

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động
tại Công ty TNHH Fit Active Việt Nam.*

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	3
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	6
1.1. Động lực lao động và vai trò của tạo động lực lao động	6
1.2. Sơ lược các học thuyết tạo động lực lao động.....	8
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động và công tác tạo động lực LĐ	11
1.4. Nội dung của tạo động lực lao động	14
1.5. Các chỉ tiêu đánh giá động lực lao động	19
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE	21
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Fit Active.....	21
2.2. Thực trạng công tác tạo động lực cho người LĐ tại Công ty TNHH Fit Active	25
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE.....	57
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty đến năm 2015	57
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty.....	57
3.3. Một số khuyến nghị.....	64
KẾT LUẬN	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	68
PHỤ LỤC	69

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, đối với từng đơn vị sản xuất kinh doanh thì sự thành công hay thất bại là do vấn đề quản trị nhân lực, việc quản trị nhân lực đúng đắn có kế hoạch mang tính chất quyết định trong vấn đề duy trì, vận hành và phát triển doanh nghiệp. Để nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp phải dùng rất nhiều biện pháp để phát huy khả năng của lực lượng lao động nhằm nâng cao năng suất, tiết kiệm chi phí, giảm giá thành, tăng sức cạnh tranh cho sản phẩm.

Do các biện pháp kích thích lao động của các doanh nghiệp luôn là công tác quan trọng trong hệ thống công tác quản lý, là một trong những nội dung chủ yếu của công tác nhân sự trong mỗi doanh nghiệp nên công tác tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng.

Qua kiến thức lý thuyết và quá trình thực tập tại Công ty TNHH Fit Active, em nhận thấy rằng muốn phát triển nâng cao hiệu quả kinh doanh thì tác động trực tiếp vào người lao động là nhân tố hàng đầu, nhân tố quyết định sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh nên em chọn đề tài là ***“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Active Việt Nam”*** làm đề tài cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu: việc nghiên cứu đề tài nhằm các mục tiêu sau:

Thứ nhất, hệ thống hoá những lý luận khoa học về công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại các tổ chức, đưa ra những luận điểm để chứng minh động lực lao động là yếu tố quan trọng góp phần vào sự thành công của các Công ty trong thời đại hiện nay, từ đó làm rõ sự cần thiết của công tác tạo động lực lao động đối với toàn thể người lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

Thứ hai, phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active nhằm đánh giá những thành công mà Công ty đã đạt được và chỉ ra những hạn chế cũng như nguyên nhân của những hạn chế.

Thứ ba, trên cơ sở thực trạng và nguyên nhân của những hạn chế, đề tài đưa ra hệ thống các giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit

Active, từ đó góp phần vào thực hiện thành công mục tiêu kinh doanh mà Công ty đã đề ra.

Nhiệm vụ nghiên cứu: Các nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là:

Thứ nhất, đưa ra hệ thống lý luận chung nhất về tạo động lực lao động và vận dụng lý luận đó vào việc phân tích và đánh giá vấn đề tạo động lực tại Công ty TNHH Fit Active.

Thứ hai, đánh giá và nhìn nhận một cách trung thực và sâu sắc về tình hình thực hiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

Thứ ba, đưa ra được hệ thống giải pháp cụ thể và mang tính khả thi giúp Công ty có thể có những bước cải thiện đem lại hiệu quả cao trong công tác tạo động lực cho người lao động.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: đề tài nghiên cứu về vấn đề tạo động lực và công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

Phạm vi nghiên cứu: đề tài tập trung nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

4. Mẫu khảo sát

Để thấy rõ thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty, đề tài đã thu thập một số số liệu qua phiếu điều tra người lao động với mẫu khảo sát là 110 người lao động tại Công ty.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thống kê: Đề tài thông qua các số liệu báo cáo, thống kê của Công ty TNHH Fit Active và đặc biệt là các số liệu tổng hợp của Phòng hành chính thực hiện thống kê các số liệu liên quan tới công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác tạo động lực lao động nói riêng. Bên cạnh đó, đề tài đã thống kê các câu trả lời thu được từ các phiếu điều tra dành cho người lao động tại Công ty.

Phương pháp phân tích và tổng hợp: Từ những thông tin, số liệu, tài liệu thu thập được qua quá trình nghiên cứu, tìm tòi (sách báo, mạng Internet, tạp chí, giáo trình, số liệu và tài liệu của Công ty...) em đã tiến hành phân tích, tổng hợp và qua đó đưa ra những đánh giá, nhận xét và những suy luận khoa học của bản thân về các vấn đề được nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn, điều tra: Đề tài đã tiến hành điều tra bằng phiếu hỏi được thiết kế sẵn đối với người lao động trong Công ty, phỏng vấn trực tiếp Trưởng Phòng hành chính và nhân viên Phòng hành chính.

6. Kết cấu của khoá luận

Ngoài lời mở đầu, lời kết luận, danh mục sơ đồ bảng biểu hình vẽ, danh mục từ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo và phần phụ lục, đề tài gồm 3 phần chính được chia làm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động.

Chương 2. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

Chương 3. Hệ thống các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1. ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1.1. Động lực lao động và các khái niệm có liên quan

Nhu cầu: là những đòi hỏi, những mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau nhằm đạt được một mục đích nào đó. Đặc trưng của nhu cầu là luôn luôn đa dạng và biến đổi. Nhu cầu luôn tồn tại trong mỗi con người và có thể thay đổi theo thời gian, nó luôn có xu hướng tăng lên và con người luôn muốn nhu cầu của mình được thoả mãn.

Động cơ: là những nguyên nhân tâm lý xác định hành động có định hướng của con người, xuất phát từ việc mong muốn thoả mãn các nhu cầu của người lao động, nhưng chỉ những nhu cầu nào được nhận thức rõ và thúc đẩy con người hoạt động để thoả mãn nhu cầu đó thì mới trở thành động cơ của hoạt động.

Mục đích: là cái nhằm đạt được của sự mong muốn, hoài bão, ý chí của một người hay tổ chức thông qua suy nghĩ và cách hành động trong cuộc sống.

Động lực lao động: là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Lợi ích: là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra mà người lao động nhận được.

1.1.2. Tạo động lực lao động và vai trò của tạo động lực lao động

1.1.2.1. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động: là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Cùng với sự phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người cũng ngày càng tăng lên cả về số lượng, hình thức và mức độ thoả mãn. Hệ thống nhu cầu của con người với sự thoả mãn hệ thống nhu cầu đó luôn có một khoảng cách nhất định, nó buộc con người phải hoạt động để thu ngắn cái khoảng cách đó. Hay nói cách khác, nhu cầu thôi thúc đủ lớn sẽ làm nảy sinh động cơ. Chính động cơ đó sẽ khiến cho người lao động làm việc để lấp khoảng cách đó, khiến cho họ lựa chọn hành động, sự thôi thúc sẽ hướng vào một

mục đích nào đó. Khi đã có mục đích thì người lao động sẽ có gắng nỗ lực để đạt được nó nên sẽ tạo ra động lực cho họ.

Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người trong một điều kiện cụ thể nhất định. Lợi ích có nhiều loại nhưng quan trọng nhất là lợi ích kinh tế. Lợi ích có thể đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn.

1.1.2.2. Vai trò của tạo động lực lao động

Đối với doanh nghiệp:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, khai thác tối ưu khả năng, tiềm năng của người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Hình thành nên đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với công ty. Giữ chân được những lao động giỏi cũng như thu hút được người tài về làm việc cho công ty. Đây chính là một tài sản vô cùng quý giá với công ty.

- Tạo bầu không khí hăng say làm việc, thoải mái, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của công ty.

Đối với người lao động:

- Tăng năng suất lao động cá nhân. Người lao động có động lực sẽ đem hết tâm huyết và khả năng của mình cống hiến cho công ty, khi năng suất lao động tăng lên thì tiền lương, thu nhập của người lao động cũng tăng.

- Kích thích tính sáng tạo của người lao động. Khả năng sáng tạo thường được phát huy khi người lao động thực sự thấy thoải mái, thỏa mãn và tự nguyện thực hiện công việc.

- Tăng sự gắn bó với công việc và với công ty, khi có động lực người lao động sẽ cảm thấy trong mình có một bầu nhiệt huyết cho công việc, cảm thấy yêu thích và hăng say với công việc.

- Hoàn thiện bản thân. Công việc được tiến hành một cách thuận lợi, có hiệu quả, người lao động sẽ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích, nên họ sẽ không ngừng hoàn thiện bản thân mình.

Đối với xã hội:

- Các thành viên trong xã hội được phát triển toàn diện, có được cuộc sống hạnh phúc hơn khi mà các nhu cầu của họ được thỏa mãn.

- Động lực lao động giúp cá nhân có thể tiến tới mục đích của mình, làm phong phú thêm đời sống tinh thần cho bản thân. Từ đó, hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

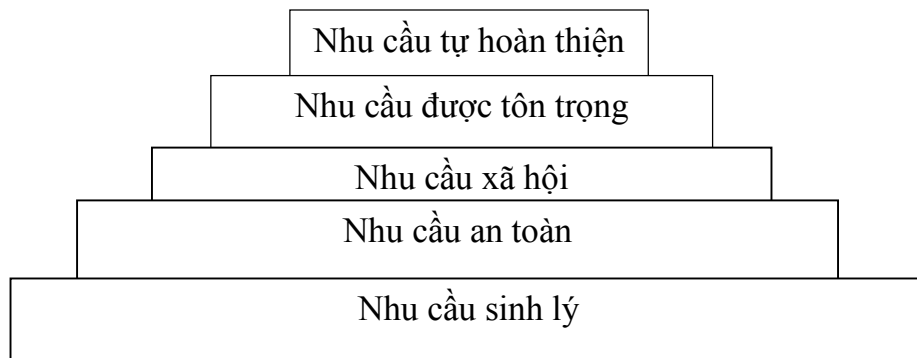
- Động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

1.2. SƠ LƯỢC CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow (1908 – 1970) là nhà tâm lý học người Mỹ. Ông cho rằng, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Như sơ đồ dưới đây:

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực 1 – Trường ĐH Lao Động Xã Hội)

Nhìn vào sơ đồ chúng ta thấy rằng, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên.

Để tạo ra được động lực cho người lao động thì tổ chức phải quan tâm tới các nhu cầu của họ, phải nắm được nhu cầu quan trọng trước mắt của họ là gì, có thể là nhu cầu sinh lý nhưng cũng có thể là nhu cầu xã hội ... để hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu đó.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực

Burrhus Frederic Skinner (1904 - 1990) là nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ.

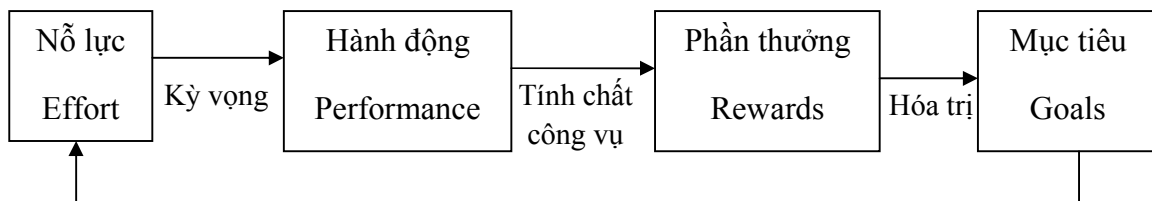
Học thuyết gồm 4 nội dung chính sau:

- + Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại.
- + Những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại.
- + Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao.
- + Phạt tuy có thể có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng.

Để tạo ra động lực cho người lao động thì tổ chức nên áp dụng các hình thức thưởng hoặc phạt người lao động và việc này cần tiến hành ngay lập tức sau khi hình vi của họ diễn ra. Khi sử dụng hình thức phạt thì nên cân nhắc cẩn thận và khéo léo, hành vi thưởng nên được lặp lại nhiều.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng

Victor H. Vroom sinh năm 1932 tại Canada, là Giáo sư của Yale School of Management. Học thuyết kỳ vọng của ông giải quyết mối quan hệ giữa động lực và quản lý. Ông cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về ba mối quan hệ như sơ đồ dưới là tích cực:



Dựa vào sơ đồ trên chúng ta có thể thấy rằng: động lực của người lao động bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như: sự nỗ lực của họ, hành động để thực hiện nỗ lực đó, phần thưởng mà họ nhận được và mục tiêu. Khi người lao động tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa, phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ thì họ có động lực để lao động.

Muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì tổ chức phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thoả mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng.

1.2.4. Học thuyết công bằng

John Stacey Adams là nhà tâm lý học hành vi. Học thuyết công bằng của ông đề cập đến 4 gợi ý sau:

- + Cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình;
- + Tập thể có thể tối đa hóa phần thưởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên;

+ Khi người lao động phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng thì họ bắt đầu thất vọng, sự không công bằng càng lớn thì người lao động càng thấy thất vọng;

+ Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng.

Tổ chức muốn tạo được động lực cho người lao động của mình thì phải đối xử công bằng với họ, không có sự phân biệt đối xử giữa những người lao động như: tiền lương trả cho họ phải dựa trên sự đóng góp của họ cho tổ chức, trả lương ngang nhau cho những người làm việc như nhau...

1.2.5. Học thuyết hai yếu tố

Frederick Herzberg (1923-2000) là nhà tâm lý học người Mỹ. Theo học thuyết hai yếu tố của ông thì sự thỏa mãn hay không thỏa mãn đối với công việc được chia làm 2 nhóm nhân tố: nhân tố động viên (Motivator), nhân tố duy trì (Hygiene Factors):

+ Nhóm các yếu tố động viên gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến.

+ Nhóm các yếu tố duy trì: các chính sách và chế độ quản trị của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc.

Tổ chức phải biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Tuy nhiên, khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là người lao động sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên họ, làm cho họ hài lòng trong công việc thì tổ chức cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc.

1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu

Edwin Locke (sinh ngày 5 tháng 1 năm 1938) là một nhà tâm lý học người Mỹ và là nhà tiên phong trong thiết lập mục tiêu lý thuyết. Trong học thuyết đặt mục tiêu ông cho rằng: các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết. Khi đặt mục tiêu người ta thường chọn:

+ Mục tiêu rõ ràng và có thể chấp nhận được;

+ Mục tiêu có tính thách thức;

+ Mục tiêu khả thi.

Tổ chức phải giúp người lao động xây dựng mục tiêu cho họ, mục tiêu đó người lao động có thể đạt được nếu có sự nỗ lực, cố gắng. Trong công việc phải tạo được hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả, nên có các cuộc trao đổi, nói chuyện với họ để họ có thể bày tỏ tâm tư, nguyện vọng của bản thân, từ đó tổ chức sẽ đánh giá đúng những thành

tích cũng như hiểu rõ những khó khăn của người lao động và có biện pháp phù hợp để tạo động lực cho họ.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

Bản thân người lao động luôn đóng một vai trò rất quan trọng trong tất cả các hoạt động của Công ty, đối với công tác tạo động lực lao động cũng vậy. Cụ thể như sau:

Nhu cầu cá nhân: Mỗi cá nhân có một hệ thống nhu cầu khác nhau, hết sức phong phú và đa dạng. Nhu cầu của mỗi người khác nhau do vậy mà hoạt động lao động cũng khác nhau. Hiểu và nắm bắt được hệ thống nhu cầu của người lao động là yếu tố rất quan trọng để tạo động lực cho họ.

Mục tiêu cá nhân: Mục tiêu là cái mà cá nhân hướng tới, là trạng thái mong đợi để đạt được những phần thưởng mà người lao động hướng tới. Mục đích chính là những tác nhân kích thích hành động con người. Mặc dù vậy, trạng thái mong đợi không phải lúc nào cũng chắc chắn đạt được tùy thuộc vào năng lực và khả năng chiếm lĩnh cơ hội của cá nhân đó và khi đó sẽ khẳng định giá trị của mình.

Ý thức, thái độ cá nhân:

Đây là cách nhìn nhận, thể hiện của cá nhân về một công việc, một sự việc nào đó. Cách nhìn nhận đó có thể là tích cực hay tiêu cực tùy theo cách đánh giá trong hoàn cảnh cụ thể và như vậy sẽ phản ánh mức độ tạo động lực khác nhau trong lao động.

Thái độ làm việc mang tính chất quyết định đến hiệu quả công việc. Trong lao động có cá nhân có thái độ vui vẻ, yêu thích lao động, chăm chỉ làm việc nhưng cũng có cá nhân thụ động và ỷ lại trong công việc, ảnh hưởng tới hiệu quả lao động. Do vậy đây là một vấn đề tổ chức cần hết sức quan tâm.

Năng lực cá nhân: Là khả năng làm việc của con người đối với loại hoạt động nào đó mà trong lĩnh vực đó người lao động đạt hiệu quả cao trong lao động. Việc phát huy và khai thác đúng đắn năng lực và sở trường sẽ đảm bảo phù hợp với kỹ năng, kỹ xảo và trình độ nghề nghiệp của người lao động. Năng lực cá nhân sẽ được phát huy ở mức độ cao khi được làm việc đúng chuyên môn, vị trí công việc phù hợp.

Vị trí công việc của cá nhân trong tổ chức:

Cá nhân người lao động tự ý thức được tầm quan trọng của công việc họ đảm nhận trong tổ chức, nhiệm vụ được giao, giá trị công việc cũng như chức vụ mà họ nắm giữ... Điều này có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tạo động lực trong tổ chức.

Vị trí làm việc giúp người lao động thể hiện năng lực, trách nhiệm trong công việc. Vị trí công việc được sắp xếp đúng với năng lực, chuyên môn sẽ giúp người lao động làm việc hiệu quả hơn.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty: Muốn đạt được các mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

Văn hóa của Công ty: Mỗi tổ chức có thể có một văn hóa riêng, theo đó, các hành vi ứng xử đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Những người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức này cần phải chấp nhận các nét văn hóa đó, và khi chấp nhận các nét văn hóa đó họ sẽ có động lực làm việc.

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của Ban lãnh đạo công ty: Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về quản lý, điều hành đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo: Tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của người lao động. Để tạo động lực lao động, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức: Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Một tổ chức có vị thế và tiềm năng thấp thì sẽ có nguồn lực hạn chế, nên khi đưa ra chính sách tạo động lực lao động cần xem xét đến tính khả thi của chính sách ...

Hệ thống thông tin nội bộ của Công ty: Động lực của người lao động sẽ cao khi tổ chức thiết lập được một hệ thống thông tin minh bạch, ít nhất cũng là để người lao động thấy được là mình được đối xử công bằng. Hệ thống thông tin càng minh bạch thì người lao động càng cảm thấy mình là “chủ”, nên động lực lao động của họ cũng được nâng lên.

