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2009

View, Tây Hồ				
Cung cấp lắp đặt hệ thống camera quan sát	Ngân hàng NN & PTNT Tỉnh Nam Định	726.000.000 VNĐ	Hệ thống camera quan sát	2009

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh)

### 2.1.2. Báo cáo kết quả kinh doanh của công ty TNHH Hồng Thủy trong 5 năm qua.

Ngay từ khi thành lập cho đến nay Hồng Thủy đã gặp rất nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, song với tinh thần trách nhiệm tích cực, năng động, sáng tạo không ngại khó khăn của toàn bộ cán bộ công nhân viên cùng với ban giám đốc công ty luôn đoàn kết một lòng đưa công ty thoát khỏi những khó khăn và khiến công ty ngày càng phát triển lớn mạnh về cả quy mô cũng như uy tín của công ty ngày càng được nâng cao.

Khởi đầu kinh doanh với chỉ 5 tỷ đồng Việt Nam đến nay số vốn đăng ký của công ty đã là 20 tỷ đồng. Doanh thu công ty năm sau luôn cao hơn năm trước đặc biệt là năm 2009 doanh thu đạt hơn 25 tỷ đồng.

Và dưới đây là một số kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 5 năm trở lại đây:

**Bảng: Kết quả sản xuất kinh doanh công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Hồng Thủy**

Năm	Lao động (người)	Tổng vốn (tr.đ)	Vốn cố định (tr.đ)	Vốn lưu động (tr.đ)	Doanh thu (tr.đ)	Lợi nhuận Sau thuế (tr.đ)	Tổng chi phí (tr.đ)
2005	124	15587,688	3268,961	12318,726	11253,437	1254,427	9999,009
2006	132	18953,482	4000,650	14952,832	15329,257	2638,514	12690,742
2007	173	20160,278	4783,700	15376,578	18213,480	3025,179	15188,301
2008	289	21347,948	5275,674	16072,273	21864,913	3257,655	18607,257
2009	346	23296,329	7171,986	16124,343	25603,862	3549,535	22054,327

(Phòng Kinh Doanh)

Qua bảng kết quả kinh doanh của công ty ta thấy: Lợi nhuận của công ty ngày càng tăng hơn 2 tỷ đồng từ năm 2005-2009.

Từ năm 2005-2006 lợi nhuận tăng 1,384 triệu đồng tương đương với 52,46%. Lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước, làm cho thu nhập cán bộ công nhân viên và người lao động của công ty ngày càng tăng, góp phần nâng cao đời sống người lao động.

Năm 2006 là năm công ty có mức lợi nhuận cao, hơn 2.5 tỷ đồng. Năm 2006, nước ta vừa trở thành thành viên WTO, với những chính sách xuất nhập khẩu mới được áp dụng phù hợp với phương thức kinh doanh hàng công nghệ cao chủ yếu nhập khẩu từ nước ngoài của công ty do đó lợi nhuận

sau thuế của công ty cũng đạt mức cao, với tốc độ phát triển lớn nhất trong 5 năm, hơn 200%. Đây là thành tựu lớn mà công ty đạt được trong xu hướng hội nhập.

Từ năm 2006 – 2007 lợi nhuận tăng 387 triệu đồng tương đương với 12,79%.

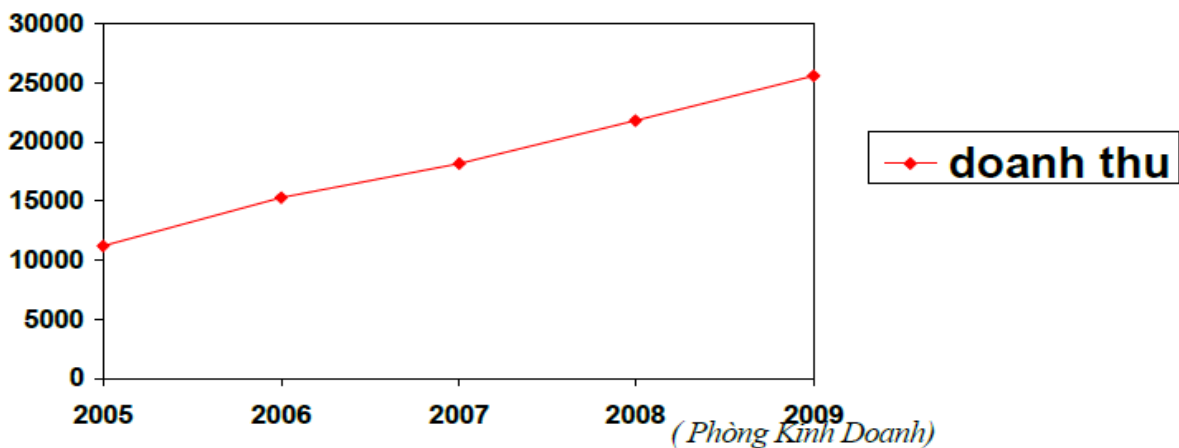
Từ năm 2007 – 2008 lợi nhuận tăng 232 triệu đồng tương đương với 7,12%.

Năm 2008 là năm khủng hoảng kinh tế toàn cầu, rất nhiều doanh nghiệp, đơn vị gặp khó khăn, nhiều doanh nghiệp có tên tuổi trong nước và trên thế giới đứng trên bờ vực phá sản. Hầu hết các doanh nghiệp đều có chính sách cắt giảm lao động, đa số những người lao động bị cho thôi việc đều là những người có trình độ thấp, tay nghề kém. Tuy nhiên, ban giám đốc của công ty đã có những đường lối đúng đắn đối với sự phát triển của công ty. Lãnh đạo công ty không có sự giảm lao động mà đã tìm ra các giải pháp nâng cao chất lượng lao động tiếp tục đương đầu với khó khăn thử thách. Do đó trong năm nền kinh tế thế giới gặp khó khăn doanh nghiệp vẫn kinh doanh có lãi. Lợi nhuận sau thuế 3257.656 triệu đồng. Qua kết quả mà công ty đạt được đã khẳng định năng lực kinh doanh của tập thể công ty.

Từ năm 2008 – 2009 lợi nhuận tăng 292 triệu đồng tương đương với 8,22%.

Năm 2009, kinh tế thế giới phục hồi sau cuộc khủng hoảng tài chính, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cũng đã đạt được những thành tựu đáng kể, đưa lợi nhuận sau thuế lên tới 3549.535 triệu đồng.

**Biểu đồ biểu diễn doanh thu của công ty giai đoạn 2005 - 2009**

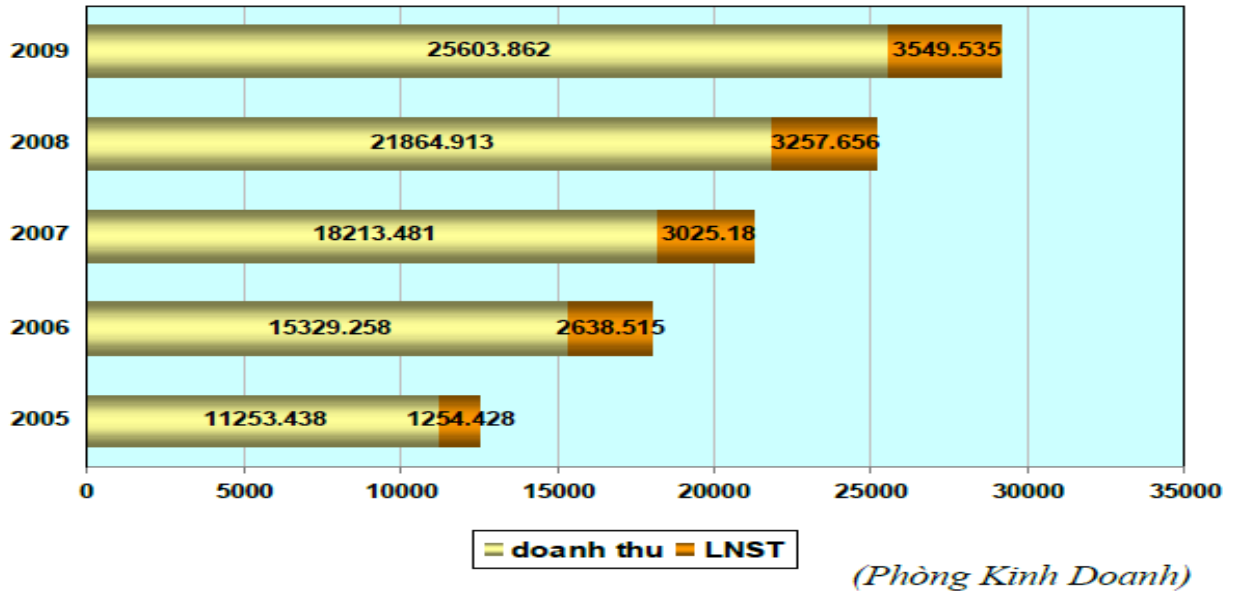


Có thể thấy rằng, trong giai đoạn 2005 – 2009 cả những lúc khó khăn và thuận lợi, công ty vẫn đạt được mức tăng trưởng đáng kể. Có được kết quả hoạt động kinh doanh như trên là cả quá trình nỗ lực phấn đấu không ngừng của cán bộ tập thể ban lãnh đạo và nhân viên công ty. Công ty luôn đổi mới chất lượng phục vụ, nắm bắt kịp thời nhu cầu của khách hàng. Trong những năm 2007-2009 do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tình hình kinh doanh của công ty cũng chịu những ảnh hưởng nhất định khiến lợi nhuận dù vẫn tăng nhưng không cao. Trong thời gian tới, ban lãnh đạo công ty đã có các giải pháp nhất định để đẩy nhanh tiến độ kinh doanh, mở rộng thị trường với các hợp đồng mới

đến các khu vực lân cận trung tâm. Hi vọng rằng các giải pháp sẽ sớm có hiệu quả tích cực đem lại doanh thu cao cho công ty trong thời gian tới.

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	Tổng
LNST (tr.đ)	1254.428	2638.515	3025.180	3257.656	3549.535	13725.31

**Biểu đồ biểu diễn lợi nhuận sau thuế chiếm trong tổng danh thu thuần**

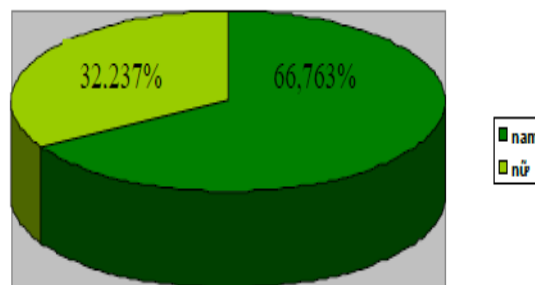


## 2.2. Đặc điểm nhân lực của công ty

### 2.2.1. Kết cấu nhân lực theo giới

Với đặc điểm ngành nghề là kỹ thuật nên đa số nhân viên nam của công ty chiếm hơn 50% tổng số nhân viên. 32,237% Nhân viên nữ chủ yếu làm trong các vị trí hành chính hoặc tư vấn bán hàng. Nhân viên nam (66,763%) hầu hết làm về mảng kỹ thuật, trực tiếp lắp đặt... Điều này là hoàn toàn hợp lý và nằm trong chiến lược về nhân sự của công ty Hồng Thủy. Trước hết là từ khâu tuyển dụng, với vị trí cần tuyển là nhân viên kỹ thuật thì hầu hết ưu tiên tuyển nhân viên nam. Không chỉ vì ngành nghề kỹ thuật khó và khá vất vả thì việc thương xuyên có các dự án ở tỉnh xa cũng cho thấy chiến lược nhân sự này là hoàn toàn đúng đắn.

**Biểu đồ Cơ cấu nhân lực công ty theo giới tính**

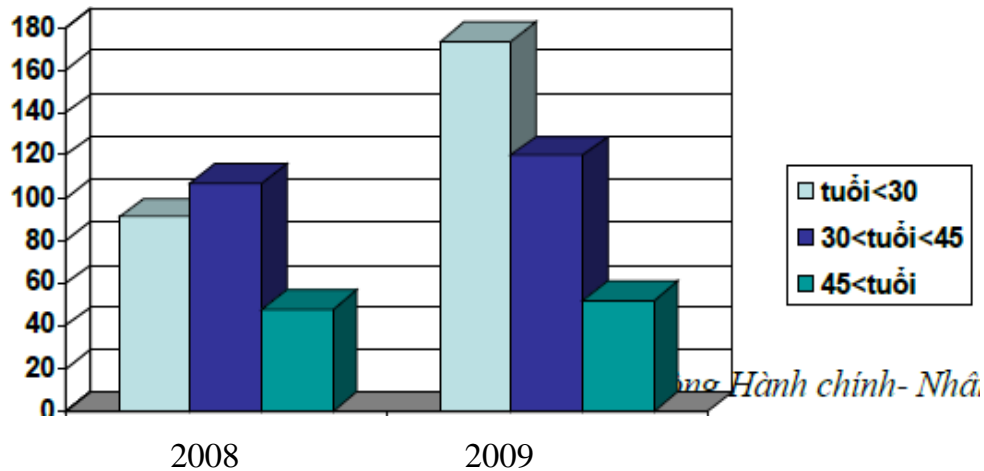


(Phòng Hành Chính – Nhân sự)

Trong thời gian tới với chiến lược mở rộng thị trường tại các địa phương khác, chắc chắn chính sách về nhân sự vẫn là: Nhân viên nam chiếm đa số. Tuy nhiên cũng sẽ tăng đồng đều về tỷ lệ nam, nữ công ty bởi ngoài mảng kỹ thuật lắp đặt thì tư vấn bán hàng cũng đã đem lại doanh số đáng kể cho công ty và cũng cần được phát triển hơn nữa.

### 2.2.2. Kết cấu nhân lực theo độ tuổi

**Biểu đồ Cơ cấu nhân lực công ty theo độ tuổi**



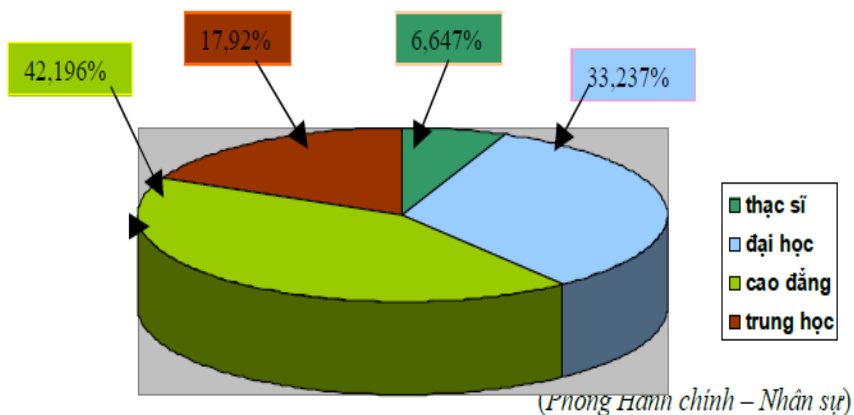
Từ khi mới thành lập cho đến nay, kết cấu nhân lực trong công ty theo độ tuổi là một kết cấu nhân lực khả trẻ. Điều này là rất có lợi cho lĩnh vực ngành nghề kỹ thuật của công ty. Nhân lực trẻ có khả năng tiếp thu nhanh nhạy các ứng dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật. Trong quá trình lắp đặt điều này cực kỳ phát huy lợi thế cho công ty. Công ty có thể mau chóng đưa các kỹ thuật mới khó và tốt hơn trước. Nhờ vậy đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng và mở rộng thị trường. Hơn thế nữa, trong mảng kinh doanh bán hàng, với đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, nhiệt tình cũng góp phần tạo nên uy tín công ty khi làm vừa lòng khách hàng của mình. Chỉ riêng những năm kinh tế khủng hoảng 2008, tỷ lệ dân số trẻ chỉ là >90 người. Do công ty ít có chính sách tuyển dụng nhân viên mới trong thời gian này. Sang năm 2009, lao động trẻ lại tăng nhanh với các chính sách tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng tăng của công ty.

### 2.2.3. Kết cấu nhân lực theo trình độ

Những ngày đầu thành lập chỉ với 50 nhân viên (bao gồm cả nhân viên hành chính và nhân viên kỹ thuật lắp đặt), vấn đề tìm kiếm và đào tạo nhân lực thật sự là vấn đề bức thiết của công ty. Nhưng với sự nỗ lực không ngừng, cho đến nay Công ty đã có đội ngũ cán bộ chuyên môn giàu kinh nghiệm và nhiệt huyết, luôn nỗ lực học hỏi hoàn thành tốt công việc. Trong đó có nhiều cán bộ có kinh nghiệm kỹ thuật chuyên môn cao và quản lý tốt.



## Biểu đồ Cơ cấu nhân lực công ty theo trình độ



Với chính sách thu hút người lao động chất lượng cao để trở thành môi trường thu hút người lao động có tâm, có tài. Tổng số cán bộ công nhân viên tính đến năm 2009 có: 346 người. Công ty luôn xác định bộ máy nhân sự có ý nghĩa quan trọng để đạt được mục tiêu cũng như thành công của Công ty, hiện tại Công ty đã tuyển dụng được đội ngũ nhân sự có chất lượng bao gồm: Thạc sĩ, kỹ sư, cử nhân kinh tế, cử nhân Luật,...