Cơ cấu lao động của Công ty: Tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động khác nhau là khác nhau. Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì thế sẽ được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức đó sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động.

1.3.3. Các nhân tố thuộc về bên ngoài tổ chức

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

Các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu ... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các chính sách này càng có lợi cho người lao động, động lực của người lao động càng cao.

Các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội như: SA 8000, ISO 14000 ... có tác động đến tạo động lực. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các quy tắc này thì chắc chắn sẽ có động lực lao động cao cho người lao động.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương: Các yếu tố kinh tế như: chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát ... hay các yếu tố về ổn định chính trị xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động. Như khi có lạm phát xảy ra, nếu tổ chức điều chỉnh tiền lương sao cho đảm bảo tiền lương thực tế của người lao động thì họ sẽ an tâm hơn với công việc, qua đó sẽ làm việc hiệu quả hơn.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động đang dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này đang có việc làm trong tổ chức sẽ thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm và ngược lại. Do đó, công ty phải điều chỉnh chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

Vị thế của ngành: Có tác động rất quan trọng tới động lực của người lao động. Những ngành có vị thế cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không vì thế mà những doanh nghiệp trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác: Những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực lao động của mình trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của các tổ chức khác.

1.4. NỘI DUNG CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.4.1. Tạo động lực ngay từ giai đoạn tiền sử dụng lao động

Để tạo được động lực ngay từ giai đoạn tiền sử dụng lao động thì Công ty cần quan tâm đến thực hiện các hoạt động như:

Công ty phải quan tâm đến việc nghiên cứu nhu cầu, mục đích của người lao động ngay từ khi họ nộp hồ sơ xin việc tại công ty, nghiên cứu mục tiêu của người lao động xem có phù hợp với mục tiêu của Công ty hay không và giúp người lao động thiết lập mục tiêu hiệu quả, khi ấn tượng ban đầu của người lao động đối với Công ty tốt thì họ sẽ thấy hài lòng hơn, sẽ thấy sự lựa chọn của họ khi xin vào làm việc ở Công ty là đúng đắn.

Tạo dựng niềm tin cho người lao động ngay từ giai đoạn tuyển dụng, trong các thông báo tuyển dụng phải nêu rõ các yêu cầu, cơ hội phát triển, các ưu đãi mà người lao động có thể nhận được, hãy làm cho người lao động hoàn toàn tin tưởng vào Công ty, cho họ thấy rằng Công ty là đích đến cuối cùng của họ.

Công bằng, chuyên nghiệp và tôn trọng các ứng viên khi tuyển dụng, nghiên cứu kỹ hồ sơ của các ứng viên để hiểu rõ năng lực, nhu cầu của họ, lựa chọn đúng người cho vị trí công việc cần tuyển. Sử dụng các test phỏng vấn phù hợp và linh hoạt để lựa chọn ra được ứng viên phù hợp với công việc của Công ty.

Nghiêm túc và tích cực trong tiếp đón, nhiệt tình và chuyên nghiệp trong định hướng, giúp đỡ nhân viên mới. Thông báo đầy đủ, chính xác địa điểm, thời gian hẹn gặp cho những ứng viên trúng tuyển, cử người tiếp đón họ, hướng dẫn, giúp họ làm quen với nơi làm việc mới. Phân công người giúp đỡ, kèm cặp nhân viên mới để giúp họ rút ngắn được thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng có được các kỹ năng cần thiết để đảm bảo yêu cầu công việc mới.

1.4.2. Tạo động lực trong quá trình sử dụng nhân lực

1.4.2.1. Tạo động lực thông qua hoạt động giao việc cho người lao động

Thông qua hoạt động giao việc, Công ty muốn tạo ra được động lực cho người lao động thì cần phải thực hiện các hoạt động như:

Đánh giá đúng năng lực của người lao động và giao việc phù hợp với năng lực đó, xác định đúng công việc, nhiệm vụ của người lao động, phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển trong tương lai của họ.

Giao nhiệm vụ rõ ràng, tránh sự chông chéo, khi người lao động được giao nhiệm vụ rõ ràng, họ sẽ biết mình cần phải làm gì và họ sẽ cố gắng làm tốt những nhiệm vụ đó vì đó là nhiệm vụ của họ chứ không phải của ai khác.

Thể hiện sự tin tưởng khi giao việc cho người lao động, khi giao việc cho người lao động, cấp trên phải thể hiện thái độ hoàn toàn tin tưởng rằng họ có thể thực hiện tốt công việc đó, nhờ vậy mà người lao động như có thêm được sự tự tin vào bản thân để cố gắng, nỗ lực thực hiện công việc được giao, không làm cho cấp trên phải thất vọng.

Giao nhiệm vụ có tính thách thức cho những người có năng lực và muốn phấn đấu, Công ty cần có các biện pháp thích hợp để phát hiện ra những khả năng và tiềm năng của người lao động như: quan sát quá trình làm việc, nghiên cứu hồ sơ lý lịch... Khi đó, hãy giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên họ hoàn thành nhiệm vụ đó. Cung cấp các điều kiện để người lao động thực hiện tốt công việc của mình. Có thể hướng dẫn công việc hoặc trợ giúp cho người lao động khi thấy cần thiết.

Giao việc đồng thời với ủy quyền, trao quyền hợp lý cho người lao động, thực hiện cơ chế trao quyền hợp lý, mở rộng quyền hạn cho những người lao động có năng lực chủ động trong thực hiện nhiệm vụ và tự chịu trách nhiệm về công việc của mình.

1.4.2.2. Tạo điều kiện cho người lao động phát triển thương hiệu cá nhân

Nhận diện, giúp đỡ người lao động vượt qua các khó khăn trong lao động, trong quá trình thực hiện công việc thì người quản lý trực tiếp phải luôn quan tâm, hỗ trợ kịp thời cho người lao động, biết được những khó khăn mà người lao động có thể hoặc đang gặp phải trong quá trình thực hiện công việc để giúp họ vượt qua.

Công bằng trong đối xử, công khai và đúng quy trình khi xét thăng tiến cho người lao động, cấp trên phải đối xử công bằng với tất cả người lao động của mình, khi xét thăng tiến, đề bạt cho người lao động phải thực hiện theo đúng quy trình được áp dụng đồng bộ trong Công ty, hoạt động này nên có sự tham gia của người lao động và thực hiện một cách công khai.

Quan tâm đến lộ trình phát triển sự nghiệp của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động phát triển thương hiệu cá nhân. Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động phấn đấu, thông qua các hoạt động như: đào tạo, mở rộng công việc... để tạo điều kiện cho người lao động có thể phát triển “thương hiệu cá nhân”.

1.4.2.3. Tạo động lực thông qua việc cải thiện môi trường làm việc

Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, Người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, khả năng phục hồi sức khỏe cao... sẽ tạo ra động lực cho người lao động. Do vậy, Công ty cần quan tâm đến các vấn đề sau:

Tạo môi trường làm việc an toàn: đầu tư cải thiện điều kiện làm, khắc phục các điều kiện gây ảnh hưởng xấu đến người lao động như: bụi, tiếng ồn, hơi khí độc, rung động, phóng xạ...; trang bị các phương tiện bảo hộ cá nhân theo đúng quy định.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: làm cho người lao động cảm thấy an toàn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động.

Đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý: xây dựng kế hoạch làm việc, nghỉ ngơi hợp lý phù hợp với quy định của pháp luật, đặc điểm công việc, nhu cầu cơ bản của người lao động để tối đa hóa năng lực làm việc của họ.

Ngoài ra, Công ty phải xây dựng mối quan hệ lao động lành mạnh, tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp, mọi người luôn quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau hoàn thành công việc.

1.4.2.4. Tạo động lực thông qua các kênh giao tiếp và hệ thống truyền thông nội bộ

Thông qua các kênh giao tiếp, hệ thống truyền thông nội bộ người lao động sẽ nắm bắt được các thông tin tốt hơn, có được môi trường làm việc tốt hơn, họ sẽ được chia sẻ thông tin từ nhiều phía... Để tạo động lực cho người lao động thông qua các kênh giao tiếp, hệ thống truyền thông nội bộ thì công ty nên:

- Mệnh lệnh truyền đi phải rõ ràng, chỉ đúng người, đúng việc vì ít khi nhân viên hỏi lại, ngại hỏi, hoặc không dám hỏi. Truyền thông nội bộ cần có sự tương tác đa chiều, xuyên suốt, không đơn thuần là những mệnh lệnh, vì mỗi cá nhân đều có nhu cầu được lắng nghe, được nói và được tôn trọng.

- Ngoài các thiết bị như: điện thoại, e-mail, trang web và cẩm nang nội bộ... nên có những cuộc gặp gỡ trực tiếp, mà ở đó nhân viên được phép nói không, được phép đề đạt ý kiến, đóng góp cho chiến lược của công ty, giải tỏa được những vướng mắc trong công việc và trong cuộc sống.

- Phải thiết lập được kênh giao tiếp hiệu quả giữa nhà quản lý và người lao động để có thể lắng nghe được những gì người lao động nói, biết được họ cần gì, muốn gì để có các biện pháp thích hợp tạo động lực lao động cho họ.

- Tăng cường cải thiện và phát triển quan hệ lao động trong Công ty, tăng chỉ số gắn kết giữa người lao động với Công ty.

1.4.2.5. Tạo động lực thông qua hệ thống thù lao, phúc lợi lao động

Thù lao, phúc lợi là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động. Do đó, trong việc trả lương, thưởng, phụ cấp hay phúc lợi cho người lao động để tạo được động lực cho họ Công ty cần chú ý đến các vấn đề sau:

Đối với trả lương cho người lao động:

- Tiền lương mà Công ty trả phải đảm bảo không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Nhưng tốc độ tăng tiền lương không vượt quá tốc độ tăng năng suất lao động bình quân.

- Tiền lương phải được trả theo từng loại công việc, chất lượng, hiệu quả công việc. Có sự phân biệt giữa các điều kiện lao động, cường độ lao động. Đối với những công việc như nhau thì được trả lương ngang nhau.

- Đảm bảo tính chính xác và công bằng trong việc trả lương cho người lao động.

- Quy chế trả lương phải công khai, áp dụng đồng bộ trong Công ty.

Đối với phụ cấp, trợ cấp: Công ty cần chi trả đầy đủ và kịp thời các chế độ phụ cấp, trợ cấp (nếu có) của người lao động. Các chế độ phụ cấp phải đảm bảo tăng thêm thu nhập cho người lao động, giúp đỡ được họ khi gặp khó khăn và bù đắp được các hao phí cả về thể chất lẫn tinh thần của họ.

Về việc trả thưởng:

- Số lượng tiền thưởng mà người lao động nhận được phải đảm bảo rằng có ý nghĩa với cuộc sống của họ, tức là phải thỏa mãn được một số mong muốn nào đó của họ.

- Việc trả thưởng phải có căn cứ cụ thể, liên quan đến số lượng, chất lượng hoặc kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Đảm bảo mối quan hệ phù hợp về mức thưởng, tránh bình quân, kết hợp hài hòa các dạng lợi ích.

- Thưởng phải linh hoạt cả về hình thức thưởng cũng như mức thưởng, ngay cả khi Công ty có gặp phải khó khăn thì vẫn có tiền thưởng cho người lao động.

- Quy chế thưởng phải công khai, minh bạch và được triển khai đến từng người lao động. Trong quá trình xét thưởng phải có sự tham gia của tập thể người lao động hoặc đại diện của họ.

Các chế độ phúc lợi cho người lao động: Các chế độ phúc lợi phải đảm bảo tính phù hợp, phải xuất phát từ chính nhu cầu đang cấp thiết của đa số người lao động trong công ty. Việc trả phúc lợi phải đảm bảo rõ ràng, chính xác, công bằng và kịp thời.

1.4.2.6. Tạo động lực thông qua các hoạt động thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động

Các hoạt động thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động mà được thực hiện đúng đắn sẽ tạo ra được động lực cho người lao động. Do vậy, công ty cần chú ý đến các vấn đề sau:

- Tổ chức thường xuyên các hoạt động thi đua sản xuất giữa các phân xưởng, các tổ sản xuất, các cá nhân.

- Cần tiến hành biểu dương, khích lệ người lao động kịp thời, nên biểu dương ngay sau khi người lao động đó có thành tích suất xất, có sáng kiến cải tiến hay hoàn thành tốt công việc, tiết kiệm nguyên vật liệu ... đi cùng với biểu dương thì nên có phần thưởng để tăng hiệu quả tạo động lực.

- Nên khen ngợi một cách công khai, rộng rãi trước toàn thể công ty để tạo ra được phong trào thi đua, phấn đấu trong tập thể người lao động.

- Sử dụng nghệ thuật Thưởng - Phạt hiệu quả: thưởng công khai, phạt kín đáo, công ty nên khen thưởng cho người lao động ngay khi có thể nhưng cần cân nhắc cẩn thận khi phạt họ, đặc biệt là phạt công khai.

1.4.2.7. Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực

Tất cả các chính sách của Công ty đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Đối với chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực để tạo động lực cho người lao động thì Công ty nên thực hiện như sau:

- Tạo điều kiện để người lao động được học tập nâng cao trình độ của mình, việc đào tạo này nên phù hợp với nhu cầu của người lao động theo từng bậc trình độ và theo từng loại kiến thức, kỹ năng.

- Giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thách thức và khích lệ, động viên, giúp đỡ họ hoàn thành công việc này, sẽ giúp người lao động phát triển được bản thân, tăng sự thỏa mãn với công việc của họ.

- Sau khi đào tạo nên bố trí cho họ công việc có tính phức tạp hơn hoặc có tính trách nhiệm cao hơn để tạo cho họ hứng thú trong công việc.

1.4.2.8. Tạo động lực thông qua việc đánh giá thực hiện công việc

Để hoạt động này tạo ra được động lực cho người lao động thì Công ty cần thực hiện như sau:

- Đánh giá thực hiện công việc thường xuyên và công tâm, phải gắn kết quả đánh giá đó với tiền lương, tiền thưởng hay với cơ hội thăng tiến trong công việc của người lao động.

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, mang tính định lượng cao để việc đánh giá dễ dàng hơn và chính xác. Các tiêu chí đánh giá phải được áp dụng một cách đồng bộ và thống nhất trong toàn công ty.

- Lắng nghe phản hồi từ phía người lao động, cùng với họ xem xét lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc để đưa ra kết quả đánh giá chính xác nhất và có những biện pháp nhằm giúp họ phát triển hơn.

1.4.3. Tạo động lực giai đoạn hoàn tất quá trình sử dụng lao động

Không phải khi người lao động kết thúc quá trình làm việc tại Công ty thì Công ty không còn quan tâm gì đến họ nữa, mà vẫn phải quan tâm đến các chính sách đối với người lao động về hưu hay không còn làm việc ở Công ty nữa để tạo động lực cho những người lao động đang làm việc tại Công ty, Công ty cần thực hiện một số hoạt động sau:

Tạo cho người lao động niềm tin rằng họ luôn được đối xử một cách tốt nhất, công bằng, được ghi nhớ công sức đóng góp ngay cả khi họ về hưu hay không còn làm việc ở Công ty nữa như: giải quyết đầy đủ các chế độ mà họ được hưởng. Ngoài ra, Công ty có thể tổ chức các buổi chia tay nhằm cảm ơn sự cống hiến của họ cho Công ty, kèm với đó là những món quà lưu niệm của Công ty tặng họ...

Tạo dựng các kênh liên hệ với những người lao động cũ, những người đã về hưu để xây dựng những chính sách nhằm giúp đỡ họ khi họ gặp khó khăn như: Công ty có thể xây dựng nhà tình thương cho những người lao động về hưu neo đơn, không nơi nương tựa...

1.5. CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Để đánh giá xem người lao động trong công ty có động lực lao động hay không chúng ta có thể dựa vào rất nhiều các tiêu chí khác nhau như: năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, mức độ hài lòng trong công việc, sự gắn bó của người lao động... Sau đây là một số tiêu chí cụ thể:

Năng suất lao động: Nếu năng suất lao động của người lao động tăng lên trong khi các điều kiện về máy móc trang thiết bị phục vụ cho thực hiện công việc không có sự thay đổi đáng kể so với trước thì có thể nói rằng, người lao động trong công ty đã có động lực làm việc.

Chất lượng sản phẩm: Nếu như chất lượng sản phẩm được nâng cao thì có thể người lao động có động lực làm việc, tức là, số lượng các sản phẩm đạt yêu cầu tăng lên, cùng với đó là số sản phẩm xấu, hỏng không đạt yêu cầu giảm xuống.

Tiết kiệm nguyên vật liệu: Khi Công ty tạo ra được động lực cho người lao động, họ sẽ có ý thức tiết kiệm nguyên vật liệu cho công ty hơn để tăng lợi nhuận cho Công ty. Do đó, có thể nói rằng số lượng nguyên vật liệu tiết kiệm được tăng lên thì người lao động có động lực làm việc.

Sáng kiến cải tiến kỹ thuật: Có thể nói rằng mức độ đóng góp của người lao động cho công ty mà lớn, số sáng kiến cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhiều thì người lao động có động lực làm việc.

Số vi phạm kỷ luật lao động: Nếu số vi phạm kỷ luật giảm thì có thể nói rằng người lao động có động lực làm việc và ngược lại, số vi phạm kỷ luật mà tăng thì người lao động chưa có động lực làm việc. Vì khi có động lực lao động họ sẽ nâng cao ý thức, tính trách nhiệm với công việc ví dụ như: không còn đi trễ về sớm, không gây lộn, đánh nhau tại nơi làm việc ...

Mức độ hài lòng của người lao động: Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của người lao động cao thì chắc chắn rằng họ có động lực lao động. Vì khi có động lực lao động họ được đảm bảo về thù lao, phúc lợi công bằng, hợp lý, họ được tôn trọng, có môi trường làm việc thân thiện, thoải mái ...

Mức độ gắn bó của người lao động với công ty: người lao động mà gắn bó với công ty lâu dài, thâm niên làm việc ngày càng tăng thì chắc chắn công ty đã tạo được động lực lao động cho họ.

CHƯƠNG 2:
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE

2.1.1. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Fit Active là Công ty 100% vốn Đài Loan, chuyên sản xuất các linh kiện nhựa, sắt cho các thiết bị văn phòng phục vụ cho thị trường trong nước và xuất khẩu. Tổng công ty là FIT ACTIVE INTERNATIONAL Co., Ltd. trụ sở tại Đài Loan, được thành lập từ tháng 05/1984. Hiện nay có 2 Công ty con là ZHONGSHAN ACTIVE PRECISION Co., Ltd trụ sở tại Quảng Châu, Trung Quốc và FIT ACTIVE (VIETNAM) PRECISION Co., Ltd trụ sở tại khu Công nghiệp Quang Minh, Hà Nội, Việt Nam.