Với đội ngũ nhân viên kỹ thuật được đào tạo cơ bản cùng với sự trợ giúp của các chuyên gia nước ngoài, công ty Hồng Thủy được đánh giá là một trong những nhà thiết kế và cung cấp giải pháp kỹ thuật, thương mại hàng đầu trong lĩnh vực an ninh, giám sát.

### **3. Thực trạng tạo động lực trong công ty.**

#### ***3.1. Tạo động lực thông qua các công cụ tài chính***

##### ***3.1.1. Tạo động lực bằng công cụ tài chính trực tiếp***

❖ Các hình thức trả lương tại công ty:

Tiền lương là công cụ tài chính trực tiếp tác động mạnh mẽ tới động lực làm việc của người lao động. Chính vì vậy, Công ty Hồng Thủy luôn chú trọng đến vấn đề này và coi đây là cơ sở giữ chân lao động giỏi cho công ty. Hiện tại công ty vẫn đang áp dụng ba hình thức trả lương phổ biến là: Trả lương theo thời gian, trả lương theo sản phẩm, và trả lương khoán.

- Trả lương theo thời gian (áp dụng cho nhân viên văn phòng và các công nhân viên hành chính tại các bộ phận khác): là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào ngày làm việc thực tế của tháng.

Lương thời gian bằng mức lương cơ bản chia cho số ngày hành chính trong tháng nhân với thời gian làm việc (tăng ca bình thường \* 1,5, tăng ca chủ nhật \* 2,0...).

- Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao động theo số lượng và chất lượng sản phẩm làm ra. Ở Công ty Hồng Thủy thì nó được áp dụng cho hầu hết các nhân viên kỹ thuật

lắp đặt. Sản phẩm làm căn cứ tính lương chính là dịch vụ lắp đặt như: camera, máy quay... cho mỗi đơn vị khách hàng của công ty.

Lương sản phẩm của người lao động dựa trên số lượng công đoạn đạt chất lượng và đơn giá công đoạn của người lao động. Đơn giá sản phẩm do Trưởng bộ phận kỹ thuật phê duyệt.

- Trả lương khoán thường được Công ty áp dụng để trả lương cho các cấp quản lý của công ty (chủ yếu là bộ phận kinh doanh) : là trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Người hưởng lương khoán được hưởng nguyên mức lương khoán Trường hợp người đó nghỉ trên 3 ngày/tháng. Thời gian vượt quá không được tính lương.

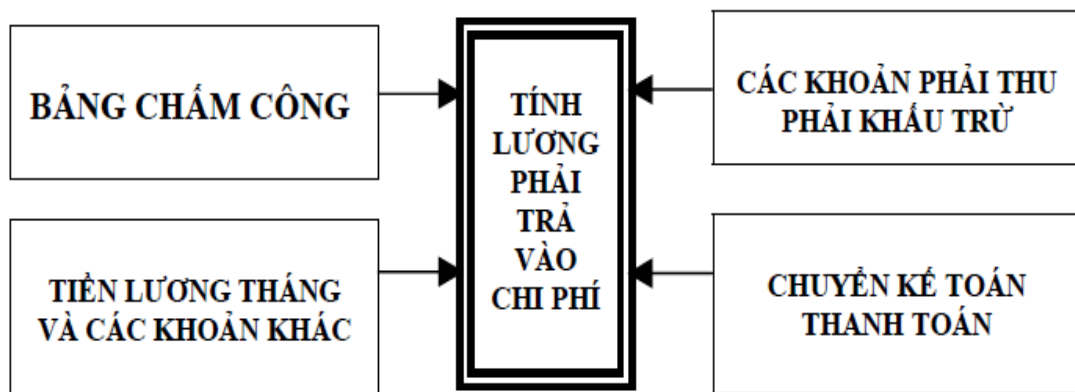
Mức lương thử việc cho nhân viên mới thử việc là 70% lương tối thiểu của công ty. Thời gian thử việc đối với lao động được đào tạo mới hoàn toàn với thời gian là 2 tháng. Trường hợp nhân viên thử việc đã có kinh nghiệm và có khả năng nắm bắt công việc nhanh, thời gian thử việc có thể rút xuống 1 tháng với mức lương thử tháng đó là 80% lương cơ bản. Đây là một mức lương chấp nhận được đối với nhu cầu của nhân viên thử việc và tài chính công ty. Vì hiện nay công ty vẫn đang tiếp tục tuyển dụng nhân sự. Chí phí cho những nhân viên thử việc quả là không nhỏ và cần phải được cân đối hợp lý. Không cao hơn và cũng không thấp quá so với các nhân viên cũ trong công ty.

❖ Quy chế trả lương

▪ Căn cứ tính lương:

- Căn cứ vào bảng chấm công.
- Căn cứ vào hợp đồng lao động.
- Các khoản được hưởng của người lao động tính theo lương.
- Kế toán tiến hành lập bảng lương trả cho người lao động và chi trả theo quy định.
- Hạch toán chi phí tiền lương theo chế độ kế toán lao động tiền lương.
- Trích các khoản phải nộp của người lao động như BHXH, BHYT, các khoản phải thu khác.
- Chuyển kế toán thanh toán lương bằng phiếu chi tiền mặt hoặc thanh toán qua ngân hàng.

**Sơ đồ tính lương phải trả vào chi phí**



▪ Ngạch và bậc lương:

- Công ty chia bậc lương làm 8 bậc. Định kỳ tăng lương của công ty mỗi năm 1 lần, mỗi lần tương ứng khoảng 10%. Việc tăng lương ngoài khung do Ban giám đốc quyết định theo từng trường hợp cụ thể. Nhân viên mới sẽ áp dụng bậc lương do Giám đốc quyết định tùy theo kết quả tuyển dụng, tuy nhiên thông thường, mức thử việc sẽ lấy tương ứng với bậc kinh nghiệm của ứng viên trừ đi 1 bậc.

- Mức lương tối thiểu được công ty áp dụng cho CNV Công ty là 1.500.000 đồng trong trường hợp CNV đi làm đầy đủ số ngày công trong tháng.

- Công ty được chia làm 2 ngạch: Ngạch quản lý và ngạch nhân viên. Trong đó:

+ Ngạch quản lý bao gồm giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, phó phòng, tổ trưởng, tổ phó.

**Bảng lương ngạch quản lý**

<b>Cấp bậc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Giám đốc</b>	8,16	9,30	9,84	10,54	11,56	12,67	13,82	15,48
<b>Phó giám đốc</b>	7,21	7,74	8,58	9,36	10,02	11,98	12,75	13,23
<b>Trưởng phòng</b>	6,63	7,25	7,87	8,56	9,34	10,00	11,92	12,87
<b>Phó phòng</b>	5,12	5,64	6,20	7,78	8,65	9,49	10,05	11,96
<b>Tổ trưởng</b>	4,46	5,13	5,75	5,98	6,23	7,68	8,43	9,06
<b>Tổ phó</b>	3,11	4,34	4,65	4,81	5,15	5,43	5,79	6,19

( Phòng Hành chính – Nhân sự)

+ Ngạch nhân viên được chia làm 5 mức nhân viên khác nhau:

Nhân viên loại 1 là: Thư ký Giám đốc, kế toán tổng hợp. Gồm 8 bậc lương.

Nhân viên loại 2 là: nhân viên kế toán, nhân viên nhân sự, nhân viên kinh doanh. Đối với nhân viên kinh doanh, trong trường hợp hưởng theo % doanh thu thì chỉ áp dụng mức 50% lương theo bậc. Gồm 8 bậc lương.

Nhân viên loại 3 là: Văn thư hành chánh, tiếp tân, gồm 8 bậc lương.

Nhân viên loại 4 là: nhân viên giao nhận, nhân viên bảo vệ, nhân viên bán hàng, chỉ có 7 bậc lương. Đối với nhân viên bán hàng, trong trường hợp hưởng theo % doanh thu thì chỉ áp dụng mức 50% lương theo bậc.

Nhân viên loại 5 là: nhân viên tạp vụ, chỉ có 7 bậc lương.

**Bảng Lương ngạch nhân viên**

<b>Bậc lương</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Nhân viên loại 1</b>	3,25	3,43	3,61	3,87	4,06	4,24	4,49	4,62
<b>Nhân viên loại 2</b>	2,73	2,85	3,07	3,25	3,48	3,70	3,88	4,19
<b>Nhân viên loại 3</b>	2,52	2,60	2,71	2,84	2,93	3,06	3,17	3,22
<b>Nhân viên loại 4</b>	2,34	2,41	2,56	2,63	2,77	2,82		
<b>Nhân viên loại 5</b>	1,52	1,63	1,74	1,86	1,98	2,15		

(Phòng Hành chính – Nhân sự)

- Căn cứ tính và trả lương:

Việc tính toán lương cho người lao động dựa vào thời gian làm việc trên thẻ chấm công, được đối chiếu với bảng chấm công khi cần thiết.