- Tên tiếng việt của công ty: Công ty TNHH FIT ACTIVE.
- Tên tiếng anh: FIT ACTIVE (VIETNAM) PRECISION Co.,LTD
- Địa chỉ: Khu công nghiệp Quang Minh, lô 20, huyện Mê Linh, Hà Nội.
- Điện thoại: 043. 8182523, Fax: 043. 8182225
- Vốn đầu tư: 56. 399.000.000 VNĐ. Trong đó:
 - + Vốn cố định: 39.479.300.000 VNĐ
 - Vốn lưu động: 16.911.700.000 VNĐ

Công ty TNHH Fit Active được thành lập ngày 02/11/2005 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0103000592 do Sở Kế Hoạch và Đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc cấp ngày 02/1/2005, đăng ký thay đổi lần 1 theo số 0103026433 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 22 tháng 12 năm 2007.

Ngày 08/01/2005, Công ty TNHH Fit Active khởi công xây dựng Nhà máy sản xuất nhựa đầu tiên tại địa bàn xã Quang Minh, huyện Mê Linh, tỉnh Vĩnh Phúc dưới hình thức là chi nhánh của Công ty theo giấy đăng ký kinh doanh hoạt động chi nhánh số 1913000036 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc cấp ngày 19/03/2005. Nhà máy sản xuất nhựa đã được Ủy ban Nhân dân Vĩnh Phúc cấp Giấy chứng nhận ưu đãi đầu tư số 1746/CNUĐĐT ngày 09/05/2005.

Ngày 04/04/2005, Công ty TNHH Fit Active đã chính thức ký hợp đồng mua thiết bị sản xuất nhựa đồng bộ và hiện đại của Tập đoàn Tetra Pak- Thụy Điển. Sau hơn một

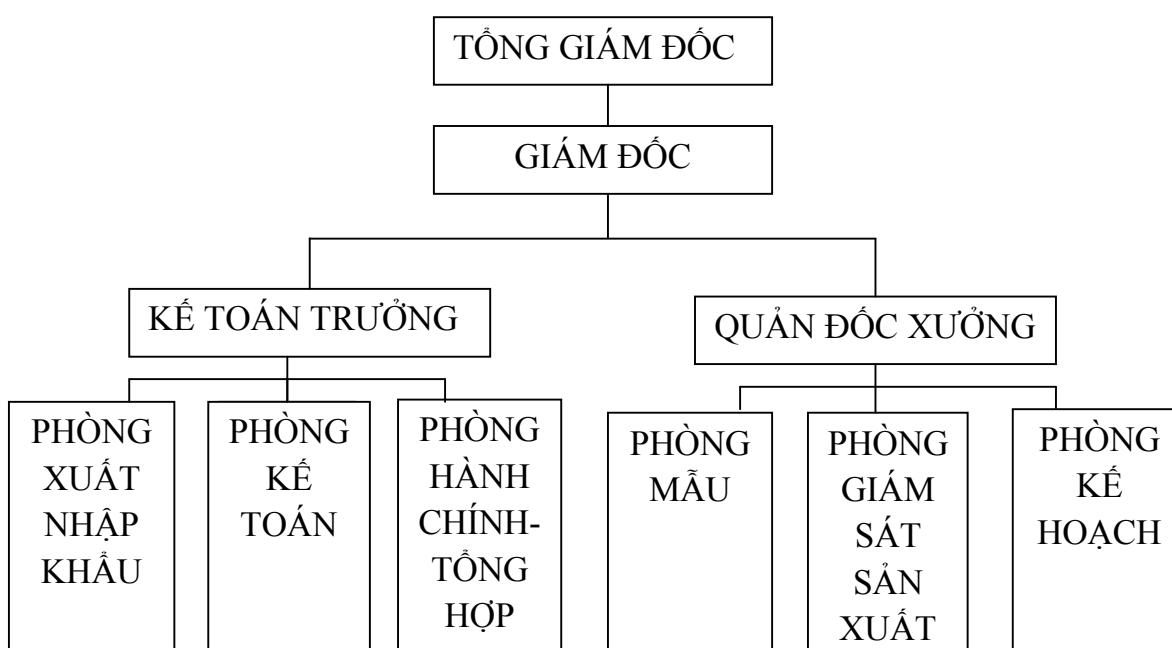
năm xây dựng, lắp đặt thiết bị và chạy thử nghiệm, Nhà máy đã hoàn thành và chính thức đi vào hoạt động.

Năm 2008 công ty cũng chịu ảnh hưởng của khủng hoảng nền kinh tế thế giới, Fit Active bước vào công cuộc cải tổ triệt để và đổi mới toàn diện. Fit Active đang trên con đường trở thành Công ty nhựa chuyên nghiệp, khẳng định được vị trí của mình trong lòng người tiêu dùng không chỉ ở Việt Nam mà trên toàn thế giới.

Với cam kết và quyết tâm mang đến cho người tiêu dùng những sản phẩm cao cấp, Fit Active đã và đang hợp tác cùng các Tập đoàn sản xuất nhựa hàng đầu thế giới như Tetra Pak, Fontera, EAC...cho ra đời những sản phẩm mới. Đây là bước nhảy vọt rất quan trọng của Fit Active đưa Công ty lên tầm cao mới.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức

Hình 2.1: SƠ ĐỒ BỘ MÁY TỔ CHỨC



(Nguồn: Phòng Hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Tổng giám đốc: là người điều hành, quản lý chủ đạo các hoạt động của Công ty theo những chính sách của Nhà nước, kiểm soát nguồn tài chính của Công ty.

Giám đốc: là người trợ giúp cho Tổng giám đốc, giám sát và kiểm tra trực tiếp mọi hoạt động của Công ty.

Quản đốc xưởng: là người trực tiếp quản lý sản xuất, đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất của Công ty qua từng tháng, từng năm...

Kế toán trưởng: quản lý công việc kế toán, kiêm quản lý Phòng xuất nhập khẩu, Phòng hành chính, chịu trách nhiệm trực tiếp với Giám đốc và Tổng giám đốc.

Phòng hành chính: giải quyết các vấn đề nội bộ của Công ty, quản lý, phân bổ, điều động cán bộ công nhân viên trong Công ty để phù hợp với khả năng của từng cá nhân nhằm phát huy hết năng lực để có thể đạt được hiệu quả kinh tế tối đa. Tổ chức đào tạo cán bộ, nâng cao tay nghề cho công nhân viên, thực hiện tuyển dụng và thôi việc nhân lực cho phù hợp với nhu cầu của Công ty.

Phòng kế toán: lập sổ sách chứng từ theo đúng quy định của Nhà nước, cập nhật rõ ràng, chính xác và trung thực. Theo dõi diễn biến thu chi, phân tích tình hình tài chính dự án, thực hiện các chỉ tiêu giao nộp ngân sách đúng hạn. Báo cáo thuế hàng tháng, quý, quyết toán năm và báo cáo thống kê định kỳ cho Nhà nước.

Phòng xuất nhập khẩu: theo dõi các hợp đồng xuất nhập khẩu, thực hiện các nghiệp vụ xuất nhập khẩu cho Công ty: khai quan hàng nhập khẩu, thanh lý thuế hải quan... Tham mưu chp Ban giám đốc thực hiện các hợp đồng liên quan đến xuất nhập khẩu.

Phòng kinh doanh: phần lớn các sản phẩm do Công ty mẹ ở Đài Loan thực hiện bao tiêu sản phẩm. Ngoài ra, nhân viên kinh doanh ở Việt Nam quản bá sản phẩm, tìm và thu hút khách hàng tại Việt Nam.

Phòng mẫu: hoàn thành các sản phẩm theo sự chỉ đạo của Giám đốc, hướng dẫn quy trình sản xuất một mẫu sản phẩm, đào tạo tay nghề cho công nhân kỹ thuật.

Phòng kế hoạch: thỏa thuận với nhà cung cấp, tìm kiếm nguồn hàng, đàm phán, ký kết các hợp đồng mua nguyên vật liệu, lập kế hoạch, tổ chức phân bổ hàng hóa, vật tư đồng bộ, đầy đủ và kịp thời, dự kiến thời gian hoàn thành kế hoạch.

Xưởng sản xuất: là nơi trực tiếp làm ra các sản phẩm đạt chất lượng cao theo yêu cầu của khách hàng.

2.1.3. Tóm lược kết quả hoạt động trong năm qua

Sau gần 7 năm hoạt động, Fit Active Việt Nam với dòng sản phẩm chủ lực hiện tại là linh kiện nhựa, sắt văn phòng đang giành được sự tin yêu của người tiêu dùng, với tốc độ tăng trưởng hoạt động luôn ở mức cao so với tốc độ tăng trưởng chung của toàn ngành, từng bước khẳng định thương hiệu Fit Active là một thương hiệu mạnh trong ngành sản xuất các linh kiện nhựa, sắt cho các thiết bị văn phòng tại Việt Nam. Dưới đây là kết quả hoạt động của công ty 5 năm trước:

Bảng 2.2: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY TỪ 2006 - 2010

Đơn vị: VNĐ

Các chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Giá trị SXKD	102 tỷ	215 tỷ	155 tỷ	265 tỷ	412 tỷ
Doanh thu	120 tỷ	162 tỷ	173 tỷ	206 tỷ	404,5 tỷ
Lợi nhuận (trước thuế)	2,2 tỷ	7,9 tỷ	8,649 tỷ	11,788 tỷ	19,195 tỷ
TLBQ Người/tháng	1.260.000	1.497.000	1.750.000	1.970.000	2.776.000
Tỷ suất LN/DT	1,91%	3,78%	3,9%	4,2%	4,7%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty TNHH Fit Active giai đoạn 2006 – 2010)

Nhìn vào số liệu trên ta có thể thấy rằng, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty khá tốt. Doanh thu ngày càng tăng như vào năm 2006 thì doanh thu đạt 120 tỷ, sang năm 2007 đạt 162 tỷ, năm 2008 đạt 173 tỷ, năm 2009 đạt 206 tỷ, sang tới năm 2010 thì doanh thu tăng lên rất nhiều đạt 404,5 tỷ gần gấp đôi năm 2009. Hầu như tất cả các chỉ tiêu trong 5 năm qua đều tăng chỉ riêng giá trị sản xuất kinh doanh năm 2008 thấp hơn năm 2007 là do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Nhưng nhìn chung, Công ty đang hoạt động ngày một tốt hơn, ngày càng khẳng định được vị thế của Công ty.

Cùng với sự phát triển toàn diện về sản xuất kinh doanh, Công ty TNHH Fit Active Việt Nam đã bảo đảm an toàn sản xuất, phòng chống cháy nổ và vệ sinh môi trường. Công ăn việc làm và thu nhập của gần 500 người lao động được từng bước cải thiện. Bên cạnh đó, Fit Active đã tích cực tham gia hoạt động xã hội từ thiện cả về quy mô và chiều sâu: tài trợ thường xuyên Quỹ Vì người nghèo, Quỹ Bảo trợ trẻ em Việt Nam, Quỹ học bổng và ủng hộ đồng bào vùng lũ lụt khắc phục hậu quả thiên tai ...

2.1.4. Phương hướng phát triển

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế đang ngày càng sâu sắc hơn, đặc biệt Việt Nam đã gia nhập vào WTO. Đồng thời mối liên kết kinh tế với các nước trong khối ASEAN và trong khu vực ngày càng sâu rộng hơn. Đó là một thị trường tiềm năng cho Công ty trong việc xuất khẩu các sản phẩm của mình. Hiệp định Thương mại Việt-Mỹ đã được ký kết tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty hướng vào thị trường Mỹ trong chiến lược phát triển sản xuất phục vụ xuất khẩu của mình. Đồng thời, mở rộng thị trường xuất khẩu sang các nước khác ở Châu Mỹ, các nước trong khu vực ASEAN, Trung Quốc, Nhật Bản,...

Đa dạng hoá sản phẩm, mẫu mã, đảm bảo chất lượng để gia tăng khả năng chống đỡ rủi ro cũng như những biến động bất lợi của thị trường cho Công ty. Công ty tiếp tục đẩy mạnh việc sản xuất các sản phẩm chủ lực của mình, tìm thêm đối tác hợp tác sản xuất.

Mở rộng thị trường trong và ngoài nước phục vụ cho việc xuất khẩu và kinh doanh nội địa. Tập trung phát triển kế hoạch chuyển giao Công nghệ và các thiết bị xử lý nước thải Công nghiệp.

Khai thác các sản phẩm nhựa mới đáp ứng các nhu cầu hoạt động công nghiệp, thương mại. Thành lập mới các chi nhánh để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và ngày càng nâng cao vị thế cho Công ty.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE VIỆT NAM

Công tác tạo động lực lao động rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của bất cứ một doanh nghiệp nào. Cũng là một doanh nghiệp vận hành trong nền kinh tế, Fit Active không phải là một ngoại lệ. Kinh tế phát triển, đời sống được nâng cao đồng nghĩa với nhu cầu của người lao động cũng cao hơn, đây sẽ là cơ hội cũng như không ít thách thức cho Công ty. Nếu như Công ty đáp ứng tốt các nhu cầu cho người lao động thì sẽ tạo ra được động lực cho họ làm việc và hiệu quả hoạt động của Công ty sẽ cao hơn và ngược lại, nếu đáp ứng không tốt, không phù hợp với những nhu cầu của họ thì sẽ không tạo ra được động lực cho họ làm việc. Vì thế, tạo động lực lao động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng với Fit Active

2.2.1. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active Việt Nam

2.2.1.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Bản thân người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác tạo động lực trong Công ty. Dưới đây là thực trạng của một số nhân tố thuộc về cá nhân người lao động mà có ảnh hưởng tới hoạt động tạo động lực lao động:

Nhu cầu của cá nhân người lao động: Mỗi người lao động trong công ty luôn có trong mình những nhu cầu và tìm cách thoả mãn những nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình sản xuất, hoạt động đoàn thể... Theo số liệu thu thập được từ phiếu điều tra thì có: 43,63% người lao động mong muốn có được công việc ổn định, 22,73% mong muốn có thu nhập cao, 15,45% mong muốn có được khả năng thăng tiến và phát triển, còn lại 18,19% có các nhu cầu khác như: có mối quan hệ tốt với

mọi người... Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng nên việc đo lường để xác định người lao động đang ở thứ bậc nhu cầu nào là rất khó làm được nên các hoạt động tạo động lực của Công ty đang chú trọng vào vấn đề thù lao lao động.

Mục tiêu của cá nhân: Theo số liệu tổng hợp lại từ phiếu điều tra có tới 52,73% đặt ra mục tiêu là sẽ có được mức lương cao hơn, 35,45% có mục tiêu là được thăng chức, còn lại 11,82% có các mục tiêu khác như: vững tay nghề, tìm được công việc khác tốt hơn... Nhưng đó là những mục tiêu đang còn quá chung chung, người lao động chưa thiết lập được mục tiêu cụ thể, phù hợp cho bản thân mình ví dụ như: họ đặt ra mục tiêu là sẽ đạt được một mức lương cao hơn nhưng không cụ thể là cao hơn bao nhiêu... Do mục tiêu không cụ thể, việc giúp họ đạt được mục tiêu nhằm tạo động lực cho họ là rất khó nên Công ty vẫn chưa tạo được động lực thông qua việc thiết lập mục tiêu.

Năng lực cá nhân: người lao động trong Công ty hầu như đều có năng lực để thực hiện những công việc của mình, đều có trình độ, chuyên môn theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng năng lực đó còn hạn chế để họ có thể độc lập trong việc thực hiện công việc của mình. Lực lượng công nhân kỹ thuật lành nghề hiện nay còn ít so với nhu cầu thực tế. Hiện nay, trung bình mỗi tháng Công ty sử dụng hơn 100 công nhân theo hợp đồng thời vụ, hầu hết số công nhân này đều không qua trường đào tạo, làm việc theo kinh nghiệm là chính, do đó hiệu quả công việc chưa cao. Hàng tháng, Công ty phải cử cán bộ xuống các xưởng sản xuất huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động cho lực lượng công nhân hợp đồng thời vụ này.

Dựa vào trình độ, chuyên môn của người lao động ở bảng bên: lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn tới 88,43% năm 2008, 89.82% năm 2009 và lên tới 91.01% năm 2010, trong tình hình khó khăn về sản xuất, công tác đào tạo lại có nhiều hạn chế như: kinh phí đào tạo, nghiệp vụ đào tạo... Bên cạnh đó khả năng tiếp thu kiến thức và chuyên môn của số lao động này có phần hạn chế nên chưa đáp ứng được nhu cầu sản xuất. Số cán bộ chuyên trách về công tác Quản trị nhân lực quá ít chỉ có 1 người năm 2008 và 2 người vào năm 2009, 2010 nên nhìn chung, các hoạt động về công tác tạo động lực lao động chưa thể đem lại hiệu quả cao được.

Bảng 2.3: NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Năng lực của người lao động		2008		2009		2010	
		Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
Trình độ	Lao động phổ thông	347	88.43	380	89.82	439	91.01
	Trung cấp, Cao đẳng	25	5.86	22	5.19	20	4.25
	Đại học, trên Đại học	23	5.82	22	5.19	27	5.78
Chuyên môn	Quản trị kinh doanh	3	0.007	4	0.009	4	0.009
	Quản trị nhân lực	1	0.005	2	0.005	2	0.005
	Tài chính kế toán	6	0.014	7	0.017	7	0.015
	Công nghệ hóa chất	12	0.028	15	3.54	13	0.028
	Công nghệ thông tin	9	0.035	11	2.59	10	0.021
	Khác	364	99.91	385	93.839	431	99.922

(Nguồn: phòng Hành chính - Công ty TNHH Fit Active)

2.2.1.2. Thực trạng các nhân tố bên trong tổ chức

Văn hóa tổ chức: Công ty đã xây dựng được nét văn hóa đặc trưng cho riêng mình như là hình thành lên các thói quen, các phong cách ứng xử trong Công ty: tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động khi họ bị ốm đau hay gặp chuyện không vui; tặng quà cho người lao động vào các ngày lễ tết; mừng tuổi đầu năm; tổ chức các chương trình giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao; có ý thức giữ gìn vệ sinh nơi làm việc ... Cụ thể số liệu tổng hợp được năm 2010 như sau:

Bảng 2.4: CÁC KHOẢN CHI TIÊU PHÚC LỢI NĂM 2010

STT	Các khoản chi	Số tiền
1	Hiếu	4.500.000
2	Hi	8.400.000
3	Thăm hỏi	4.200.000
4	Các chương trình văn nghệ, thể dục, thể thao	13.680.000
5	Mừng tuổi đầu năm	49.200.000

(Nguồn: Phòng hành chính - Công ty TNHH Fit Active)

Công ty đã có sự đầu tư rất lớn cho các hoạt động phúc lợi này, xây dựng được môi trường làm việc năng động, thân thiện, mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới khá tốt, mọi người luôn giúp đỡ lẫn nhau, thái độ làm việc nghiêm túc, có tinh thần kỷ luật.

Nhưng trong Công ty còn khá nhiều các quy định nghiêm ngặt đặc biệt là giờ ra và vào ca, đôi khi người lao động còn bị căng thẳng hoặc gò bó trong công việc nên động lực làm việc của họ chưa cao.

Kinh nghiệm của nhà lãnh đạo: một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Theo thống kê của Phòng hành chính ta có kinh nghiệm làm việc của các cán bộ lãnh đạo tính đến hết năm 2010 như sau:

Bảng 2.5: KINH NGHIỆM CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

STT	Chức danh	Kinh nghiệm
1	Tổng giám đốc	8 năm
2	Giám đốc	6 năm
3	Kế toán trưởng	7 năm
4	Quản đốc xưởng	2 năm
5	Trưởng phòng hành chính	4 năm

(Nguồn: Phòng hành chính - Công ty TNHH Fit Active)

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong Công ty có khá nhiều kinh nghiệm, đối với Giám đốc và Tổng giám đốc thì có 5 năm làm tại Fit Active, thời gian còn lại thì làm bên Công ty mẹ ở Đài Loan, còn Kế toán trưởng chỉ làm việc ở Fit Active được 3 năm, thời gian còn lại làm ở vị trí tương đương ở Công ty khác, đối với Trưởng phòng hành chính thì thời gian làm việc ở Công ty ít hơn là 2 năm nhưng trước đó đã làm ở vị trí tương đương được 2 năm ở Công ty khác. Với kinh nghiệm lâu năm như trên nên đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong Công ty đang thực hiện rất tốt công việc của mình nên đã có tác động rất tốt tinh thần của người lao động, làm cho họ thấy tin tưởng hơn, vui vẻ thực hiện công việc.

Cơ cấu lao động của công ty: Đa số lao động trong công ty là lao động trực tiếp sản xuất, lực lượng lao động khá trẻ, chủ yếu đều là lao động trong tỉnh, một số ít là người lao động từ các tỉnh lân cận, cụ thể như sau:

Bảng 2.6: CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY

Cơ cấu lao động		2008		2009		2010	
		Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Tổng số		395	100	424	100	467	100
Giới tính	Nữ	186	34.46	179	34.52	170	34.99
	Nam	209	65.54	245	65.48	297	65.01
Độ tuổi	18-30	301	74.2	331	70.12	401	85.86
	30-40	79	23.27	70	22.86	43	9.22
	>40	15	2.01	23	4.22	23	4.92
Loại lao động	Gián tiếp	30	7.04	32	5.88	25	5.36
	Trực tiếp	365	92.96	392	94.22	442	94.64
Quốc tịch	Việt Nam	392	99.993	422	99.995	465	99.996
	Nước ngoài (Đài Loan)	3	0.007	2	0.005	2	0.004

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Số lượng lao động biến động nhiều trong các năm qua, số lượng lao động nam và nữ không chênh lệch quá nhiều nên không gây ảnh hưởng lớn đến việc đào tạo và phân bổ lao động trong Công ty. Lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng lớn cho thấy công ty luôn chú trọng trẻ hoá nguồn nhân lực nhưng số này lại chưa có nhiều kinh nghiệm, do đó công ty cần phải bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho những đối tượng này để họ phát huy hiệu quả, năng suất lao động. Bộ máy lãnh đạo gọn nhẹ, điều này có thể làm cho các mệnh lệnh truyền đi nhanh, chính xác nhưng nhiều khi chính điều này cũng gây nên sự quá tải trong công việc, áp lực công việc lớn. Lực lượng lao động trực tiếp chiếm đa số trong Công ty nên việc Công ty chú trọng đến vấn đề thù lao cho người lao động đang tạo ra được động lực cho họ.

2.2.1.3. Thực trạng các nhân tố bên ngoài tổ chức

Chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử:

Chính phủ quy định mức tiền lương tối thiểu với doanh nghiệp FDI vẫn thấp, mặc dù vậy công ty đã trả mức tiền lương tối thiểu là 1.200.000đ cao hơn so với quy định là 1.040.000đ. Tuy là mức tiền lương tối thiểu Công ty đã trả cao hơn so với quy định nhưng với tình hình kinh tế như hiện nay, tất cả các mặt hàng đều lên giá ngày một thì

chưa thể đảm bảo được đời sống cho người lao động. Do đó, với quy định mức lương tối thiểu như hiện nay là chưa thể tạo được động lực cho người lao động.

Bộ luật lao động, các bộ quy tắc ứng xử đã quy định rất rõ về tiền lương, thưởng, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi... Việc Công ty tuân thủ nghiêm ngặt các quy định như tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm cho người lao động, đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý... đã làm cho người lao động thấy yên tâm làm việc hơn.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: có thể nói là thị trường lao động hiện nay đang dư thừa lao động phổ thông, lao động có tay nghề thấp mà thiếu lao động chất lượng cao. Theo số liệu của Tổng cục thống kê năm 2009: tỉ lệ lao động thất nghiệp là 6,84%. Lực lượng lao động trong Công ty chủ yếu là lao động phổ thông, do đó, công ty hiện nay quan tâm hơn đến việc tạo động lực cho lao động chất lượng cao nhằm giữ chân họ mà bỏ quên mất lực lượng lao động chủ yếu trong Công ty mình là công nhân sản xuất nên công tác tạo động lực lao động chưa đem lại hiệu quả.

Chính sách tạo động lực của tổ chức khác: hiện nay, tất cả các doanh nghiệp đều quan tâm đến công tác tạo động lực lao động. Do đó, hầu như các chính sách tạo động lực của họ đều rất có hiệu quả, đa số đều chú trọng vào các kích thích vật chất, đặc biệt chú trọng nhiều hơn cả là mức lương trả cho người lao động. Điều này đã khiến Công ty phải quan tâm hơn nữa đến công tác tạo động lực cho người lao động ngay từ khi họ nộp đơn vào làm việc tại Công ty cho tới khi đã hoàn tất quá trình sử dụng lao động.

2.2.2. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty TNHH Fit Active trong công tác tạo động lực lao động

2.2.2.1. Thuận lợi

Trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực, Công ty TNHH Fit Active có được một số mặt thuận lợi như sau:

Một trong những thuận lợi lớn nhất mà Fit Active có được trong việc thực hiện công tác tạo động lực là sự ủng hộ từ phía Ban giám đốc Công ty. Là những người có trình độ cao, vốn kiến thức sâu rộng và nhiều năm kinh nghiệm, Ban giám đốc (đặc biệt là ông Tổng giám đốc) đều có những quan điểm hết sức tiến bộ về cách nhìn nhận giá trị của con người và vấn đề tạo động lực. Họ không cho rằng mối quan hệ giữa họ và nhân viên của họ là mối quan hệ giữa người chủ - người làm công mà là mối quan hệ giữa những người đồng nghiệp, giữa những người cùng chung một mục đích là tồn tại và phát triển. Vì thế, họ coi trọng người lao động, coi nhân viên Công ty như những người anh em của mình. Hơn ai hết, họ là những người hiểu được lợi ích mà tạo động lực lao động

đem lại. Nhân viên chính là những người quyết định trực tiếp tới hiệu quả làm việc và chất lượng các dịch vụ của Công ty. Trên quan điểm đó, họ đều cho rằng tạo động lực là một hoạt động không thể thiếu trong các chính sách cơ yếu của Công ty, và từ đó, tạo mọi điều kiện để việc thực hiện các chương trình, hoạt động của công tác này được diễn ra một cách nhanh chóng và thuận lợi nhất.

Để thực hiện một chủ trương, một chính sách hay nhỏ hơn là một hoạt động, vấn đề đầu tiên phải quan tâm tới đó là vấn đề tài chính. Các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và hoạt động tạo động lực nói riêng muốn có tính khả thi cần có nguồn tài chính ổn định. Với các doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp tư nhân có quy mô nhỏ với nguồn tài chính eo hẹp thì công tác tạo động lực không được chú trọng nhiều. Song, là một Công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài, lại có sự hỗ trợ rất lớn từ phía Công ty mẹ bên Đài Loan, việc kinh doanh của Công ty đang khá thuận lợi, ngày một lớn mạnh hơn, cho nên chi phí dành cho các hoạt động tạo động lực cũng tăng (ví dụ như quỹ thưởng tăng 9.47% từ năm 2008 - 2010..), do vậy, công tác tạo động lực có thêm một thuận lợi nữa về mặt tài chính.

Đội ngũ các nhà quản lý (ban giám đốc, các trưởng bộ phận, các nhóm trưởng, giám sát đều là những người có kiến thức, đều qua các trường lớp đào tạo chính quy, có kỹ năng trong quản lý, có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, tạo điều kiện cho các hoạt động tạo động lực có thể triển khai nhanh chóng, dễ dàng và mang lại hiệu quả.

Mặt khác, các nhân viên trong Công ty (90.8% theo tổng kết của phiếu điều tra) đều có những hiểu biết cơ bản về tổ chức, hiểu rõ mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty trong tương lai, do đó, các hoạt động nói chung và hoạt động tạo động lực lao động nói riêng khi triển khai thực hiện dễ được các nhân viên hưởng ứng và đồng tình.

2.2.2.2. *Khó khăn*

Tuy có những điều kiện thuận lợi trên song trong việc thực hiện công tác tạo động lực lao động, Công ty TNHH Fit Active còn gặp phải một số khó khăn sau:

Đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực còn thiếu và yếu. Quản trị nhân lực bao gồm khá nhiều các nghiệp vụ phức tạp, bộ máy chuyên trách về vấn đề này trong Công ty lại chỉ có hai nhân viên. Bộ máy chuyên trách về quản trị nhân sự mỏng khiến cho công tác tạo động lực mặc dù được sự ủng hộ của lãnh đạo, có khả năng về tài chính song cũng không thể đạt hiệu quả cao nhất vì một số hoạt động chỉ dừng lại ở kế hoạch, không khả thi do ở trong tình trạng “chờ người làm”.

Tình hình kinh tế nhiều biến động ở nước ta một số năm gần đây cũng gây không ít khó khăn cho công tác tạo động lực của Công ty. Nền kinh tế phát triển nhanh với tỷ lệ

lạm phát cao, công tác tạo động lực phải chú trọng tới vấn đề đảm bảo cuộc sống tối thiểu cho nhân viên thông qua các khoản trợ cấp, trợ giá; kinh tế khủng hoảng, công tác tạo động lực lại phải chú trọng tới vấn đề đảm bảo an toàn việc làm, mức lương cho người lao động... Nền kinh tế biến động nhanh chóng và không ổn định, đòi hỏi sự thay đổi liên tục, linh hoạt, phù hợp của công tác tạo động lực lao động tại Công ty nói riêng và ở các doanh nghiệp, tổ chức nói chung, gây khó khăn cho những người trực tiếp đảm nhiệm thực hiện các hoạt động tạo động lực lao động.

Các đối thủ cạnh tranh ngày càng tăng nhanh cả về số lượng và chất lượng với hàng loạt những chính sách tạo động lực hay và hấp dẫn đòi hỏi chính sách tạo động lực của Công ty phải có sự thay đổi, sáng tạo và cải tiến đủ để giữ chân nhân viên và tạo hứng thú làm việc cho họ.

Với những thuận lợi và khó khăn trên, Công ty TNHH Fit Active đã cố gắng hết sức để đem đến cho người lao động không những sự thoải mái về mặt vật chất mà cả về mặt tinh thần. Trong công tác xây dựng và tổ chức thực hiện các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động, Fit Active đã nghiên cứu và áp dụng những chính sách tạo động lực cho người lao động xuyên suốt cả quá trình sử dụng lao động.

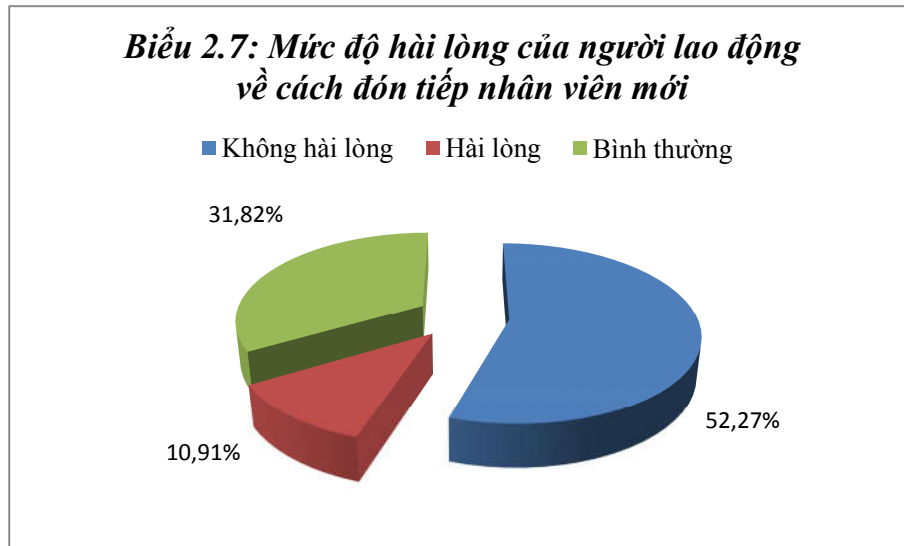
2.2.3. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active

2.2.3.1. Thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động giai đoạn tiền sử dụng nhân lực

Công ty đăng các thông báo tuyển dụng chủ yếu trên trang web tìm kiếm việc làm là: nhatuyendung.com.vn. Các thông báo đã đưa được các thông tin cần thiết như: vị trí, chức danh công việc; mô tả công việc; địa điểm làm việc; loại hình công việc... Các thông tin đưa ra khá ngắn gọn và không có sự phân biệt đối xử với các ứng viên. Khi giới thiệu về công ty đã đưa ra các thông tin có lợi đối với công ty, luôn khẳng định sự lớn mạnh không ngừng của công ty.

Những người được giao nhiệm vụ tuyển dụng sẽ cùng thống nhất xây dựng các tiêu chí để sàng lọc hồ sơ. Chuẩn bị sẵn các câu hỏi để phỏng vấn ứng viên dựa vào các yêu cầu ở vị trí công việc cần tuyển. Nhưng khi tiến hành phỏng vấn họ không cứng nhắc, dập khuôn theo những câu hỏi đó mà luôn linh hoạt để cuộc phỏng vấn có hiệu quả.

Tuy nhiên, Công ty chưa chú trọng đến hoạt động tiếp nhận nhân viên mới. Theo số liệu thu được thông qua phiếu điều tra về mức độ hài lòng của người lao động về cách tiếp đón nhân viên mới của Công ty như biểu đồ trang bên:



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Nhìn vào kết quả thu được từ phiếu điều tra ta thấy rằng, có tới 52,27% người lao động cảm thấy không hài lòng với cách đón tiếp nhân viên mới của Công ty, chỉ có 10,91% là hài lòng, còn 31,82% là thấy bình thường. Công ty chưa quan tâm đúng đắn tới hoạt động đón tiếp này, nhân viên tuyển dụng đào tạo sẽ thông báo cho những ứng viên trúng tuyển ngày bắt đầu làm việc ở công ty. Sau đó, nhân viên mới sẽ tự mình tới nơi làm việc và làm quen với mọi người trong phòng và làm quen với công việc mới dưới sự giúp đỡ của trưởng hoặc phó phòng và những đồng nghiệp trong phòng. Công ty chưa cử người tiếp đón họ, hướng dẫn, giúp họ làm quen với nơi làm việc mới, phân công người giúp đỡ, kèm cặp họ để giúp họ rút ngắn được thời gian làm quen với công việc. Do đó, Công ty chưa tạo được động lực cho người lao động thông qua hoạt động tiếp đón nhân viên mới này.

2.2.3.2. Thực trạng hoạt động tạo động lực trong quá trình sử dụng nhân lực

a) Thông qua hoạt động giao việc cho người lao động:

Trong quá trình tuyển dụng, ứng viên trúng tuyển vào vị trí nào đó thì sẽ được Công ty bố trí vào vị trí đó. Trang bị các trang thiết bị cần thiết để họ có thể thực hiện tốt công việc của mình. Đối với nhân viên văn phòng thì sẽ được trang bị máy vi tính có nối mạng internet, bàn ghế làm việc đúng tiêu chuẩn, máy in, máy fax, máy photocopy... Đối với lao động trực tiếp sẽ được trang bị các máy móc phục vụ cho công việc phù hợp với từng bộ phận khác nhau.

Những công việc thường xuyên thuộc trách nhiệm của người lao động đã có sẵn trong bản mô tả công việc nên cấp trên không cần phải phân công lại mà chỉ giao cho họ

những công việc phát sinh đột suất không có trong bản mô tả công việc. Khi người lao động gặp khó khăn trong thực hiện công việc của mình thì đồng nghiệp hoặc cấp trên sẽ có sự hướng dẫn, giúp đỡ họ hoàn thành công việc.

Các hoạt động trên đã phần nào tạo được động lực cho người lao động. Cụ thể số lao động được giao việc đúng với khả năng, chuyên môn được thể hiện ở bảng trang bên. Ta thấy rằng, tỉ lệ người lao động được giao việc đúng với chuyên môn khá cao tới 52,31% năm 2008, 75,86% năm 2009 nhưng tỉ lệ này giảm xuống còn 45,95% năm 2010. Con số này cũng chưa thể nói lên được điều gì vì số lao động được bố trí đúng với chuyên môn thì họ sẽ có hứng thú với công việc hơn, thời gian làm quen với công việc cũng ngắn hơn và có khả năng thăng tiến cao hơn, có những người họ lại thấy thích thú hơn với công việc trái ngành của mình nhưng số này rất ít.