- Việc tính toán lương dựa trên nguyên tắc chính xác về số liệu, đảm bảo thời gian trả lương cho người lao động đúng theo quy định.

- Người lao động được nhận phiếu lương chi tiết hàng tháng, được quyền đối chiếu với bảng lương tổng do Trưởng bộ phận trực tiếp giữ.

- Tiền lương trả cho người lao động. Mỗi tháng một lần, vào ngày 05 đến ngày 10 của tháng. Đối với lương sản phẩm, được trả làm hai lần (mỗi lần trả sau khi kết toán số lượng vào ngày 15, ngày 30 của tháng, lương sản phẩm được trả chấm nhất không quá 7 ngày sau ngày kết toán.

- Chế độ và thủ tục xét nâng lương:

- Về chế độ xét nâng lương: Mỗi năm, lãnh đạo Công ty xét nâng lương cho CNV một lần vào tháng thứ 06 của năm.

- Niên hạn và đối tượng được trong diện xét nâng lương: Cán bộ CNV đó có đủ niên hạn một năm hưởng ở một mức lương (kể từ ngày xếp lương lần kế với ngày xét lên lương mới ) với điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không vi phạm Nội qui lao động, không bị xử lý kỷ luật từ h.nh thức khiển trách bằng văn bản trở lên. Nếu có vi phạm thì không được vào diện xét. Năm sau mới được xét nâng lương, với điều kiện không tái phạm kỷ luật lao động.

- Việc nâng lương đột xuất thực hiện đối với CNV làm việc tốt, xuất sắc nhiệm vụ được giao, do Trưởng bộ phận đề xuất.

- Thủ tục xét nâng lương: Đến kỳ xét duyệt nâng lương. Phòng HCNS ra soát và tổng hợp danh sách Cán bộ CNV đã đủ niên hạn nâng lương. Gửi danh sách xuống các đơn vị, để tham khảo ý kiến của Lãnh đạo cơ sở. Sau đó, phòng HCNS lập biểu, trình Ban lãnh đạo Công ty để xét duyệt. Khi được duyệt, phòng HCNS thảo Quyết định trình Giám đốc ký chính thức, và mời CNV có tên được nâng lương để trao Quyết định. Đối với CNV chưa được xét nâng lương thì được giải thích để CNV yên tâm và có những cố gắng phấn đấu cho mình.

- Mức nâng của mỗi bậc lương từ 10% - 20% mức lương hiện tại tùy theo kết quả kinh doanh của công ty trong năm.

### *3.1.2. Tạo động lực bằng công cụ tài chính gián tiếp.*

#### a) Tạo động lực bằng tiền thưởng:

- Thưởng cuối năm:

- Hàng năm nếu Công ty kinh doanh có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho NLĐ mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

- Mức thưởng cụ thể từng NLD tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty.

- Được tính = tỷ lệ % \* [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng].

Phòng HCNS có trách nhiệm lập tờ trình về tỷ lệ %, dự toán tổng tiền thưởng tháng lương 13 trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ tết.

▪ Thưởng tuần:

Hàng tuần dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc của CNV, Trưởng bộ phận sản xuất lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Bảng đánh giá chuyển về Phòng HCNS xem xét, sau đó chuyển Giám đốc công ty duyệt làm căn cứ thưởng cho người lao động.

▪ Thưởng lễ 30/4 & 1/5, Ngày quốc khánh, Tết Dương lịch:

- Số tiền thưởng từ 20.000 đồng đến 200.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty.

- Phòng HCNS có trách nhiệm lập tờ trình BGD về số tiền thưởng, dự toán tiền thưởng trình BGD trước 15 ngày so với ngày lễ tương ứng, lập danh sách CBCNV được thưởng trước 3 ngày so với ngày lễ tương ứng.

▪ Thưởng thâm niên:

- Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng).

- Tiền thâm niên = số tháng thâm niên \* số tiền thâm niên 1 tháng.

- Phòng HCNS có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên của 1 tháng, dự toán tổng tiền thâm niên trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ tết.

- Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (âm lịch).

▪ Thưởng đạt doanh thu:

Phòng Kinh doanh đạt doanh thu do BGD giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì Phòng Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng CNV trình BGD duyệt và chuyển cho Phòng Kế toán trả cùng với lương tháng.

b) Tạo động lực bằng tiền phụ cấp và trợ cấp.

▪ Phụ cấp: Công ty đưa ra hai khoản phụ cấp như sau:

\* Thứ nhất là Phụ cấp trách nhiệm: Cấp quản lý được thưởng tiền trách nhiệm hàng tháng với mức thưởng là 10 % lương cơ bản. Trên thực tế mức phụ cấp này vẫn còn thấp so với trách nhiệm mà các nhà quản lý phải nắm giữ tuy nhiên cũng đã thể hiện được phần nào sự ghi nhận của công ty với vai trò của họ.

\* Thứ hai là tiền công tác phí:

- CNV thường xuyên công tác ở ngoài thì được phụ cấp là: 2.000.000đồng/tháng.
- Đối với CNV không thường xuyên đi công tác sẽ được hưởng Công tác phí theo bảng công tác phí của Công ty. Cụ thể là:
  - + Đối với CNV đi công tác ngoài không thường xuyên được phụ cấp (không áp dụng công tác nội bộ trong công ty) căn cứ theo độ xa nơi công tác, cụ thể:
    - ✓ 15.000 đồng/lần công tác tính trên quãng đường 1 chiều dưới 10 km.
    - ✓ 25.000 đồng/lần công tác tính trên quãng đường 1 chiều từ 10 đến 20 km.
    - ✓ 35.000 đồng/lần công tác tính trên quãng đường 1 chiều từ 20 đến 30 km.
    - ✓ 50.000 đồng/lần công tác tính trên quãng đường 1 chiều từ 30km trở lên.
  - + Nếu đi công tác đột suất phải ngủ lại thì công ty sẽ chịu toàn bộ tiền ăn nghỉ trong mức quy định là: 150.000đồng/2 người, 200.000đồng/3 người.
    - Trợ cấp: Công ty cũng chú trọng lớn đến các khoản trợ cấp như:
      - Trợ cấp điện thoại cho cán bộ quản lý:
        - + Giám đốc: 2.000.000 VND/tháng
        - + Các Phó Giám đốc: 1.500.000 VND/tháng
        - + Trưởng phòng, Kế toán trưởng: 1.000.000VND/tháng
      - Trợ cấp nghỉ việc:
        - + Mỗi tháng trợ cấp 50% số lương cơ bản của tháng gần nhất. Khoản trợ cấp này tuy không nhiều nhưng thể hiện sự quan tâm đến những lao động thuộc đối tượng này và cũng giúp họ bước đầu ổn định cuộc sống sau khi nghỉ việc.
        - + Trong trường hợp phải ngừng chờ việc không do lỗi của người lao động, Công ty sẽ trợ cấp cho người lao động bằng 100 % mức lương quy định.
        - + Nếu do lỗi của người lao động thì lúc đó người lao động không được trả lương.
        - + Những ngày nghỉ được hưởng nguyên lương:
          - ✓ Nghỉ các ngày lễ theo quy định Nhà nước như: 4 ngày Tết âm lịch; 1 ngày tết dương lịch; 10/3(âm lịch); 30/4, 1/5, 2/9.
          - ✓ Bản thân kết hôn: nghỉ 03 ngày.
          - ✓ Con kết hôn: nghỉ 01 ngày.
          - ✓ Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ ), vợ hoặc chồng, con chết được nghỉ 03 ngày.
          - ✓ Nghỉ phép. Người lao động thôi việc có đơn xin nghỉ phép mà chưa nghỉ phép năm hoặc chưa được nghỉ hết số ngày phép năm thì sẽ được thanh toán tiền những ngày chưa nghỉ này.

Người lao động đang trong thời gian thử việc hoặc chưa ký HĐLĐ thì chưa được hưởng các chế độ của nhà nước quy định.