Bảng 2.8: TỈ LỆ LAO ĐỘNG GIAO VIỆC ĐÚNG CHUYÊN MÔN

Năm	2008		2009		2010	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Lao động tuyển mới	130	52,31	116	75,86	74	45,95
Bố trí đúng chuyên môn	68		88		34	

Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active

Với việc bố trí công việc không phù hợp với chuyên môn của người lao động thì sẽ khiến họ không phát huy được hết khả năng, tiềm năng của bản thân. Tuy là, Công ty đã giao việc khá rõ ràng và không có sự chòng chéo cho người lao động nhưng chưa giao cho họ những việc mang tính thách thức, đặc biệt là chưa trao quyền, ủy quyền để người lao động có sự chủ động và sáng tạo trong cách thực hiện công việc của mình. Do đó, có thể nói rằng mức độ tạo động lực cho người lao động thông qua hoạt giao việc, bố trí nhân lực là chưa cao.

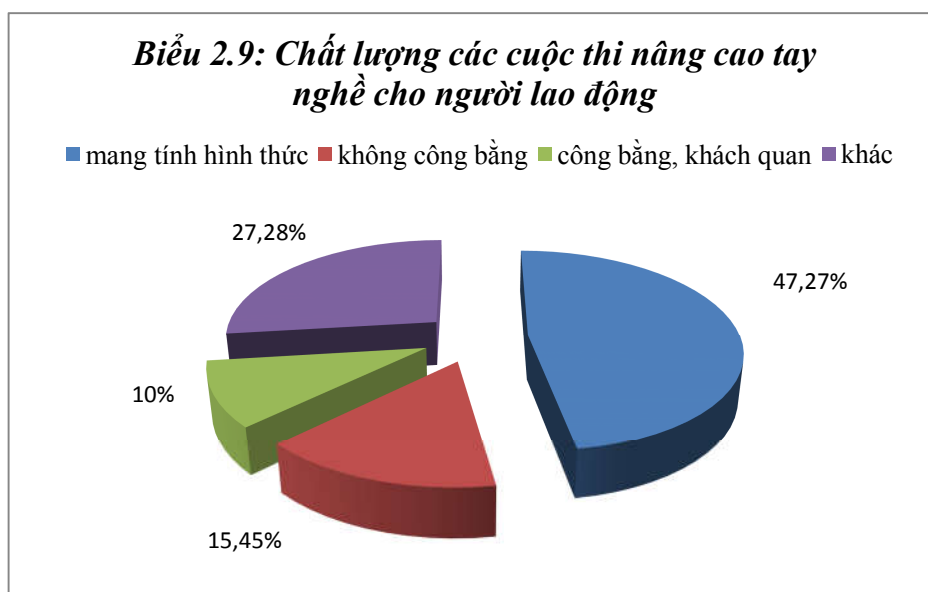
b) Thông qua việc giúp người lao động phát triển thương hiệu cá nhân:

Công ty đã thực hiện các hoạt động giám sát, hỗ trợ người lao động trong công việc như là: theo dõi quá trình làm việc của người lao động thông qua thời gian làm việc thực tế của họ nhờ vào việc quét thẻ chấm công trước và sau ca làm việc; thông qua các vi phạm kỷ luật; số lượng, chất lượng sản phẩm để biết được khả năng cũng như ý thức, thái độ làm việc của họ...

Người quản lý trực tiếp cùng làm việc với nhân viên của mình nên luôn quan sát được quá trình làm việc của họ để có những đánh giá chính xác về năng lực và có sự hỗ trợ kịp thời khi mà họ cần.

Trong quá trình làm việc đối với hoạt động đề bạt, thăng tiến cho người lao động, Công ty thường chú trọng hay nói cách khác là ưu tiên cho những người có thâm niên lâu năm ở Công ty hơn là những lao động trẻ. Mặc dù, những người trẻ có tài, muốn khẳng định bản thân nhưng cơ hội đến với họ rất ít nên chưa thể tạo động lực cho họ làm việc.

Hàng năm, công ty đều tổ chức thi nâng cao tay nghề cho người lao động, những người đạt yêu cầu sẽ được nâng lên một bậc. Đối với những lao động sản xuất làm việc thời gian dài, có tay nghề cao thì được xem xét đưa lên làm Tổ trưởng tổ sản xuất hoặc thậm chí có thể được làm Quản đốc xưởng. Nhưng theo phiếu điều tra ta thu được số liệu như biểu đồ dưới đây:



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Có tới 47,27% người lao động cho rằng các cuộc thi nâng cao tay nghề chỉ mang tính hình thức vì hầu như mọi người thi đều đạt tiêu chuẩn, 15,45% cho rằng cuộc thi không công bằng, khách quan. Các hoạt động như tổ chức thi nâng cao tay nghề cho người lao động mà được thực hiện một cách nghiêm túc, công bằng, khách quan thì sẽ tạo ra được nổ lực rất lớn cho người lao động, họ sẽ hăng say hơn trong công việc, cố gắng nâng cao tay nghề của bản thân. Tuy nhiên, do hoạt động này công ty chỉ thực hiện mang tính hình thức, chưa đảm bảo được tính công bằng, khách quan nên chưa tạo ra được động lực cho người lao động mà có thể còn làm giảm động lực làm việc của họ.

c) Thông qua việc cải thiện môi trường làm việc:

Đảm bảo môi trường làm việc an toàn: Công ty khá quan tâm đến các hoạt động nhằm đảm bảo an toàn cho người lao động như:

- Các phòng làm việc, các phân xưởng sản xuất đều được lắp các thiết bị thông gió, điều hoà, thiết bị chiếu sáng... Trang bị thiết bị phòng cháy chữa cháy, bình cứu hoả: 1 bộ/1 tổ, 3 bộ/ 1 phân xưởng.

- Bố trí và tổ chức nơi làm việc tương đối khoa học và hợp lý, các thiết bị máy móc có nguy cơ gây tai nạn đều được bố trí gọn gàng và có thiết bị che chắn, các vật dụng phục vụ cho công việc của người lao động được sắp xếp hợp lý và thuận tiện...Diện tích nơi làm việc rộng rãi và thoải mái tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, bí bách.

- Hàng tháng, sẽ có bộ phận kỹ thuật kiểm tra và sửa chữa kịp thời trang thiết bị, cơ sở hạ tầng đã cũ hỏng, kém an toàn như quạt thông gió, điều hoà, các thiết bị điện, đặc biệt là các trang thiết bị chuyên dụng ở các tổ sản xuất.

- Trong không gian làm việc ở Công ty được bố trí cây xanh làm không khí rất thông thoáng, giảm tác động xấu của bụi, giảm tác dụng không tốt của máy điều hoà không khí. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh quét dọn sạch sẽ.

- Người lao động được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ cá nhân như: quần áo, mặt nạ, gang tay, khẩu trang.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Công ty đã có cán bộ phụ trách về y tế nên công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động được thực hiện khá tốt. Hàng năm, công ty đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, cấp phát thuốc bổ...

Đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý: Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được quy định dựa trên những nghiên cứu khoa học đã được kiểm nghiệm và chứng minh trên thực tế, rất phù hợp với tâm sinh lý của người lao động và được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của Công ty. Nhân viên kết thúc ca làm việc không quá mệt mỏi và có khả năng phục hồi sức lực và trí tuệ cho những ca làm việc tiếp theo. Các dịp nghỉ lễ, nghỉ Tết, Công ty đều cho nhân viên nghỉ đầy đủ, các nhân viên phải làm việc theo ca vào những ngày lễ tết được Trưởng bộ phận bố trí cho nghỉ bù sớm nhất có thể. Công ty tạo mọi điều kiện cho người lao động được nghỉ phép nếu có lý do chính đáng. Các trường hợp nghỉ ốm, nghỉ thai sản hay nghỉ có việc riêng đều được Công ty tạo điều kiện tốt nhất và chi trả lương đúng theo quy định của pháp luật.

Công ty đã đảm bảo được môi trường làm việc an toàn, công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động cũng được thực hiện định kỳ, đảm bảo được chế độ làm việc nghỉ ngơi theo đúng với quy định của pháp luật. Tuy nhiên, Công ty chỉ quan tâm đến thực hiện theo đúng pháp luật mà chưa quan tâm đến các nguyện vọng của người lao động như thời gian làm việc trong Công ty rất cứng nhắc mà chưa có sự linh hoạt để tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động. Dưới đây là thời gian làm việc, nghỉ ngơi của người lao động trong Công ty:

Bảng 2.10: THỜI GIAN LÀM VIỆC, NGHỈ NGƠI

Tính chất công việc	Giờ vào ca	Giờ tan ca	Giờ ăn giữa ca	Vệ sinh, uống nước
Văn phòng hành chính	07:30	17:00	11:30~13:00	
Ca 1 trong xưởng	06:00	14:00	11:30~12:00	15 phút
Ca 2 trong xưởng	14:00	22:00	18:00~18:30	
Ca 3 trong xưởng	22:00	06:00	02:30~03:15	

9Nguồn: Nội quy lao động – Công ty TNHH Fit Active)

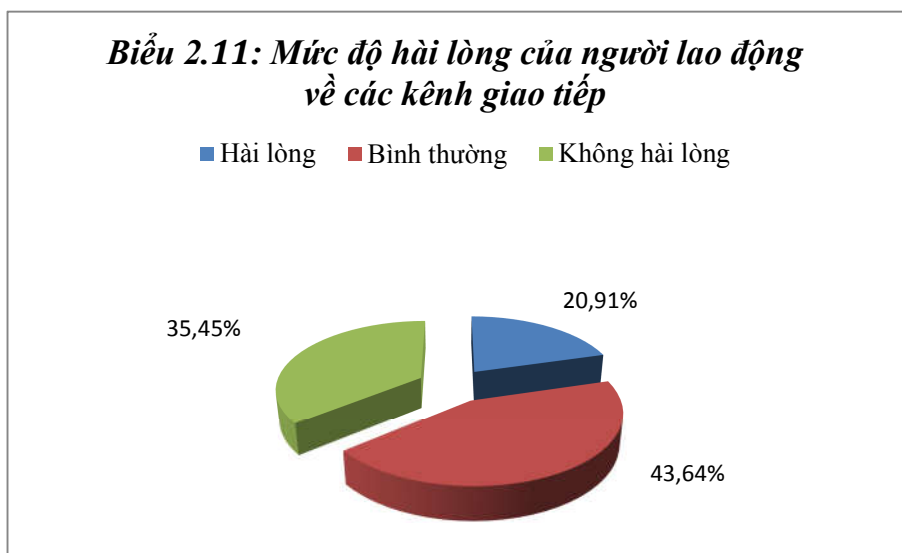
Theo phiếu điều tra đánh giá của người lao động về điều kiện lao động tại Công ty: có tới 80,91% người lao động cho rằng điều kiện lao động là bình thường, 16,36% cho rằng kém, chỉ có 2,73% đánh giá là tốt, đa số người lao động đều cho rằng điều kiện lao động bình thường, có rất ít cho là Công ty đã tạo điều kiện làm việc tốt cho người lao động. Do vậy, những cố gắng trong việc cải thiện điều kiện cho người lao động trong Công ty của Ban lãnh đạo chưa đem lại hiệu quả.

d) Thông qua các kênh giao tiếp và hệ thống truyền thông nội bộ:

Mối quan hệ trong công ty được duy trì tốt đẹp. Trong công ty có hòm thư góp ý để lắng nghe ý kiến của tất cả người lao động, sẽ được mở vào thứ 7 hàng tuần để giải quyết kịp thời những vướng mắc của người lao động, không phân biệt đối xử với người lao động. Luôn tôn trọng mọi ý kiến đóng góp từ phía người lao động, mọi thắc mắc của họ luôn được công ty giải đáp tới tận nơi.

Các quyết định, mệnh lệnh của Công ty thường được thông báo trên bảng tin, trên trang web hoặc truyền đạt thông qua quản lý các bộ phận. Các thông báo này đều rất rõ ràng, nếu người lao động nào không hiểu có thể hỏi quản lý bộ phận của mình hoặc có thể lên trực tiếp Phòng hành chính để hỏi.

Thông qua số liệu thu thập được từ phiếu điều tra ta có số người lao động hài lòng về hệ thống các kênh giao tiếp trong Công ty:



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Ta thấy rằng, có 35,45% không thấy hài lòng, 43,64% cảm thấy bình thường, còn lại hài lòng chỉ chiếm 20,91%. Các kênh giao tiếp hiện nay trong Công ty còn thiếu và chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động, chưa có sự chia sẻ thông tin trong tập thể người lao động và với lãnh đạo Công ty. Bên cạnh đó, sự quan tâm, khích lệ của lãnh đạo trực tiếp với nhân viên của mình chưa cao. Do vậy, mức độ tạo động lực cho người lao động thông qua hệ thống truyền thông nội bộ hiện nay của Công ty còn rất hạn chế.

e) *Thông qua hệ thống thù lao, phúc lợi lao động:*

Hoạt động thù lao, phúc lợi lao động được Công ty rất quan tâm, cụ thể thực hiện như sau:

Tiền lương:

Đối với lao động gián tiếp: thì hưởng lương thời gian, căn cứ tính lương phụ thuộc vào mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc; mức độ hoàn thành công việc; ngày công thực tế làm việc của người lao động mà không dựa vào hệ số lương trong thang bảng lương mà Nhà nước ban hành. Cụ thể được tính theo công thức sau:

Công thức tính:

$$TL_i = \frac{Ft}{\sum_{i=1}^n niKi} \times n_i K_i \qquad K_i = \frac{d_{1i} + d_{2i}}{d_1 + d_2} \times h_i$$

Trong đó:

TL_i : tiền lương của người thứ i

F_t : quỹ tiền lương của bộ phận tính lương thời gian

n_i : ngày công thực tế của người thứ i

K_i : hệ số lương của người i do công ty quyết định

h_i : hệ số tham gia lao động

(d_1+d_2) : tổng điểm mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc đơn giản nhất trong công ty

d_{1i}, d_{2i} : điểm mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của người thứ i

Đối với lao động trực tiếp: thì hưởng lương theo sản phẩm, trả lương theo ngày công thực tế và hệ số lương đã được xếp.

Công thức:

$$TL_i = \frac{F_{sp}}{\sum_{i=1}^m n_i h_i K_i} \times n_i h_i K_i \quad h_i = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij}}{\sum_{j=1}^n d_{\min j}}$$

Trong đó:

F_{sp} : Quỹ lương sản phẩm

K_i : hệ số lương của người thứ i

h_i : hệ số hoàn thành công việc

$\sum_{j=1}^n d_{ij}$: tổng số điểm đánh giá cho mức độ đóng góp

$\sum_{j=1}^n d_{\min j}$: tổng điểm đánh giá mức độ đóng góp của người thấp nhất trong tập thể.

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của Công ty TNHH Fit Active đã rất chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau. Tiền lương đã gắn chặt với số lượng và chất lượng mà người lao động cống hiến, trả lương theo từng loại công việc, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của từng người lao động. Trong công thức tính lương cho người lao động đều có sự tham gia của hệ số hoàn thành công việc (h_i), ngày công lao động thực tế (n_i), điểm về tính trách nhiệm và mức độ phức tạp của lao động gián tiếp và điểm đánh giá mức độ đóng góp của người lao động trực tiếp. Bên cạnh đó, tiền lương người lao động luôn được nhận vào ngày mùng 5 của tháng sau, Công ty chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng hạn cho người lao động.

Tất cả điều này đã góp phần tạo ra lòng tin và sự cố gắng cho người lao động vì những gì mà họ nhận được tương xứng với những đóng góp của họ.

Bảng 2.12: TIỀN LƯƠNG BÌNH QUÂN THEO KHỐI LAO ĐỘNG

ĐVT: triệu đồng/người/tháng

Năm	2008	2009	2010
TLBQ khối lao động gián tiếp	9.035	10.899	12.082
TLBQ khối lao động trực tiếp	2.258	2.859	2.971

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Tỷ lệ giữa TLBQ khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp được duy trì ở tỷ lệ 5:1, đây là tỷ lệ tương đối hợp lý phản ánh sự công bằng tương đối trong trả lương. Tiền lương của người lao động có sự phân loại rõ ràng giữa các khối lao động với nhau, sự chênh lệch này là hợp lý nên đã tạo ra được động lực cho người lao động làm việc.

Mức lương mà người lao động nhận được khá cao so với thị trường. Bảng dưới đây cho thấy, năm 2009 TLBQ của người lao động trên thị trường nói chung và trong khu vực FDI nói riêng đều thấp hơn TLBQ của nhân viên Công ty. TLBQ của người lao động trong Công ty là 3,269 (triệu đồng/người/tháng), cao gấp 1,3 lần TLBQ trên thị trường và gấp 1.04 lần TLBQ khu vực FDI. Năm 2010, các con số trên lần lượt là 1.2 và 1.03 lần. Tiền lương trong Công ty rõ ràng có sự điều chỉnh linh hoạt để luôn cao hơn tiền lương ngoài thị trường, đó là một trong những chính sách của ban lãnh đạo Công ty nhằm giữ chân nhân tài và đã phần nào đó tạo được động lực cho người lao động. Cụ thể như bảng dưới đây:

Bảng 2.13: BẢNG TỔNG HỢP TIỀN LƯƠNG BÌNH QUÂN

ĐVT: triệu đồng/người/tháng

Năm	Tiền lương bình quân người lao động Công ty TNHH Fit Active	Tiền lương bình quân trên thị trường	Tiền lương bình quân khu vực FDI
2009	3.269	2.571	3.164
2010	3.332	2.849	3.265

Phụ cấp, trợ cấp:

Hệ thống phụ cấp của Công ty gồm 3 loại: phụ cấp làm đêm, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp đi lại; các khoản phụ cấp đều được tính gộp vào lương để chi trả. Công ty đã có hệ thống phụ cấp cho nhân viên, nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho nhân viên, bù

đáp những hao phí sức lực và tinh thần khi nhân viên phải làm thêm giờ, phải làm đêm thông qua phụ cấp làm đêm và phụ cấp làm thêm giờ; hỗ trợ các chi phí đi lại cho họ thông qua phụ cấp đi lại.

Phụ cấp làm thêm, làm đêm được trả theo quy định của Nhà nước như sau:

- + Phụ cấp làm đêm: 30%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày thường: 150%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày nghỉ: 200%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày lễ: 300%

Các loại phụ cấp này đã khuyến khích được người lao động có trách nhiệm cao hơn với công việc. Người lao động sẽ được đảm bảo hơn trong việc nhận được những mức lương tương đương với công việc của mình. Công ty đã hoàn toàn tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện nay về mức phụ cấp cho người lao động và mức phụ cấp mà Công ty đang áp dụng này không có sự khác biệt nhiều so với các Công ty khác, các ngành và địa phương. Nhưng tiền phụ cấp này còn khá khiêm tốn, nó chưa hỗ trợ được nhiều cho công việc của người lao động nên nó cũng chưa phát huy được hết vai trò của mình.

Tiền thưởng:

Ngoài tiền lương, Công ty còn sử dụng hệ thống tiền thưởng như một công cụ tạo động lực hữu hiệu để tạo ra sự hưng phấn và niềm say mê công việc cho người lao động. Quỹ tiền thưởng của Công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.14. QUỸ TIỀN THƯỞNG NĂM 2008 - 2011

DVT: nghìn đồng

STT	Năm	Quỹ thưởng (nghìn đồng)	Tốc độ tăng (%)
1	2008	1.103.250	-
2	2009	1.106.750	0.32
3	2010	1.207.725	9.12
4	Dự kiến 2011	1.343.883	11.27

(Nguồn: Phòng kế toán - Công ty TNHH Fit Active)

Quỹ tiền thưởng các năm đã có sự tăng lên rõ rệt. Trong 3 năm, quỹ tiền thưởng tăng 9.47 % (tương ứng tăng 104,475 triệu đồng). Năm 2009 tăng 0.32% (3.5 triệu) so với năm 2008, năm 2010 tăng 9.12% (100.975 triệu). Dự kiến trong các năm 2011, quỹ thưởng còn tăng 11.27% so với năm 2010. Căn cứ vào thời điểm thưởng, hệ thống tiền thưởng của Công ty gồm 3 hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng hàng tháng, thưởng cuối

năm (thưởng Tết) và thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt. Cụ thể như sau:

Thưởng hàng tháng: hàng tháng, các Trưởng bộ phận dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của nhân viên, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc... để tiến hành đánh giá và xếp hạng nhân viên của bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B và hạng C. Tiền thưởng hàng tháng được Công ty chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho nhân viên. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.15: MỨC THƯỞNG HÀNG THÁNG

ĐVT: đồng

Hạng	Mức thưởng	Khoảng cách thưởng
A	500.000	-
B	300.000	200.000
C	200.000	100.000

(Nguồn: Phòng hành chính - công ty TNHH Fit Active)

Bảng trên cho thấy, mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các nhân viên phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (200 và 100 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn. Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng tháng chưa được cụ thể hoá, việc xếp hạng cho nhân viên thường dựa trên định tính, chủ quan nên việc đánh giá và xét hạng thưởng vẫn còn hạn chế nên vẫn chưa hoàn toàn tạo được động lực cho người lao động.

Thưởng cuối năm:

Bảng 2.16: TIỀN THƯỞNG TẾT BÌNH QUÂN NĂM 2010

ĐVT: triệu đồng/người

Tiền thưởng bình quân người lao động công ty TNHH Fit Active	Tiền thưởng bình quân trên thị trường	Tiền thưởng bình quân khu vực FDI	Tiền thưởng bình quân khu vực Hà Nội
2.187	1.856	1.924	2.304

Bảng trên cho thấy, tiền thưởng Tết bình quân của nhân viên trong Công ty năm 2010 gấp 1.178 lần tiền thưởng Tết bình quân trên cả nước, gấp 1.137 lần tiền thưởng Tết bình quân khu vực FDI, thấp hơn tiền thưởng Tết bình quân khu vực Hà Nội 1,053 lần. Đây là một trong những công cụ hữu hiệu để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

mức thưởng khá cao như trên Công ty đã tạo được động lực cho người lao động. Tuy nhiên, do các tiêu chí xét thưởng chưa cụ thể nên mức độ đánh giá có tính chính xác chưa cao dẫn đến mức độ tạo động lực chưa lớn.

Thưởng đột xuất: được Công ty xét thưởng cho các nhân viên có thành tích đặc biệt trong quá trình làm việc nhằm khuyến khích nhân viên cố gắng, chủ động, có tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc. Tùy vào mức độ thành tích nhân viên đã có được mà ban lãnh đạo Công ty sẽ quyết định mức tiền thưởng nhưng không quá 2 triệu đồng/người/lần:

+ Mức thưởng dành cho nhân viên có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc là từ 1.000.000 – 2.000.000 đồng;

+ Mức thưởng dành cho nhân viên có những thành tích khác như tích cực tham gia công tác cứu hộ khi Công ty xảy ra các sự cố như hoả hoạn; tham gia vào hành động bắt trộm, cướp trên địa bàn hoạt động của Công ty là từ 500.000 – 1.000.000 đồng.

Với hoạt động thưởng đột xuất đã tạo được động lực cho người lao động. Mọi người đều cố gắng làm việc để có thành tích tốt, có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật... để đạt được nhiều tiền thưởng nhằm nâng cao thu nhập cho bản thân nên đã kích thích được người lao động.

f) Các phúc lợi cho người lao động:

Hàng tháng, Công ty đã đóng phí bảo hiểm xã hội (tỷ lệ là 15% từ năm 2009 về trước và 16% từ 1/1/2010), bảo hiểm y tế (2% từ 2009 về trước và 3% từ 1/1/2010), bảo hiểm thất nghiệp (1% từ 1/1/2009) đầy đủ. Mặt khác, Công ty luôn chi trả đầy đủ các khoản trợ cấp (nếu có) như trợ cấp ốm đau, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản... cho nhân viên. Những ngày người lao động nghỉ ốm hoặc nghỉ con ốm, họ được chi trả nguyên lương. Các khoản phí bảo hiểm xã hội, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ đều được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng, các nhân viên đều được biết rõ và kiến nghị nếu như có sai sót. Nhân viên làm giờ hành chính được Công ty trợ cấp bữa cơm trưa, các nhân viên làm ca thì được trợ cấp bữa tối hoặc ăn đêm với mức 12 nghìn đồng/người/bữa.

Ngoài ra, vào các dịp đặc biệt Công ty luôn có những phần quà cho nhân viên. Tổ chức thăm viếng, chia vui, chia buồn với nhân viên khi ốm đau, hoặc khi gia đình có hiếu, hi:

+ Quà tết Dương lịch: 200 - 500 nghìn đồng/người;

+ Quà cho chị em ngày 8/3, 20/10: 100 - 150 nghìn đồng/người;

+ Quà thăm nhân viên ốm, thăm viếng, hiếu, hi...: 200 - 500 nghìn đồng/lần;
+Tiền mừng tuổi nhân viên đầu năm: 100 nghìn đồng/người và 200 - 300 nghìn đồng/cấp quản lý.

Với các hoạt động trên Công ty đã thể hiện được sự quan tâm đối với người lao động. Điều này đã góp phần tăng mức độ hài lòng của người lao động, làm cho họ cảm thấy Công ty đã rất chăm lo tới họ, quan tâm và coi trọng những đóng góp của họ, do vậy đã tạo ra được động lực cho người lao động. Tuy nhiên, các khoản chi trả chế độ BHXH cho người lao động đôi khi còn chưa kịp thời nên đã làm giảm đi tác dụng của nó và đồng nghĩa với điều đó là đã làm giảm đi động lực làm việc mà người lao động đã có.

g) Thông qua các hoạt động thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động:

Các hoạt động thi đua giữa các xí nghiệp, các tổ sản xuất, các cá nhân được thực hiện thường xuyên đã tạo ra không khí thi đua, khẩn trương, hăng say làm việc giữa những người lao động trong công ty.

Tổ chức chương trình văn nghệ đón chào ngày lễ lớn của đất nước, ngày thành lập công ty. Ngoài ra, công ty còn tổ chức các hoạt động thể dục, thể thao nhằm nâng cao sức khỏe cho người lao động và tạo không khí thoải mái, thân thiết cho người lao động. như: bóng đá, bóng bàn, cầu lông giữa các tổ, đơn vị trong công ty và còn giao lưu với công ty khác. Tổ chức các chuyến tham quan du lịch cho người lao động trong công ty như đã tổ chức cho cán bộ quản lý đi du lịch ở Đà Loan.

Ban lãnh đạo công ty đã trực tiếp xuống các phân xưởng sản xuất trò chuyện với người lao động, hỏi han tình hình thể hiện sự quan tâm, mặc dù không thường xuyên nhưng nó cũng đã khích lệ được người lao động rất nhiều.

Công ty đã tổ chức tuyên dương, khen thưởng cho người lao động công khai trong toàn công ty, biểu dương những lao động có thành tích xuất sắc hoặc có sự tiến bộ trong công việc.

Nhìn chung, với các hoạt động trên Công ty đã khuyến khích mạnh mẽ tinh thần của người lao động, nâng cao hiệu quả trong công việc, người lao động có cơ hội giao lưu, hiểu nhau hơn, tạo ra bầu không khí thân thiện, hợp tác và cạnh tranh lành mạnh. Tuy nhiên, các hoạt động trên chưa được diễn ra thường xuyên, cùng với đó nó lại chú trọng cho bộ phận cán bộ quản lý nhiều hơn nên chưa tạo ra được động lực một cách đồng bộ trong tập thể người lao động.

h) Thông qua chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực:

Hàng năm, công ty luôn chú trọng đến việc lên kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động với các hình thức chủ yếu: đào tạo cho lao động mới tuyển dụng, đào tạo nâng cao năng lực quản lý, đào tạo các kỹ thuật an toàn. Cụ thể kế hoạch đào tạo lao động quý I năm 2010 như sau:

Bảng 2.17: CƠ CẤU LAO ĐỘNG ĐÀO TẠO QUÝ I NĂM 2010

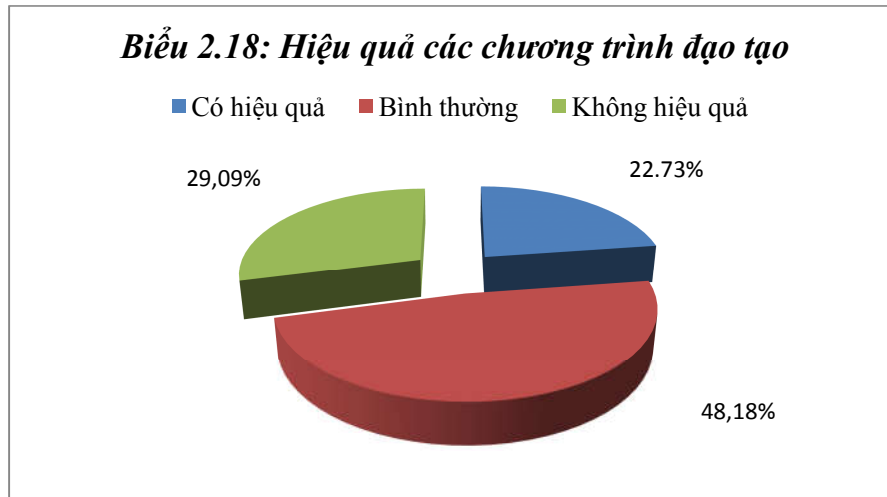
STT	Đối tượng đào tạo	Số lượng (người)	Phương pháp đào tạo	Thời gian đào tạo (ngày)
1	Nhân viên lao động tiền lương	1	Cử đi học ở trường chính quy	30
2	Lái xe giao hàng	10	Cử đi học ở trường chính quy	15
3	Kỹ sư hóa chất	2	Cử đi học ở trường chính quy	30
4	Công nhân sản xuất	30	Kèm cặp tại chỗ	15

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Ta thấy rằng, lực lượng công nhân sản xuất được đào tạo nhiều nhất 30 người nhưng chỉ dưới hình thức là người có tay nghề cao sẽ kèm cặp người chưa có tay nghề hoặc tay nghề thấp, còn lao động quản lý thì được cử đi đào tạo ở các trường chính quy nhưng số lượng ít chỉ 1 người và thời gian quá ngắn chỉ là 30 ngày. Nhìn chung, đối với người lao động mới vào làm việc tại công ty hoặc lao động trực tiếp sản xuất thì hình thức đào tạo thường sử dụng đó là kèm cặp tại chỗ, còn lao động quản lý thường được cử đi đào tạo các lớp ngắn hạn hoặc ở các trường chính quy. Sau khi được đào tạo thì một số người lao động vẫn làm công việc cũ như trước khi đào tạo, còn một số rất ít thì được đưa lên vị trí cao hơn hoặc giao cho những công việc có tính phức tạp, tính trách nhiệm cao hơn.

Việc đào tạo bồi dưỡng cho người lao động đã thỏa mãn được phần nào nhu cầu được nâng cao trình độ nhằm hoàn thiện bản thân của người lao động.

Theo số liệu thu được từ phiếu điều tra sự đánh giá của người lao động về hiệu quả các chương trình đào tạo của Công ty mà họ được tham gia:



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Có rất nhiều các ý kiến trung lập được đưa ra, có tới 48,18% người lao động cho là bình thường, 29,09% cho là các chương trình đào tạo không có hiệu quả, chỉ có 22,73% là cho rằng có hiệu quả. Điều này cho ta thấy rõ, các chương trình đào tạo ở Công ty chưa kích thích được người lao động. Các hình thức đào tạo chưa phong phú, thời gian đào tạo ngắn và số lượng được cử đi đào tạo ít, điều đặc biệt là Công ty chưa xem xét đến nhu cầu được học tập của người lao động, chưa có sự quan tâm đúng mức đến việc bố trí lao động sau đào tạo. Do đó, Công ty chưa tạo được động lực cho người lao động thông qua hoạt động đào tạo phát triển nhân lực như hiện nay.

m) Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc:

Việc đánh giá thực hiện công việc được Công ty thực hiện thường xuyên. Đánh giá tùy thuộc vào loại hình lao động và dựa vào các tiêu chí sau:

Đối với lao động gián tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;
- + Tuân thủ các nội quy, kỷ luật lao động;
- + Tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp, sự phối hợp với những người lao động khác trong công ty;
- + Sai sót về chuyên môn ảnh hưởng tới chất lượng công việc;
- + Sáng kiến cải tiến kỹ thuật;
- + Tính trách nhiệm với công việc...

Đối với lao động trực tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;

+ Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động, tuân thủ các quy định về an toàn vệ sinh lao động;

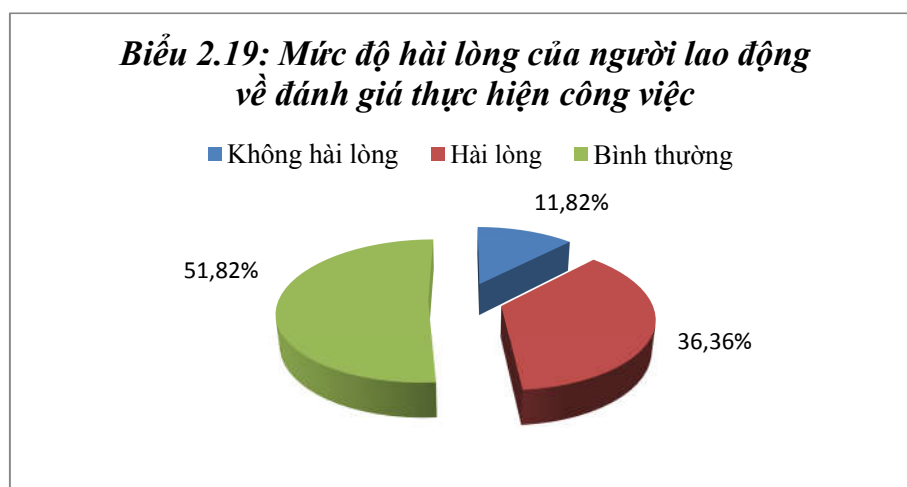
+ Số ngày công làm việc thực tế;

+ Tỷ lệ tiết kiệm nguyên vật liệu;

+ Bảo quản các trang thiết bị máy móc;

+ Sáng kiến cải tiến kỹ thuật ...

Trong quá trình đánh giá đã có sự tham gia của người lao động nên quá trình phỏng vấn ngược chưa được chú trọng nhiều, nó chỉ mang tính hình thức. Kết quả đánh giá sẽ làm căn cứ cho việc xét trả lương, thưởng cho người lao động. Thông qua phiếu điều tra về mức độ hài lòng của người lao động về việc đánh giá thực hiện công việc như biểu đồ trang bên cho ta thấy rằng, tỷ lệ người lao động có câu trả lời trung lập là nhiều nhất chiếm tới 51,82%, tỷ lệ người lao động hài lòng là 36,36%, còn số người lao động không thấy hài lòng ít hơn nhưng cũng không nhỏ chiếm tới 11,82%.



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Công ty đã có các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động nhưng các tiêu chí đó chưa rõ ràng và tính định lượng chưa cao. Chưa lắng nghe phản hồi từ phía người lao động, cùng với họ xem xét lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc để đưa ra kết quả đánh giá chính xác nhất. Điều này đã làm cho công tác tạo động lực cho người lao động thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa mang lại hiệu quả như mong đợi.

2.2.3.3. Thực trạng các hoạt động tạo động lực giai đoạn hoàn tất quá trình sử dụng lao động

Như đã nói ở trên, chúng ta không chỉ quan tâm đến các chính sách đối với người lao động đang làm việc tại Công ty mà phải quan tâm tới các chính sách đối với những người lao động đã hoàn tất quá trình làm việc tại Công ty để tạo động lực cho những người lao động ở lại. Công ty luôn giải quyết đầy đủ các chế độ cho người lao động về hưu hoặc kết thúc quá trình làm việc tại Công ty, giúp họ giải quyết nhanh chóng các thủ tục cần thiết và không gây khó dễ gì cho họ trong quá trình tìm việc ở đơn vị khác. Phòng ban hoặc tổ mà có người về hưu hoặc thôi việc thì những đồng nghiệp trong phòng đó thường sẽ tự tổ chức tiệc chia tay với nhau mà không có được sự hỗ trợ từ cấp trên.

Công ty chưa có sự quan tâm đúng mức tới các chính sách đối với những người lao động kết thúc quá trình làm việc ở Công ty, chưa thể hiện được sự biết ơn đối với những cống hiến của họ cho công ty, chưa cho họ thấy được sự quan tâm, ghi nhận những đóng góp của họ đối với Công ty ngay cả khi họ đã kết thúc quá trình làm việc, chưa tạo dựng được các kênh liên hệ với họ nên cũng chưa giúp đỡ được cho họ khi họ gặp khó khăn... Điều này có tác động không nhỏ tới những người lao động đang làm việc và sẽ làm việc tại Công ty sau này, do đó vẫn chưa tạo được động lực cho những người lao động còn lại trong Công ty.