▪ Các khoản phúc lợi khác:

- Bản thân lao động kết hôn được mừng 200.000 đồng.
- Cha mẹ hai bên, con, chồng, vợ chết được viếng 200.000 đồng.
- Thiên tai, hỏa hoạn được trợ cấp: 300.000 đồng.
- Trợ cấp khó khăn (tùy hoàn cảnh từng người) BGD trợ cấp từ 200.000 đến 500.000 đồng /

người

**Bảng Thanh toán phụ cấp làm thêm giờ, công tác phí tháng 12/2009**

SS T	Họ tên	Chức vụ	Lương tháng/ngày	TG thêm giờ	Hệ số	Thêm ngày	Hệ số	Tổng lương làm thêm	TG công tác	Phụ cấp	TPC công tác	Tổng cộng
1	TR. Hòa		-		0,75		2	-		70000	-	-
2	Nguyễn Văn Cường		-	4,0	0,75	6,0	2	-	3	70000	210,000	210,000
3	Nguyễn Văn Đạt		-		0,75	3,5	2	-	7	70000	490,000	490,000
4	Nguyễn Văn Vương	Kỹ thuật	-		0,75	1,5	2	-	8	70000	560,000	560,000
5	Trương Văn Dũng		-	1	0,75	3	2	-	1	70000	70,000	70,000
6	Nguyễn Thế Thành		-		0,75	3,5	2	-	6	70000	420,000	420,000
7	Nguyễn Kiên Cường		100,000	1	0,75	3		400,000		70000		400,000
	<b>Cộng</b>					20,50		400,000	25		1,750,000	2,150,000

STT	Tên công trình	Thời gian thêm giờ	Hệ số	Thêm ngày	Hệ số	Giá trị	Thời gian công tác	Phụ cấp	TPC công tác	Tổng cộng		
1	NHNo Nam Định	1543			0,75		2	-	20	70000	1,400,000	1,400,000
2	VCB Hải Dương	1543			0,75		2	-		70000	-	-
	VCB Hà Nội			3		1,00		60,377		70000	-	60,377
3	CA Quận Hai Bà	1543			3,00		2	45,283		70000	-	45,283
4	Trưng	1543		2	0,75	9,50	2	173,585		70000	-	173,585
5	NH Đồng Đa	1543			0,75		2	-	2	70000	140,000	140,000
6	NH Nhà nước Lạng Sơn	1543			0,75	2,50	2	37,736		70000	-	37,736
7	Sơn	1543		1	0,75		2	15,094		70000	-	15,094
8	VEAM tây hồ	1543			0,75		2	-	3	70000	210,000	210,000
	Bảo hành công trình				0,75	1,50	2	22,642		70000	-	22,642
	Công tác phí 2lắp đặt thiết bị				0,75	3,00	2	45,283		70000	-	45,283
9	NH Đông Hà Nội	1543										
	Đại học quản lý kinh doanh											
	<b>Cộng</b>			<b>6</b>		<b>20,50</b>		<b>400,000</b>	<b>25</b>		<b>1,750,000</b>	<b>2,150,000</b>

( Phòng Tài chính kế toán)

c) Các yếu tố tác động tới tiền lương và thưởng cho nhân viên công ty

Sơ đồ các yếu tố tác động tới tiền lương

The image shows a screenshot of a PDF document in Adobe Reader. The main content is a flowchart and a text section. The flowchart has a central box 'Án định mức lương - lương bổng - đãi ngộ' (Wage determination - wages - benefits) with arrows pointing to it from four surrounding boxes: 'Bản thân công việc' (Job itself), 'Bản thân nhân viên' (Employee themselves), 'Môi trường DN' (Company environment), and 'Thị trường lao động' (Labor market). Below the flowchart is a text section titled '3.2 Tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính.' (3.2 Creating motivation through non-financial tools.) and a sub-section '3.2.1. Tạo động lực thông qua cơ cấu tổ chức.' (3.2.1. Creating motivation through organizational structure.)

**Bản thân công việc**  
Đánh giá công việc

**Thị trường lao động**  
- Lương bổng trên thị trường  
- Chi phí sinh hoạt  
- Công đoàn  
- Xã hội  
- Nền kinh tế  
- Pháp luật

**Án định mức lương**  
- lương bổng  
- đãi ngộ

**Bản thân nhân viên**  
- Hoàn thành công việc  
- Thâm niên.  
- Kinh nghiệm.  
- Thành viên trung thành.  
- Tiềm năng của nhân viên.

**Môi trường DN**  
- Chính sách.  
- Bầu không khí văn hoá.  
- Cơ cấu tổ chức.  
- Khả năng chi trả

**3.2 Tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính.**  
**3.2.1. Tạo động lực thông qua cơ cấu tổ chức.**  
Cơ cấu tổ chức của công ty là mô hình cơ cấu theo chức năng. Trong cơ cấu này, vai trò của từng vị trí được bố trí theo chức năng nhằm đạt được mục tiêu, nhiệm vụ chung. Quản lý của từng bộ phận chức năng: kỹ thuật, kinh doanh, tài chính, hành chính- nhân sự... sẽ có nhiệm vụ báo cáo lại với giám đốc- người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động trong công ty và cũng là người chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của công ty. Với cơ cấu tổ chức này công ty sẽ có một số ưu thế giúp tạo động lực cho người lao động bởi:  
+ Có sự chuyên môn hoá sâu sắc hơn, cho phép các thành viên tập trung vào



### **3.2. Tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính**

#### *3.2.1. Tạo động lực thông qua cơ cấu tổ chức*

Cơ cấu tổ chức của công ty là mô hình cơ cấu theo chức năng. Trong cơ cấu này, vai trò của từng vị trí được bố trí theo chức năng nhằm đạt được mục tiêu, nhiệm vụ chung. Quản lý của từng bộ phận chức năng: kỹ thuật, kinh doanh, tài chính, hành chính- nhân sự... sẽ có nhiệm vụ báo cáo lại với giám đốc- người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động trong công ty và cũng là người chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của công ty. Với cơ cấu tổ chức này công ty sẽ có một số ưu thế giúp tạo động lực cho người lao động bởi:

- Có sự chuyên môn hoá sâu sắc hơn, cho phép các thành viên tập trung vào chuyên môn của họ hơn, sẽ không bị phân tán bởi các công việc ngoài lề và khi đã tập trung cao họ có thể làm việc với mức NSLĐ cao nhất có thể để đem lại doanh thu cao cho công ty.

- Tạo điều kiện tuyển dụng được các nhân viên với các kỹ năng phù hợp với từng bộ phận chức năng. Trong Công ty luôn phân tách rõ ràng chức năng nhiệm vụ làm việc giữa từng vị trí, từng bộ phận. Bộ phận HNCS sẽ căn cứ vào các vị trí thiếu để đưa ra phương án và tiêu chuẩn lựa chọn tuyển dụng nhân viên mới. 86% nhân viên được làm việc đúng chuyên môn của mình, điều này khiến họ cảm thấy thoải mái và tự tin làm việc với những kỹ năng vốn có của mình, sự yêu thích công việc đã tạo một động lực lớn làm việc cho nhân viên.

#### *3.2.2. Tạo động lực lao động nhờ khả năng lãnh đạo của nhà quản lý.*

*“Người lãnh đạo mà truyền cảm hứng để mọi nhân viên trong tổ chức của mình nỗ lực làm việc tốt nhất thì sẽ thu hút được nhiều nhân tài mà họ muốn và cần, đồng thời sẽ giữ chân những nhân tài đó, bởi đó là nguồn tài sản rất quý giá đối với một tổ chức là Chìa khóa cho việc lãnh đạo xuất sắc”.*

Ban lãnh đạo của công ty hầu hết là những người đã gắn bó với Công ty trong một thời gian dài, và đều trưởng thành lên từ vị trí nhân viên giỏi của công ty. Chính vì vậy, các thành viên trong ban lãnh đạo luôn nhận được sự ủng hộ từ phía nhân viên của họ. Kết hợp với mối quan hệ quyền hạn trực tuyến tham mưu, các quyết định lãnh đạo đưa ra luôn thống nhất và có sự tham khảo ý kiến của các thành viên lãnh đạo. Chỉ với một số việc rất đơn giản, nhưng lãnh đạo công ty đã góp phần không nhỏ trong việc tạo ra động lực làm việc tốt cho nhân viên của mình, cụ thể như:

- Tò thái độ tích cực với những ý tưởng mới: Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mặt tiêu cực và nghi ngờ tính tích cực của những ý tưởng mới. Ý tưởng mới rất dễ bị xóa bỏ. Bất cứ sự khắt khe nào đối với ý tưởng mới sẽ là vũ khí giết chết nó ngay từ trong trứng nước.

- Khuyến khích việc hình thành những xu hướng mới: Hãy khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tạo ra trào lưu mới. Một trong những năng lực của các nhà lãnh đạo giỏi truyền

cảm hứng là sẵn sàng đón bắt, tìm hiểu những gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của mình và sớm chọn ra được những xu hướng mới.

- Thường xuyên liên lạc, trao đổi với nhân viên: Nắm bắt được năng lực làm việc của nhân viên, thông qua trao đổi thông tin mà từ đó phát hiện ra những ý tưởng mới, sáng tạo mang đến hiệu quả trong công việc. Liên lạc thăm hỏi và trò chuyện cũng là cách tạo sự quan tâm, thân thiện mang đến động lực cho nhân viên luôn cố gắng và nhiệt tình làm việc hết mình.