2.2.4. Đánh giá động lực lao động

Để biết được người lao động trong công ty có động lực làm việc hay không chúng ta có thể dựa vào rất nhiều các tiêu chí khác nhau, nhưng có thể dựa vào một số tiêu chí như đã đề cập đến ở trên như sau:

Năng suất lao động: Năng suất lao động của các bộ phận sản xuất những năm gần đây như bảng sau:

Bảng 2.20: NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG NĂM 2006 – 2010

Đơn vị: nghìn sản phẩm

Bộ phận	2006	2007	2008	2009	2010
Khuôn (KN)	23.341	37.396	33.598	78.267	124.583
Sơn (NU)	21.487	32.256	31.235	76.594	96.156
In (PT)	34.249	36.245	32.169	66.578	145.780

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Nhìn vào số liệu trên ta thấy, năng suất lao động ngày càng tăng, chỉ có năm 2008 là năng suất của tất cả bộ phận đều bị giảm xuống do nền kinh tế lúc này đang gặp khủng hoảng nghiêm trọng. Sau khi thoát khỏi khủng hoảng đến cuối năm 2009 thì năng suất lao động của các bộ phận đều tăng lên gấp đôi, điều này cho thấy sự nỗ lực cố gắng rất lớn của Công ty. Tuy nhiên, năng suất lao động tăng lên ở đây là do Công ty đã có sự đầu tư mở rộng sản xuất, đã nhận được dây chuyền sản xuất mới hiện đại hơn từ bên Công ty mẹ ở Đài Loan, nhưng một phần cũng có thể do Công ty ngày càng quan tâm hơn đến công tác tạo động lực lao động. Tiêu chí năng suất lao động là tiêu chí gián tiếp để đánh giá động lực của người lao động, do vậy chúng ta có thể nói rằng người lao động trong Công ty đã có được động lực lao động cho bản thân.

Chất lượng sản phẩm: chất lượng sản phẩm là một tiêu chí gián tiếp đánh giá xem người lao động có động lực làm việc hay không. Nếu nói chất lượng sản phẩm được đảm bảo hay sản phẩm đó có chất lượng tốt thì sản phẩm đó phải đạt được các tiêu chuẩn kỹ thuật cần thiết đã quy định. Đánh giá chất lượng sản phẩm của các bộ phận qua số lượng các sản phẩm xấu, hỏng không đạt yêu cầu so với số sản phẩm tốt đạt yêu cầu như bảng bên, nhìn vào số liệu trên ta thấy rằng, tỉ lệ sản phẩm không đạt tiêu chuẩn của các bộ phận có sự thay đổi qua các năm, có khi thì tăng nhưng cũng có khi giảm xuống như: bộ phận khuôn năm 2008 là 1,07% tăng hơn năm 2007 (0,21%) là 0,84%, nhưng năm 2009 thì giảm so với 2008 là 0,29% ... Cụ thể xem bảng bên:

Bảng 2.21: TỈ LỆ SẢN PHẨM KHÔNG ĐẠT TIÊU CHUẨN

Đơn vị: sản phẩm

Bộ phận	2007		2008		2009		2010	
	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn	Tỉ lệ (%)	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn	Tỉ lệ (%)	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn	Tỉ lệ (%)	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn	Tỉ lệ (%)
Khuôn (KN)	78.300	0,21	359.498	1,07	61.048	0,78	573.082	0,46
Sơn (NU)	145.152	0,45	59.346	0,19	160.847	0,21	221.159	0,20
In (PT)	275.462	0,76	772.056	0,24	818.909	1,23	1.516.120	1,04

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Dựa vào số liệu trên thì chúng ta chưa thể đánh giá được là Công ty có tạo ra được động lực cho người lao động hay chưa, nếu Công ty luôn quan tâm đến việc nâng cao năng suất cho người lao động thì kèm với nó cũng là làm thế nào để cùng với năng suất thì chất lượng sản phẩm cũng phải được đảm bảo hơn. Do vậy, có thể cho rằng các biện pháp giúp người lao động nâng cao chất lượng sản phẩm trong đó có biện pháp nhằm khích lệ, tạo động lực cho người lao động chưa có hiệu quả.

Tiết kiệm nguyên vật liệu: nguyên vật liệu mà Công ty dùng để sản xuất các linh kiện nhựa là hạt nhựa gồm các loại hạt nhựa như PMO, PVC; còn dùng để sản xuất linh kiện sắt là thép gồm: NAK80, S45C, S136 đây là các nguyên liệu chính dùng cho việc sản xuất các linh kiện nhựa, sắt của các thiết bị máy văn phòng xuất khẩu mà Công ty đang sử dụng. Hàng năm, tỉ lệ nguyên vật tiết kiệm được của Công ty khá lớn, nhìn vào bảng số liệu bên dưới thì ta nhận thấy rằng, tỉ lệ nguyên vật liệu mà công ty tiết kiệm được qua các năm là tương đối nhiều, như thép NAK80 tiết kiệm được năm 2009 là 11,02%, năm 2010 là 7,98%, hay hạt nhựa PMO tiết kiệm được năm 2010 là 6,34%, thép 45C tiết kiệm được năm 2010 là 7,56%... cụ thể như bảng bên:

Bảng 2.22: TỈ LỆ TIẾT KIỆM NGUYÊN VẬT LIỆU

Đơn vị: %

Nguyên vật liệu		2007	2008	2009	2010
Hạt nhựa	PMO	2,17	1,25	3,28	6,13
	PVC	6,13	5,52	7,11	6,34
Thép	NAK80	12,13	9,34	11,02	7,98
	S45C	5,43	2,87	2,08	7,56
	S136	3,34	7,79	9,78	6,34

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Nhưng tỉ lệ nguyên vật liệu tiết kiệm qua các năm không thể hiện rõ xu hướng tăng hay giảm nên chúng ta rất khó có thể nói rằng, công ty có tạo được động lực cho người lao động hay không. Tuy nhiên, với tỉ lệ nguyên vật liệu tiết kiệm được lớn như vậy một phần là do công nghệ sản xuất hiện đại nhưng một phần cũng do ý thức làm việc của người lao động cao đã tiết kiệm cho Công ty hàng tỉ đồng mỗi năm, nên có thể nói Công ty đã tạo được động lực cho người lao động.

Sáng kiến cải tiến kỹ thuật: từ những phong trào thi đua “Lao động giỏi”, “Lao động sáng tạo”, “phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật”, năm 2005 đến nay Fit Active đã có hàng nghìn sáng kiến, cải tiến kỹ thuật làm lợi hàng tỷ đồng. Có một số sáng kiến

được giải thưởng phong trào lao động sáng tạo, lao động giỏi như: thiết kế, chế tạo hệ thống lọc bụi khói bằng cách sục khói qua nước giảm thiểu việc gây ô nhiễm môi trường cho khu dân cư gần nhà máy; cải tiến hệ thống vít tải chuyển liệu thành hệ thống máng khí động. Cải tạo quạt gió lò nung để nâng công suất lò nung clinker... Theo số liệu của Phòng hành chính thì năm 2008 toàn công ty có 167 sáng kiến cải tiến kỹ thuật, năm 2009 là 153 sáng kiến, năm 2010 là 219 sáng kiến. Chúng ta thấy rằng số sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong Công ty ngày càng tăng có thể do là số lượng lao động trong Công ty ngày càng nhiều hơn hoặc trình độ của họ được nâng cao hơn hoặc cũng có thể các chính sách tạo động lực cho người lao động trong Công ty đã có hiệu quả nhất định.

Số vi phạm kỷ luật lao động: các nội quy lao động trong Công ty khá là nghiêm ngặt nhưng số lượng lao động vi phạm kỷ luật lao động của Công ty khá ít. Cụ thể như bảng sau:

Bảng 2.23: SỐ VI PHẠM KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

Đơn vị: người

Hình thức	2007	2008	2009	2010
Khiển trách	145	178	139	142
Kéo dài thời hạn nâng lương tối đa 6 tháng, làm công việc khác có mức lương thấp hơn tối đa 6 tháng, cách chức	34	21	37	41
Sa thải	3	16	7	1

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Ta thấy rằng, số vi phạm kỷ luật ở mức độ nhẹ nhiều hơn ở mức độ nặng rất nhiều như năm 2009: hình thức khiển trách là 139 người, sa thải 7 người, năm 2010 khiển trách là 142 người, sa thải là 1 người, số vi phạm kỷ luật tăng giảm qua các năm khác nhau như: hình thức khiển trách năm 2007 là 145 người, năm 2008 là 178 người, năm 2010 là 142 người... Nhìn chung, số lượng vi phạm kỷ luật ở Công ty không quá nhiều, nhưng số vi phạm mức độ nặng thì có xu hướng giảm nhưng số vi phạm nhẹ thì có xu hướng tăng lên có thể là do Công ty chưa tạo được động lực cho người lao động.

Mức độ gắn bó của người lao động: Như đã nói ở trên, những người lao động gắn bó lâu dài với Công ty thì Công ty đã tạo được động lực cho họ, cho họ thấy được là họ muốn gắn bó và thân thiết với Công ty hơn. Số liệu về mức độ gắn bó của người lao động hay thâm niên làm việc của người lao động như bảng bên dưới đây:

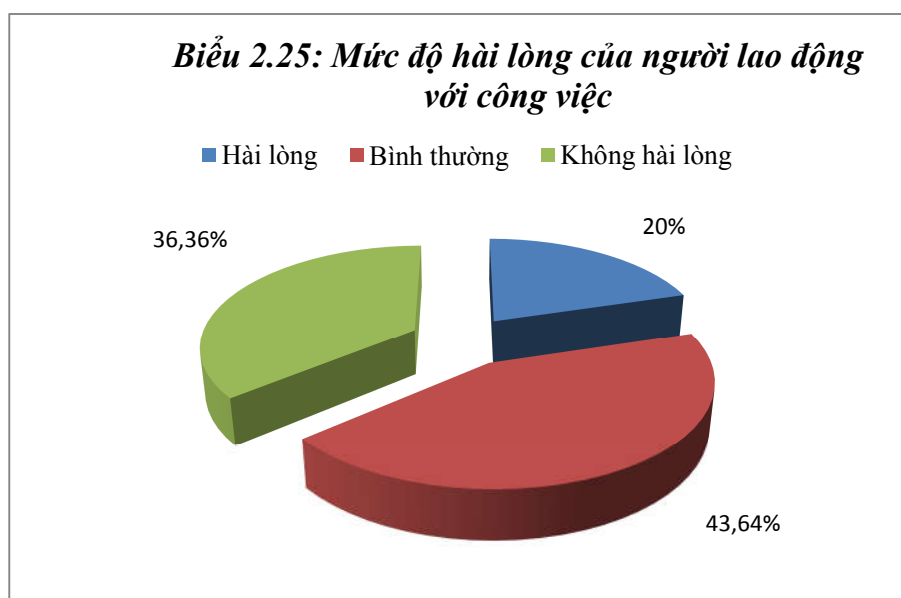
Bảng 2.24: THÂM NIÊN LÀM VIỆC

Thâm niên	2008	2009	2010
Dưới 1 năm	32.91%	27.36%	25.85%
1 – dưới 3 năm	47.85%	51.89%	49.04%
3 – dưới 5 năm	19.24%	20.75%	18.05%
Từ 5 năm trở lên	0	0	7.06%

(Nguồn: Phòng hành chính – Công ty TNHH Fit Active)

Ta có thể thấy rằng, số lao động có thâm niên lâu năm với Công ty chiếm tỉ lệ nhỏ, năm 2010 số lao động có thâm niên từ 5 năm trở lên chiếm 7,06%, số lao động có thâm niên từ 1 đến 3 năm chiếm tỉ trọng lớn nhất là 49,04%. Nhìn chung thì những người lao động có thâm niên cao trong Công ty ngày một tăng lên, nhưng số lao động có thâm niên dưới 1 năm và từ 1 đến dưới 3 năm vẫn chiếm tới hơn một nửa trong tổng số lao động. Có thể cho rằng công tác tạo động lực cho người lao động trong Công ty chưa mang lại hiệu quả cao.

Mức độ hài lòng của người lao động: Đây là tiêu chí trực tiếp để biết được người lao có động lực lao động hay không. Qua phiếu điều tra ta thu được số liệu sau:



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra – Phụ lục số 2)

Qua số liệu thu được ta thấy rằng, có 20% người lao động cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của mình, 36,36% là không hài lòng với rất nhiều các lý do khác nhau như: tiền lương thấp, quan hệ với đồng nghiệp không tốt, cấp trên không trọng dụng, các mức phạt của Công ty quá nặng ... và 43,64% là thấy công việc hiện tại bình thường. Có

rất nhiều các ý kiến trung lập được đưa ra nhưng nhìn chung, với số liệu như trên ta chắc chắn rằng, đa số người lao động trong Công ty chưa có động lực lao động.

2.2.5. Đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active

2.2.5.1. Những mặt đạt được

Nhìn chung, công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Active đã tương đối tốt và mang lại hiệu quả tích cực, một số thành tựu đã đạt được như sau:

Các thông báo tuyển dụng của công ty luôn ngắn gọn và chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết mà ứng viên quan tâm, không thể hiện sự phân biệt đối xử giữa các ứng viên với nhau. Cùng với đó, công tác tuyển chọn được chuẩn bị khá tốt, đã xây dựng được các tiêu chí để sàng lọc hồ sơ hiệu quả, rất linh hoạt trong quá trình phỏng vấn các ứng viên.

Công ty đã có sự chú trọng đến hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực. Hàng năm, đều có người lao động được cử đi đào tạo tại các trường chính quy, các lớp cạnh doanh nghiệp hoặc đào tạo tại chỗ đã thỏa mãn được phần nào đó nhu cầu được nâng cao trình độ, khả năng và mong muốn được hoàn thiện bản thân của người lao động.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc được công ty thực hiện rất thường xuyên, đã có các tiêu chí nhằm đánh giá mức độ tham gia lao động của người lao động. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá đã được gắn với tiền lương, tiền thưởng hàng tháng và thưởng cuối năm của người lao động giúp họ luôn có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu hơn trong công việc.

Công ty đã có sự đầu tư để cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động, trang bị đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ cá nhân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho họ, xây dựng được chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động. Tạo được không gian làm việc thông thoáng, mát mẻ và có cây xanh trong bố trí nơi làm việc giúp giảm tải các vi khí hậu xấu ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động đã giúp cho người lao động cảm thấy an tâm làm việc và đảm bảo sức khỏe cho họ.

Công ty đã tổ chức được rất nhiều các phòng trào thi đua sản xuất giữa các cá nhân người lao động, tổ chức các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao, tổ chức các chuyến tham quan du lịch cho người lao động, đã tạo ra được không khí thoải mái, thân thiết giữa những người lao động với nhau và với lãnh đạo.

Một số hoạt động khen thưởng, biểu dương người lao động đã được tổ chức công khai trước toàn thể công ty. Ban lãnh đạo công ty đã có các cuộc trò chuyện với người

lao động nhằm tạo ra sự thân thiết và gần gũi nhau hơn, có cơ hội để hiểu hơn về người lao động của mình, điều này đã khuyến khích mạnh mẽ tinh thần của người lao động.

Xây dựng quy chế trả lương, thưởng một cách công khai, chính xác dựa trên mức độ hoàn thành công việc đã đảm bảo được phần nào nguyên tắc công bằng và chính xác trong trả lương, ngoài tiền lương còn có các khoản phụ cấp giúp người lao động đảm bảo được thu nhập. Các hình thức thưởng khá đa dạng, mức thưởng và khoảng cách thưởng lớn giúp người lao động có được sự cố gắng, nỗ lực đạt thưởng. Thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc cho người lao động ngoài ra còn có thêm một bữa trưa cho họ.

2.2.5.2. Một số tồn tại và nguyên nhân

Bên cạnh những mặt đạt được ở trên thì công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Fit Acive còn một số tồn tại dưới đây:

Trình độ của người lao động còn nhiều hạn chế đặc biệt là cán bộ chuyên trách về công tác Quản trị nhân lực còn thiếu và yếu nên công tác quản trị nhân lực chưa đạt được kết quả như mong muốn, hoạt động tạo động lực cho người lao động cũng chưa mang lại hiệu quả cao.

Chưa chú trọng đến hoạt động tiếp nhận, bố trí nhân lực. Công ty luôn tuyển người cho một vị trí công việc nào đó nên khi tuyển được rồi thì chỉ đơn giản là sắp xếp họ vào đúng vị trí đó, giao việc cho họ mà chưa quan tâm đến việc cử người đón tiếp hay hướng dẫn, giúp họ làm quen với nơi làm việc, với công việc mới, làm cho người lao động cảm thấy bỡ ngỡ và chậm thích nghi với công việc mới.

Chưa giao việc có tính thách thức cho những người lao động có khả năng, cùng với đó cũng chưa trao quyền, ủy quyền cho họ để họ có thể sáng tạo, chủ động hơn trong công việc của mình.

Công ty thường cân nhắc, đề bạt những người lao động đã có thâm niên lâu năm, còn đối với những lao động trẻ, mới vào làm việc tại công ty thì cơ hội này là rất ít vì Công ty vẫn còn tư tưởng rằng, đối với những người trẻ tuổi thì không thể chỉ đạo, lãnh đạo những người trên tuổi mình, với lại công ty thường ưu tiên hơn cho những người lao động có thâm niên lâu năm trong Công ty đã khiến cho những lao động trẻ chưa thể bộc lộ hết khả năng của bản thân.

Nguồn tài chính chi cho công tác đào tạo, phát triển nhân lực còn hạn chế nên công tác đào tạo chỉ mới dừng lại ở việc nâng cao trình độ cho khối lao động quản lý mà chưa thể quan tâm đến đào tạo cho khối lao động trực tiếp được. Đối với khối lao động này công ty chỉ mới dừng lại ở hình thức đào tạo bằng cách kèm cặp tại chỗ. Nên việc

thỏa mãn nhu cầu được học tập, nâng cao tay nghề cho lao động trực tiếp còn bị hạn chế. Cùng với đó, Công ty chưa có sự quan tâm đúng mức tới nhu cầu được học tập của người lao động và việc sử dụng lao động sau đào tạo, những người sau khi được cử đi đào tạo thì đa số vẫn làm công việc cũ nên khó có thể giúp người lao động phát triển được bản thân cũng như không thể hiện được hiệu quả của việc đào tạo.

Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc vẫn mang tính chung chung, chưa cụ thể và khó để đánh giá chính xác vì một số tiêu chí chưa mang tính định lượng. Nhưng hạn chế lớn nhất trong quá trình đánh giá hiện nay ở công ty là thái độ không nghiêm túc của người lao động trong quá trình đánh giá, họ vẫn còn nể nhau, chưa dám nói lên đúng sự thật, chưa đánh giá đúng kết quả của từng người mà đánh giá còn mang tính đại khái, ai cũng như ai. Nên công tác đánh giá kết quả thực hiện công ty vẫn chưa thật sự hiệu quả, chưa thể tạo ra được động lực cho người lao động.