Giai đoạn mới thành lập (1998-2000) và giai đoạn chịu khủng hoảng kinh tế 2007-2009 là những thời kỳ rất khó khăn đối với công ty. Ban lãnh đạo công ty đã cố gắng chèo lái, vực công ty đi lên. Để công ty có được như ngày hôm nay, mọi thành viên công ty đều nhận thấy được và ghi nhận những cống hiến đóng góp của lãnh đạo cho sự phát triển của công ty. Nhân viên công ty luôn nhìn vào họ làm tấm gương, là động lực làm việc ngày càng tốt hơn.

### *3.2.3. Tạo động lực lao động dựa trên yếu tố văn hóa của công ty*

Trong hơn 10 năm qua, toàn thể lãnh đạo và nhân viên công ty đã tạo dựng lên một nét văn hóa doanh nghiệp vừa mang những đặc trưng chung của ngành nghề thương mại kỹ thuật - đó là sự linh hoạt, nhanh nhẹn nắm bắt thông tin công nghệ, chủ động tìm kiếm khách hàng... đồng thời với những đặc trưng văn hóa riêng của công ty. Đó là phong cách làm việc với đối tác, khách hàng. Đặc biệt trong nội bộ công ty, mọi nhân viên công ty đều cảm thấy được đó là sự quan tâm sát sao của lãnh đạo, sự chi bảo tận tình của người đi trước với nhiều kinh nghiệm làm việc cho lớp nhân viên trẻ mới vào công ty. Đó là một môi trường làm việc vừa năng động, vừa thân thiện, nhưng trong một khuôn khổ tuân thủ các quy tắc chung của doanh nghiệp.

Mỗi người lao động khi được tiếp xúc với phong cách làm việc tại công ty Hồng Thủy đều cảm thấy yêu thích và thật sự hứng khởi khi được làm việc tại đây. Từ đó họ mong muốn làm việc hết mình để cống hiến cho công ty và tiếp tục duy trì nét văn hóa của công ty mình, là một sợi dây vô hình gắn kết các nhân viên với công ty và gắn kết các nhân viên trong công ty với nhau tạo nên một tổ chức thống nhất và phát triển không ngừng trong các năm qua. Đây cũng chính là một thành tích lớn mà công ty Hồng Thủy đã gặt hái được sau hơn 10 năm xây dựng và trưởng thành trên thương trường Việt Nam, và sẽ là yếu tố động lực lớn để phát triển công ty trong những năm tiếp theo.

## **4. Đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty**

Sử dụng mô hình SWOT để đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi và những khó khăn của trong việc tạo động lực cho lao động của doanh nghiệp.

## Mô hình phân tích SWOT

<p>S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-S1: Chính sách tuyển dụng đãi ngộ hợp lý</li> <li>-S2: Tổ chức đào tạo tốt cho nhân viên</li> <li>-S3: Hệ thống lương hoàn chỉnh</li> <li>-S4: Uy tín và vị thế của công ty trên thị trường</li> <li>-S5: Mức lương cơ bản tương đối cao</li> </ul>	<p>W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- W1: Cơ sở vật chất chưa đáp ứng hết</li> <li>- W2: Các chiến lược thiếu rõ ràng</li> <li>- W3: Hệ thống đánh giá chưa hoàn thiện</li> <li>- W4: Thiếu tính tổng hợp hóa</li> </ul>
<p>O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-O1: Vị trí trung tâm thuận lợi</li> <li>-O2: Việt Nam ra nhập WTO mở cửa thị trường</li> </ul>	<p>T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- T1: Áp lực đào tạo theo nhu cầu xã hội</li> <li>- T2: Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh</li> </ul>

Cụ thể:

### **4.1. Điểm mạnh của công ty (S)**

- S1: Chính sách tuyển dụng và đãi ngộ nhân viên của công ty rất hợp lý và khoa học như: chính sách tuyển nhân viên đúng ngành đúng nghề, việc xét ưu tiên và trợ cấp cho nhân viên công tác xa...

- S2: Công ty đã đào tạo được đội ngũ cán bộ, nhân viên có trình độ nhân viên giỏi. Chú trọng đến việc đào tạo cho cán bộ nhân viên tập huấn nâng cao kiến thức, tích lũy kỹ năng giúp họ tiếp cận nhanh với công nghệ mới.

- S3: Hệ thống lương, thưởng cho nhân viên tương đối cao và hoàn chỉnh giúp người lao động yên tâm công tác.

- S4: Mức lương trung bình của công ty cao gấp 2,3 lần so với khu vực nhà nước. Và mức thưởng cho nhân viên giỏi có chênh lệch cao hơn 300000 – 500000VNĐ so với các doanh nghiệp trong ngành nghề. Thu hút và giữ chân được nhiều nhân viên giỏi.

- S5: Sau 10 năm hoạt động trong lĩnh vực thương mại, kỹ thuật, công ty đã tạo dựng được uy tín với đối tác và khách hàng, ngày càng mở rộng thị trường tạo động lực hứng khởi cho nhân viên thể hiện qua việc số lượng lao động ngày càng tăng.

### **4.2. Điểm yếu của công ty (W)**

- W1: Cơ sở vật chất của công ty chưa đáp ứng được nhu cầu làm việc của cán bộ, nhân viên. Đặc biệt trong mảng kỹ thuật, còn thiếu nhiều trang thiết bị tiên bộ giúp nâng cao trình độ nhân viên.

- W2: Các chiến lược nhân lực của công ty mới chỉ dừng lại ở định hướng với mục tiêu ngắn hạn và chủ yếu nên chưa thật sự rõ ràng để thúc đẩy động lực cho nhân viên bằng mục tiêu chung công ty.

- W3: Công ty chưa hoàn thiện được hệ thống đánh giá mức độ hoàn thiện công việc của nhân viên. Chính vì vậy, các quyết định khen thưởng hay xử phạt chưa hoàn toàn thuyết phục nhân viên.

- W4: Cơ cấu tổ chức của công ty mang tính chuyên môn hóa cao, ít có sự tổng hợp hóa trong công việc. Đôi khi lại gây ra sự nhầm lẫn công việc trong nhân viên. Nếu công việc không có được những kết quả tốt, rất dễ ảnh hưởng tới tâm lý làm việc của nhân viên.

#### **4.3. Thuận lợi của công ty (O)**

- Vị trí trụ sở công ty ở trung tâm thành phố, gần các trường Đại học, Cao đẳng... dễ thu hút và tuyển dụng được nhân viên chất lượng cao. Đây là một thuận lợi mà các đối thủ khác khó có được. Việc tuyển chọn được ngay từ đầu các nhân viên xuất sắc, phù hợp với từng vị trí công việc không những giúp cho công ty luôn có được năng suất và hiệu ứng làm việc tốt nhất mà còn giúp người lao động có được động lực làm việc tốt hơn.

- Từ khi Việt Nam gia nhập WTO tạo điều kiện mở cửa cho các doanh nghiệp Việt Nam, Công ty cũng có thêm được nhiều đối tác làm ăn mới. Các đối tác cung cấp sản phẩm ngày càng mở rộng ra các nước lớn như Anh, Mỹ, Đức... cũng khiến cho dòng sản phẩm nhập về ngày càng đa dạng và phong phú đồng thời đảm bảo chất lượng hơn trước khi công ty có nhiều sự lựa chọn đối tác.

#### **4.4. Khó khăn của công ty (T)**

- Nhu cầu khách hàng về khoa học công nghệ ngày càng cao, gây áp lực đào tạo mới thường xuyên cho công ty cho nhân viên công ty. Không phải lúc nào công ty cũng có thể bố trí thời gian đào tạo, hơn nữa chi phí đào tạo cũng không phải là nhỏ. Nhân viên tham gia đào tạo nhiều cũng làm giảm năng suất công việc gián đoạn.

- Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực công nghệ kỹ thuật cao. Đối thủ cạnh tranh cũng là một vấn đề lớn đối với công ty. Việc xuất hiện ngày càng nhiều các đối thủ cạnh tranh là mối lo ngại cho việc giành thị trường của công ty. Nhân viên công ty thực sự luôn thấu hiểu và đối mặt với áp lực công việc lớn nhất là khối kỹ thuật trong việc chạy đua chất lượng với các doanh nghiệp khác gây áp lực tâm lý không tốt cho quá trình làm việc và ý định gắn bó với công việc của người lao động.

# **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI KỸ THUẬT HỒNG THỦY**

## **1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới**

### ***1.1. Sứ mệnh của công ty***

- Cung cấp các sản Phẩm Chính Hãng. Đảm bảo chất lượng cho tất các dòng sản phẩm mà công ty đăng ký kinh doanh bao gồm các máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải, thiết bị điện tử, thiết bị tin học...

- Cam kết cung cấp dịch vụ, sản phẩm kinh doanh với giá tốt nhất.

- Đảm bảo phục vụ chuyên nghiệp, tạo sự hài lòng tốt nhất đối với khách hàng.

### ***1.2. Các mục tiêu của công ty***

- Mục tiêu lớn nhất của công ty là trở thành nhà thiết kế và cung cấp giải pháp kỹ thuật, thương mại hàng đầu Việt Nam trong các lĩnh vực điện tử - công nghệ cao.

- Các mục tiêu bộ phận: Phát triển thương hiệu bằng chất lượng. Đẩy nhanh việc mở rộng thị trường ở các khu trung tâm Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, và một số tỉnh lân cận.

### ***1.3. Chiến lược công ty***

Để đạt được các mục tiêu trên, công ty đã có chiến lược triển khai như sau:

+ Tập trung phân phối các thương hiệu mạnh.

+ Mở rộng kinh doanh cả về phạm vi lẫn ngành hàng.

+ Nâng cao số lượng và chất lượng phục vụ.

+ Nghiên cứu – ứng dụng các giải pháp kỹ thuật, thương mại tiên tiến nhất để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp và người dân.

## **2. Một số giải pháp nhằm thúc đẩy công tác tạo động lực cho người lao động trong công ty**

### ***2.1. Giải pháp từ công ty***

#### ***2.1.1. Xây dựng tổ chức với các mục tiêu rõ ràng***

Nhân viên có thể được khuyến khích khi họ biết rõ ràng về mục tiêu nào đã thu hút họ vào làm việc cho công ty. Chính vì vậy, việc cần thiết phải xây dựng những mục tiêu cụ thể. Để khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu, công ty cần quan tâm hơn nữa những hoạt động dưới đây:

- Đưa ra các mục tiêu kinh doanh của công ty một cách rõ ràng. Khi đã đồng ý các mục tiêu thực thi với nhân viên của mình, trước tiên cần xem xét các mục tiêu của toàn công ty. Khi tham gia vào việc xây dựng các mục tiêu của công ty, họ sẽ hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình để đạt được

các mục tiêu đó và tham gia vào công tác hỗ trợ lãnh đạo trong việc phát triển công ty. Sau đó, đưa ra các các mục tiêu của công ty cho nhân viên và xác định những lợi ích mà họ có thể có được khi quyết định làm việc cho công ty.

Để đưa ra được các mục tiêu mang tính thực thi cao công ty nên xem xét kỹ các bước sau:

+ Phân chia việc kinh doanh thành nhiều lĩnh vực khác nhau như: bán hàng, kỹ thuật, lắp đặt, hành chính... Những lĩnh vực này thường được gọi là những lĩnh vực kết quả chủ chốt. (KRA)

+ Nghiên cứu bản mô tả công việc của nhân viên một cách tỉ mỉ và quyết định KRA nào phù hợp với công việc – có thể sẽ có sự chồng chéo một số KRA khác nhau.

+ Trong mỗi một KRA tương ứng, nhà quản lý cần tìm ra một số mục tiêu tương ứng đối với nhân viên.

Để chắc chắn các mục tiêu là có ích, có thể sử dụng hệ thống SMART để so sánh, đối chiếu mục tiêu của đặt ra cho nhân viên với các tiêu chí: Cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được, mang tính thực tiễn và dựa vào thời gian.

Mục tiêu đối với nhân viên để đạt được việc tăng tỷ số của nhân viên:

+ Đào tạo họ làm thế nào để đưa ra các mục tiêu SMART.

+ Thảo luận với nhân viên về các mục tiêu và giúp họ tìm ra cách thức để phù hợp với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty.

+ Hỗ trợ nhân viên về các điều kiện vật chất để đạt được mục tiêu của họ cũng như các mục tiêu của công ty.

+ Thảo luận với nhân viên để tìm ra cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của họ và mục tiêu của công ty.

### *2.1.2. Hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá mức độ làm và hoàn thiện công việc*

Công ty cần có sự đánh giá một cách hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh giữa việc làm của người lao động đối với các tiêu thức đã được xây dựng từ trước trong doanh nghiệp và cả quá trình thảo luận về sự đánh giá về công việc đó với những người liên quan.

Để làm được điều này, trước hết Công ty phải xây dựng lên một bản mô tả và phân tích công việc thật chính xác, xây dựng định mức công việc hợp lý nhưng đồng thời bản mô tả và phân tích công việc này cũng phải đơn giản để cho người lao động hiểu được chính xác nhất là họ phải làm gì đối với công việc của họ. Bên cạnh đó, cũng cần có các cán bộ đánh giá để đảm bảo cho quá trình đánh giá được thực hiện chính xác và khách quan nhất.

Bước tiếp theo là việc xây dựng các tiêu chuẩn, định mức công việc chính xác đúng khoa học, các thông tin dùng đánh giá phải chính xác. Thông qua đánh giá thực hiện công việc có sự trao đổi giữa

người lao động và người sử dụng lao động. Người lao động chịu trách nhiệm thực hiện công việc của mình, khi họ nhận được một công việc được giao họ rất cần biết công việc ấy sẽ làm như thế nào với những tiêu chuẩn nào thì được coi là đã hoàn thành công việc và với mức độ nào thì được coi là hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Nhà quản lý nhân sự cần lưu ý rõ vấn đề này và đảm bảo thông tin tới mọi người lao động trong công ty.

### 2.1.3. Hoàn thiện các phương pháp trả lương thưởng cho nhân viên

Đánh giá thực hiện công việc liên quan đến vấn đề trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp. Việc trả lương sẽ dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc vì vậy đánh giá đúng lượng lao động đã hao phí là vấn đề trọng tâm tạo nên sự công bằng trong nhận thức của người lao động và kích thích người lao động làm việc. Có thể căn cứ vào một số chỉ tiêu để xếp hạng lương thật chính xác, thông thường các doanh nghiệp vẫn hay sử dụng hệ số đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc Ki rồi xếp theo các hạng A,B,C Ví dụ như:

Xếp loại	Hệ số Ki	Mức độ
A	1,05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt NSLĐ, tiết kiệm nguyên liệu, thiết bị, đảm bảo ATLĐ.</li> <li>- Có trình độ tay nghề cao, nắm vững và áp dụng phương pháp kỹ thuật tiên tiến.</li> <li>- Chấp hành sự phân công công việc của người phụ trách và đảm bảo số ngày lao động từ 28 công/tháng trở lên.</li> </ul>
B	1,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.</li> <li>- Đạt số ngày công 28 công/tháng.</li> <li>- NSLĐ đạt từ mức trung bình trở lên.</li> </ul>
C	0,95	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hoàn thành nhiệm vụ.</li> <li>- Không đạt số ngày công theo quy định.</li> <li>- Không chấp hành sự phân công của lãnh đạo.</li> <li>- NSLĐ dưới mức trung bình.</li> </ul>

### 2.1.4. Tạo môi trường làm việc thuận lợi nhất cho nhân viên

Hầu hết các nhân viên đều mong muốn làm việc cho các công ty mà có được môi trường làm việc tốt và dễ chịu. Nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Là ông chủ, người quản lý của công ty, bạn có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động dưới đây:

- Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong công ty.

- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho công ty và truyền đạt cho nhân viên.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.
- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.
- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong công ty.
- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho công ty.
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về công ty của bạn.
- Tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên.
- Cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

#### *2.1.5. Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng và khiển trách*

Bất cứ trong một tổ chức nào cũng cần có một hệ thống khen thưởng và kỷ luật rõ ràng cụ thể. Không chỉ là một thủ tục quản lý nhân viên, đó cũng là một trong những cách phổ biến nhất để tạo động lực cho nhân viên. Các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn. Công ty cũng có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng và các hình thức khích lệ nhân viên như là các chương trình được đóng góp cổ phần...

Việc trước nhất là: Lựa chọn một phương thức, tức là phải thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá. Cụ thể:

- Nếu là thưởng một lần phải dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm. Nhằm đảm bảo việc trao thưởng là khách quan, công bằng và hợp lý với tình hình công ty.

- Trường hợp thưởng tăng lương cần dựa trên mức thực thi tổng thể. Công ty có thể lấy các mức từ cao xuống thấp như sau:

- Dưới mức trung bình – không tăng lương
- Đạt mức trung bình – tăng lương 2%
- Trên mức trung bình – tăng lương 3%
- Thực thi xuất sắc – tăng lương 5%

Cần xem xét việc trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần trong công ty – việc họ thực thi càng tốt thì số lượng cổ phần càng nhiều. Điều này có nghĩa là nó nằm trong lợi ích về mặt tài chính cho công ty để thực hiện và giá cổ phiếu sẽ tăng.



Ngoài ra với một nhân viên thực thi tốt và sự sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm cao cả, công ty nên xem xét việc thăng chức cho nhân viên đó.

Việc xem xét trao thưởng có thể là một cách rất hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên nhưng phải hết sức cẩn thận. Tuy nhiên, chúng cũng có thể đem lại kết quả ngược với sự mong đợi nếu như việc quan tâm là không thích đáng. Có thể là nguyên nhân gây tranh chấp nếu nhân viên nhận thấy rằng một số đối tượng được trao thưởng nhiều hơn so với các đồng nghiệp khác. Nhà quản lý nhân sự công ty cần giám sát các chương trình trao thưởng một cách cẩn thận để đảm bảo rằng chúng sẽ có những tác động như đã đề ra.

Tóm lại, dù áp dụng hình thức thưởng hay phạt như thế nào, điều quan trọng nhất là chúng phải công bằng với tất cả các nhân viên công ty.

## ***2.2. Các giải pháp từ bản thân người lao động***

### ***2.2.1 Xác định rõ mục tiêu phấn đấu của mình trong công ty***

Mọi nỗ lực cố gắng tạo động lực cho người lao động sẽ không có ý nghĩa gì mấy nếu bản thân người lao động không trông mong điều ấy. Một người lao động nếu xác định được mục tiêu phấn đấu của mình thì mới là cách tốt nhất giúp tăng động lực làm việc của chính bản thân họ. Bản thân người lao động khi ấy sẽ biết mình mong muốn điều gì trong công việc và lấy đó làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động làm việc. Khát khao đạt được những mục tiêu của mình sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc một cách hăng hái, nhiệt tình hơn.

Tất nhiên người lao động cũng không nên quá tự cao khi mục tiêu mình đã đạt được mà phải tiếp tục ước mơ cho công việc của mình cũng không nên vội nản chán khi mục tiêu mình chưa thể đạt được. Người lao động cần không ngừng ước mơ, đặt ra mục tiêu cho mình và cố gắng tiếp tục thực hiện những ước mơ đó.

### ***2.2.2 Đảm bảo sức khỏe và các kỹ năng giúp hoàn thiện tốt công việc***

Khi người lao động đã xác định được mục tiêu phấn đấu làm việc của mình trong công ty, họ sẽ làm việc rất tích cực vì các mục tiêu đó. Tuy nhiên, điều kiện đầu tiên và là tiên quyết cho một kết quả thành công, lại phụ thuộc vào phần lớn sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động. Người lao động không nên chỉ biết chờ đợi công ty tạo điều kiện làm việc cho mình mà cũng cần phải tự khắc phục và sẵn sàng làm việc trong những điều khó khăn và cần phải tự biết bảo vệ sức khỏe cho bản thân mình. Với một sức khỏe yếu kém, người lao động thật khó có thể đảm bảo sẽ làm việc tốt được. Người lao động cần đảm bảo các trang bị kỹ thuật bảo hộ lao động tốt để đảm bảo an toàn lao động, đảm bảo dinh dưỡng các bữa ăn... để đủ sức khỏe làm việc. Ngay từ khâu tuyển dụng, nhà tuyển dụng đã luôn mong muốn lựa chọn được một nhân viên vừa tài giỏi, vừa có sức khỏe tốt. Chính vì vậy, người lao động không chỉ cần trang bị các kiến thức, kỹ năng, trình độ làm việc mà còn phải trang bị cho mình một vốn

sức khỏe tốt nhất, sẵn sàng làm việc trong các điều kiện. Đây cũng là cách họ ghi điểm trước người lãnh đạo và tạo khả năng thăng tiến trong công việc tương lai.

*2.2.3. Nắm bắt rõ các quy định của Bộ luật lao động cũng như các nội quy công ty tránh sai phạm.*

Làm việc chăm chỉ nhưng khôn có nghĩa là vắt hết sức lao động, người lao động cần phải hiểu được điều này và nắm bắt rõ các quy định về luật lao động để tự bảo vệ mình. Ví dụ việc quy định thời gian làm việc ban đêm là từ 22 giờ đến 6 giờ hoặc từ 21 giờ đến 5 giờ hôm sau. Dự thảo lần 2 của Bộ Luật Lao Động cũng quy định thời gian làm thêm không quá 300 giờ/năm, tăng 100 giờ so với quy định hiện hành (200 giờ/năm, trừ một số trường hợp đặc biệt được làm thêm quá 300 giờ/năm do Chính phủ quy định). Liên quan đến mức lương trả cho NLĐ trong thời gian thử việc thì thay vì trả 70% mức lương cấp bậc của công việc theo Bộ luật Lao động hiện hành, dự thảo dự luật mới sửa đổi dự kiến nâng lên là 80%. Luật lao động chính là những căn cứ xác thực bảo vệ cho chính lợi ích của người lao động.

Không một người lao động nào khi làm việc trong một tổ chức mong muốn mình sẽ bị khiển trách, kỷ luật vì những sai sót không đáng có. Sau mỗi lần bị phạt hay kỷ luật, không những uy tín làm việc của họ bị giảm sút, mà bản thân họ cũng mang một tâm lý không tự tin và thoải mái làm việc. Việc bị khiển trách, kỷ luật nhiều khi làm ngăn cản cả con đường thăng tiến. Vì vậy một việc mà người lao động cần thiết phải tìm hiểu ngay từ khi mới vào công ty đó là Bản nội quy, quy định những quyền hạn, trách nhiệm của nhân viên công ty để biết được những việc mình cần làm, và tránh không nên làm. Một nhân viên có nhiều thành tích đóng góp cho doanh nghiệp nhưng phải chấp hành tốt các nội quy, quy định của công ty sẽ là những tiêu chí hàng đầu để được cất nhắc trong con đường thăng tiến. Đối với người lao động đó cũng là cách tạo động lực cho chính bản thân họ.

## KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường càng phát triển, các tổ chức, doanh nghiệp càng không thể phủ nhận vai trò của việc tạo động lực cho người lao động. Tạo động lực cho người lao động không đơn thuần với mục đích giúp họ làm việc đem lại năng suất cao và hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp mà cái chính là mục tiêu cạnh tranh cao. Người lao động làm việc với động lực cao không chỉ phản ánh vai trò và khả năng của nhà quản lý mà còn cho thấy sự phát triển của chính tổ chức đó.

Công ty Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy cũng không nằm ngoài các doanh nghiệp đã nhìn nhận được vai trò của tạo động lực cho người lao động và biến nó thành mục tiêu cạnh tranh lâu dài. Điều này thể hiện rất rõ trong chiến lược phát triển thị trường bằng cạnh tranh nguồn nhân lực của công ty cũng như qua các chương trình đào tạo và chính sách cải cách lương khuyến khích lao động... Nhìn nhận được vai trò của tạo động lực trong tổ chức hiện nay và tính xác thực của vấn đề với chương trình đã được học trong nhà trường, em đã lựa chọn đề tài cho bài viết Chuyên đề thực tập tốt nghiệp của mình là “ Một số giải pháp nhằm hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Thương mại & Kỹ thuật Hồng Thủy”. Bài viết đã hệ thống được các kiến thức trong nhà trường đặc biệt là kiến thức về quản lý tổ chức với vai trò tạo động cơ động lực cho người lao động của người lãnh đạo. Trong quá trình thực tập em cũng tiếp thu thêm được một số kiến thức thực tế bổ ích và bước đầu được làm quen với môi trường làm việc, các tình huống trong công ty và tham vấn các giải pháp đối với lãnh đạo công ty.

Trong quá trình thực tập cũng như viết bài chuyên đề em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ chỉ bảo nhiệt tình từ các bác, các anh, các chị trong công ty, giúp em mau chóng nắm bắt được vấn đề và thu tập các tài liệu liên quan đến bài viết.

Qua đây, em cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà cô đã định hướng cho em lựa chọn đề tài thích hợp và tận tình chỉ ra những thiếu sót trong bài viết của em để em có thể hoàn thiện được chuyên đề thực tập của mình.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền- Giáo trình Khoa học quản lý (tập2) -NXB Khoa học & Kỹ thuật - 2002 - Hà Nội
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh - Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực – NXB Đại học Kinh tế quốc dân – 2008 – Hà Nội
3. TS. Hà Văn Hội – Giáo trình Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (tập 2)
4. Bộ luật lao động sửa đổi bổ sung năm 2002 năm 2006 – NXB Lao động – 2007 – Hà Nội
5. Báo lao động số 17 ngày 19 tháng 5 năm 2010
6. Báo cáo tài chính của công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Hồng Thủy
7. Báo cáo về kinh nghiệm và năng lực của công ty trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính của công ty TNHH Thương mại và Kỹ thuật Hồng Thủy
8. Nghị định 39/2003/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động (Hết hiệu lực một phần)
9. Thông tư 19/2003/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 41/Cp ngày 6/7/1995 của CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất đã được sửa đổi, bổ sung tại NĐ 33/2003/NĐ-CP
10. Nghị định 139/2006/NĐ-CP của Chính phủ về việc quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Giáo dục và Bộ luật Lao động về dạy nghề
11. Thông tư liên tịch 01/2007/TTLT-TLĐLĐVN-BLĐTBXH của Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam và Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội về việc hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 96/2006/NĐ-CP về ban chấp hành công đoàn lâm thời tại doanh nghiệp.