Mặc dù, đã có sự đầu tư nhưng điều kiện làm việc của người lao động vẫn chưa được cải thiện nhiều. Các vi khí hậu xấu vẫn còn ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe cũng như hiệu quả làm việc của họ. Đặc biệt là chưa tạo cho người lao động được thời gian làm việc linh hoạt, các quy định trong Công ty khá khắt khe nên đang tạo cho người lao động sự gò bó, không mấy thoải mái trong công việc.

Tiền lương được điều chỉnh tăng, tương đối công bằng song vẫn chưa theo kịp lạm phát. Nguyên nhân của tình trạng này là do nền kinh tế biến động, tình hình lạm phát diễn biến rất khó kiểm soát, Công ty đã có những thay đổi và điều chỉnh chính sách tiền lương nhưng chưa thật nhanh chóng nên chưa đảm bảo được thu nhập, đời sống cho người lao động, đặc biệt là những lao động phổ thông. Các mức thưởng đủ lớn, các hình thức thưởng cũng tương đối đa dạng song các tiêu chí xét thưởng vẫn còn định tính, chưa cụ thể, khiến người lao động còn mơ hồ về cách xét thưởng, từ đó, động lực lao động phần nào giảm sút.

Các kênh giao tiếp trong Công ty chưa phong phú mới chỉ có qua trang web của công ty và qua hòm thư góp ý, mức độ chia sẻ thông tin rất kém đã khiến cho người lao động nhiều khi không thể xóa bỏ được những mâu thuẫn hay thắc mắc của bản thân, không cập nhật kịp thời các thông tin trong Công ty cũng như trên thị trường.

Chưa quan tâm tới các chính sách đối với những người lao động đã hoàn tất quá trình làm việc tại Công ty, khi người lao động đã kết thúc quá trình làm việc rồi thì Công ty xem như họ không còn trách nhiệm hay quan hệ gì với công ty nữa, điều này thực sự

đã làm cho những người đang làm việc tại Công ty không thấy hài lòng với cách cư xử của Công ty đối với những người này và tương lai là bản thân họ.

Thành công rất đáng kể, nhưng hạn chế thì vẫn còn tồn tại khá nhiều. Để thành công còn thành công hơn nữa, Công ty TNHH Fit Active cần có hệ thống giải pháp khắc phục những tồn tại, có như thế, công tác tạo động lực mới thực sự hoàn thiện và mang lại hiệu quả cao.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH FIT ACTIVE

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2015

Bảng 3.1. Mục tiêu phát triển của Công ty TNHH Fit Active giai đoạn 2011 - 2015

ĐVT: % (so với năm 2010)

Mục tiêu	Năm 2011	Giai đoạn 2011– 2015
% tăng doanh thu	30 %	200 %
% tăng lợi nhuận	40 %	250 %
% tăng tiền lương bình quân	15 %	100 %

(Nguồn: Phòng kế hoạch – Công ty TNHH Fit Active)

Như vậy, trong 5 năm tới, ban lãnh đạo Công ty đặt ra mục tiêu doanh thu tăng 200 % và lợi nhuận tăng 250% so với năm 2010. Đồng thời, để cải thiện thu nhập và tạo động lực làm việc cho người lao động, Công ty cũng đặt ra mục tiêu tiền lương bình quân tăng 100 % so với năm 2010. Động lực lao động là nguồn gốc của việc tăng hiệu quả làm việc và đóng vai trò quan trọng trong việc tăng khả năng cạnh tranh của bất cứ một doanh nghiệp nào. Với Công ty, để có thể biến những mục tiêu trên thành hiện thực, cần thiết phải đi đến hoàn thiện công tác tạo động lực lao động. Trên cơ sở những thành tựu, hạn chế đã phân tích trên, em xin nêu ra một số các giải pháp dưới đây.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY

3.2.1. Nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý

Công ty cần nâng cao năng lực cho người lao động, đặc biệt là đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác Quản trị nhân lực nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý trực tiếp nói riêng bằng các hình thức như:

- Cử đi đào tạo các lớp ngắn hạn hoặc dài hạn, đào tạo tại các trường chính quy trong nước hoặc đào tạo ở nước ngoài...
- Tham gia các hội thảo về cách thức quản trị nhân lực, các hội thảo về công tác tạo động lực cho người lao động trong tổ chức...

- Nếu cần thiết Công ty có thể tuyển thêm nhân lực có trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm trong lĩnh vực Quản trị nhân lực.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống thù lao, phúc lợi lao động

Tiền lương:

Trả lương trên cơ sở đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực nói chung và tạo động lực lao động nói riêng ngày càng quan trọng. Tuy nhiên, để đánh giá tình hình thực hiện công việc tốt thì Công ty phải có một đội ngũ nhân viên có chuyên môn và người đánh giá thực sự công bằng và khách quan. Bên cạnh đó, cần phải biết sử dụng kết quả phân tích công việc để việc đánh giá khoa học và chính xác hơn.

Tiền lương phải gắn chặt với tình hình lạm phát. Công ty phải theo dõi tình hình biến động của lạm phát, của việc tăng giá cả các mặt hàng tiêu dùng từ đó điều chỉnh tiền lương theo kịp tỷ lệ lạm phát, đảm bảo giá trị thực tế của tiền lương. Thực tế tại Công ty, tiền lương chỉ được điều chỉnh vào cuối năm, chỉ số giá tiêu dùng và lạm phát thì biến động liên tục từng ngày và từng tháng đòi hỏi tiền lương cũng cần phải có sự linh hoạt nhất định. Nhưng mặt khác, nếu như tiền lương điều chỉnh lên xuống liên tục rất khó cho công tác tính toán và quản lý. Vì vậy, để tránh sự rắc rối và phức tạp, giải pháp tối ưu cho Công ty là nên bổ sung thêm một số loại phụ cấp: phụ cấp trượt giá hay phụ cấp đất đỏ, chi trả vào hàng tháng cùng tiền lương, nhằm hỗ trợ cuộc sống cho người lao động khi kinh tế có sự biến động. Các phụ cấp này chỉ áp dụng cho một số thời kỳ, giai đoạn, khi xét thấy không cần thiết hoặc khả năng tài chính không cho phép, có thể bỏ đi mà không gây ảnh hưởng tới tiền lương cơ bản. Mức phụ cấp (phụ cấp đất đỏ, phụ cấp trượt giá) phải được tính toán cụ thể dựa trên việc cân đối thu chi, lợi nhuận...nhưng đặc biệt lưu ý là phải dựa trên tỷ lệ lạm phát hàng tháng, mức phụ cấp cũng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động cố gắng.

Đa dạng hoá hình thức trả lương. Công ty nên kết hợp giữa hình thức trả lương kín và trả lương công khai. Có thể áp dụng trả lương kín cho bộ phận quản lý, trả lương công khai cho bộ phận lao động trực tiếp. Nhưng đòi hỏi một nghệ thuật rất cao trong cách thức trả lương, nếu được làm tốt sẽ mang hiệu quả rất tích cực, kích thích được người lao động làm việc hăng say hơn thông qua giá trị mà họ cảm nhận được từ tiền lương được trả.

Tiền thưởng:

Để tiền thưởng thực sự công bằng và là đòn bẩy vật chất tạo động lực lớn lao cho người lao động, Công ty cần xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng cao hơn.

Không nên chỉ dừng lại ở việc khen thưởng khuyến khích đối với cá nhân, Công ty nên có những hình thức khen thưởng cho bộ phận có thành tích xuất sắc trong tháng và trong cả năm. Mức thưởng có thể là 1 - 2 triệu đồng/tháng và từ 5 - 7 triệu đồng/năm, Ban giám đốc sẽ là những người trực tiếp xét thưởng. Việc thưởng cho cả bộ phận có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm đối với công việc chung, thúc đẩy sự tương trợ giúp đỡ lẫn nhau vì mục đích chung, qua đó gắn kết các cá nhân của tập thể với nhau, tạo sức mạnh to lớn để vượt qua những nhiệm vụ khó khăn.

Phúc lợi:

Duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho người lao động, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Các khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để người lao động có thể kiểm tra hoặc thắc mắc. Tổ chức thăm hỏi người lao động khi ốm đau, hoặc khi gia đình có chuyện hiếu, hỉ. Vào các dịp đặc biệt như ngày thành lập công ty, các ngày lễ, tết... Công ty có những phần quà cho người lao động.

Ngoài ra, Công ty nên tham khảo các chương trình phúc lợi của các công ty trong và ngoài nước, đặc biệt là các công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất để đảm bảo rằng chương trình phúc lợi của Công ty thực sự đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của cả người lao động và Công ty.

3.2.3. Quan tâm tới hoạt động tiếp nhận và bố trí nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động phát triển

Sau khi tuyển dụng Công ty cần quan tâm đến việc đón tiếp nhân viên mới để tạo cho họ ấn tượng tốt đẹp về Công ty, giúp họ làm quen nhanh chóng hơn với công việc, từ đó mà nâng cao hiệu quả công việc.

Giúp người lao động thiết lập mục tiêu của bản thân, mục tiêu đó phải trùng với mục tiêu phát triển của công ty và mục tiêu đó không quá gần hoặc quá xa vời với họ mà chỉ cần có sự nỗ lực cố gắng họ có thể đạt được nó. Việc thiết lập được mục tiêu cụ thể và hiệu quả có thể tạo động lực cho người lao động.

Công ty nên căn cứ vào các kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển trong tương lai của họ để phân công công việc phù hợp. Khi phân công

công việc phải rõ ràng, không có sự chồng chéo trong các nhiệm vụ mà họ phải thực hiện. Khi giao việc cho người lao động thì phải tỏ rõ niềm tin của nhà lãnh đạo rằng họ có thể làm tốt được công việc mới đó. Bên cạnh đó, có thể giao cho những người có năng lực những công việc mang tính thách thức để họ có cơ hội bộc lộ tiềm năng của bản thân. Đồng thời, trao quyền, ủy quyền hợp lý cho người lao động để họ tự chịu trách nhiệm về công việc của mình.

Quy định rõ trách nhiệm đối với công việc đó, đặc biệt là những công việc mà tập thể thực hiện thì phải quy định rõ người chịu trách nhiệm chính và phải kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Luôn đảm bảo các máy móc thiết bị như: máy vi tính, máy in, máy fax... phục vụ cho công việc của người lao động đầy đủ và hoạt động tốt, không bị gián đoạn.

Một điều rất quan trọng đó là việc cân nhắc, đề bạt không chỉ với những người lao động làm việc lâu năm mà còn với những người có đủ khả năng, kiến thức, phẩm chất và lòng nhiệt tình. Việc đề bạt phải đảm bảo công bằng, hợp lý và thực hiện một cách công khai, phải dựa trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực

Công ty nên hỗ trợ nhiều hơn nữa kinh phí cho việc đào tạo nhân lực. Khi có nhiều kinh phí thì sẽ thỏa mãn được nhiều hơn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của người lao động. Lập kế hoạch đào tạo từ trước sao cho khớp với kế hoạch tổng thể của Công ty như: số lượng cần đào tạo, loại lao động, thăm dò ý kiến của người lao động để điều hòa nhu cầu của họ ... và phải dựa trên yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Kết hợp nhu cầu đào tạo của Công ty với nhu cầu nâng cao kiến thức của người lao động. Nên chọn những lao động trẻ, có triển vọng với công việc đang cần và đáp ứng công việc trong tương lai.

Công ty nên mở lớp đào tạo cho người lao động về công tác an toàn, vệ sinh lao động. Giúp mọi người lao động hiểu được vai trò quan trọng của công tác bảo hộ lao động và hướng dẫn họ sử dụng có hiệu quả các thiết bị bảo hộ lao động. Điều này sẽ nâng cao ý thức của người lao động, phòng tránh các tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

Quan tâm đến hiệu quả công tác đào tạo và việc sử dụng lao động sau đào tạo. Công ty có thể sử dụng bảng đánh giá kết quả đào tạo (phụ lục số 1), bảng này cho phép đánh giá về quá trình đào tạo, kết quả thu được của bản thân và đề xuất các ý kiến. Sau khi đào tạo nên giao cho người lao động những công việc có tính thách thức cao hơn để

họ có cơ hội phát huy những kiến thức đã được đào tạo của mình và có khả năng bộc lộ bản thân hơn.

3.2.5. Quan tâm tới các chính sách tạo động lực cho người lao động đã kết thúc quá trình làm việc tại Công ty

Công ty cần quan tâm hơn nữa cho công tác tạo động lực cho người lao động, không nên có sự phân biệt đối xử giữa hai khối lao động gián tiếp và trực tiếp. Đặc biệt là phải có sự quan tâm tới các chính sách đối với người lao động đã kết thúc quá trình làm việc tại Công ty, không được xem như họ không còn mối quan hệ gì với Công ty mà phải thực hiện các chính sách đối với họ như là:

- Giải quyết đầy đủ, kịp thời, nhanh chóng các chế độ mà người lao động được hưởng.

- Không cản trở hay gây khó dễ cho họ sau khi rời khỏi Công ty dù với bất kỳ lý do gì.

- Đối với những người lao động có tài thì sau khi thôi việc nên để cho họ hiểu được một điều là họ có thể quay trở lại làm việc tại Công ty bất cứ lúc nào.

- Những người lao động về hưu thì Công ty nên tổ chức một buổi tiệc chia tay nhằm cảm ơn, ghi nhận sự cống hiến của họ cho Công ty trong thời gian vừa qua, kèm theo đó nên có thêm quà tặng cảm ơn cho họ...

3.2.6. Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động

Bố trí các phòng ban hợp lý để tạo ra độ thông thoáng, giảm căng thẳng cho người lao động đặc biệt là đối với lao động quản lý, còn đối với lao động trực tiếp thì cần tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc, đảm bảo không bị gián đoạn trong quá trình sản xuất.

Thực hiện nghiêm chỉnh các quy định về an toàn và vệ sinh lao động để người lao động có thể yên tâm làm việc mà không phải lo lắng tới các nguy cơ về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Công ty nên có những buổi sinh hoạt hoặc những khoá tập huấn, mời các chuyên gia, các kỹ sư về nói chuyện và giảng bài về công tác an toàn, vệ sinh lao động cho nhân viên. Các chương trình giáo dục, huấn luyện sẽ khiến người lao động tự chủ hơn trong quá trình làm việc, làm chủ điều kiện lao động của chính mình và ít nhiều cảm nhận được sự chăm lo về sức khoẻ cho người lao động từ phía Công ty.

Duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp trong tập thể lao động. Áp dụng thời giờ làm việc linh hoạt cho người lao động nếu có thể và không nên có các quy định quá khắt khe đối với người lao động để loại bỏ sự gò bó, không thoải mái trong quá trình làm việc của họ.

3.2.7. Một số giải pháp khác

Tổ chức các phong trào thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động:

Tổ chức nhiều hơn nữa các hoạt động thi đua sản xuất giữa cá nhân, tập thể người lao động, các buổi giao lưu, các buổi sinh hoạt tập thể nhằm tạo cơ hội cho người lao động gần nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo điều kiện cho sự hợp tác thuận lợi trong công việc.

Công ty nên xây dựng và phát triển nhóm làm việc thường xuyên, nên thành lập những nhóm nhỏ số lượng từ 5 - 7 người, lựa chọn người có kinh nghiệm, có chuyên môn giỏi và có mối quan hệ tốt đẹp với mọi người làm nhóm trưởng. Các thành viên trong nhóm cũng nên chọn những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, lứa tuổi khác nhau để khi làm việc có thể giúp đỡ và học hỏi lẫn nhau. Khi nhóm đã được thành lập, nhất thiết phải giao nhiệm vụ cụ thể cho nhóm trong ngày, trong tuần hoặc trong tháng; khi giao nhiệm vụ cho nhóm, đồng thời cũng cần giao quyền cho nhóm. Gán quyền và nghĩa vụ cho nhóm đó là phương pháp để nhóm hoạt động độc lập, có trách nhiệm và hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, Công ty có thể thông qua kỷ luật lao động để tạo động lực cho người lao động. Bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải đối mặt với việc xử lý những sai phạm của nhân viên. Tuy nhiên, việc xử lý như thế nào cho hợp tình hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc thì quả thật là vấn đề khó. Vì thế, Công ty cần có những quy tắc nhất định trong việc kỷ luật lao động. Việc trách phạt và kỷ luật lao động cần thực hiện nghiêm minh, công khai, công bằng nhưng cũng không nên quá thẳng tay dễ dẫn đến bầu không khí căng thẳng. Nhà quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân của sai lầm và tìm hiểu giải quyết sao cho hợp lý hợp tình nhất. Tinh thần, thái độ xây dựng và sự cảm thông với sự thất bại và sai trái của nhân viên sẽ động viên, khuyến khích và nhắc nhở nhân viên chứ không tạo ra sự căng thẳng hay tâm lý sợ hãi làm mất đi tính tự tin trong công việc.

Hoàn thiện các kênh giao tiếp và hệ thống truyền thông nội bộ trong Công ty:

Ban lãnh đạo Công ty nên lắng nghe những ý kiến người lao động thông qua hòm thư góp ý hay những buổi thảo luận trao đổi thẳng thắn và thân thiện giữa nhà quản lý và người lao động. Các cuộc trao đổi có thể được tổ chức vào cuối tháng, có thể là 5 phút nghỉ giải lao giữa ca làm việc...Làm được điều đó, Công ty có thể nói đã thành công trong việc tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên vì họ cảm thấy rằng ý kiến của mình luôn được ghi nhận mọi lúc mọi nơi.

Công ty nên trang bị các thiết bị như: điện thoại, e-mail, trang web và cảm nang nội bộ... để những thông tin cần chuyển đạt có thể đến với tất cả người lao động một cách nhanh nhất. Ngoài ra, nên có những cuộc gặp gỡ trực tiếp giữa người lao động với lãnh đạo công ty để họ có thể giải tỏa được những vướng mắc trong công việc và trong cuộc sống.

Xây dựng phong cách quản lý dân chủ thực sự. Ban lãnh đạo Công ty và các nhà quản lý nên tiếp cận nhân viên, tìm hiểu họ và thông cảm với họ. Nên tạo ra sự trao đổi thông tin hai chiều, tạo cơ hội cho mọi nhân viên cùng nắm bắt thông tin; nên cho phép nhân viên của mình tự quyết định hành động và tự chịu trách nhiệm về hành động. Hãy khuyến khích nhân viên cùng tham gia thảo luận để đưa ra các quyết định liên quan tới họ, đến công việc của họ và các vấn đề của Công ty như: vấn đề trả lương, thưởng - phạt, phúc lợi lao động, nội quy lao động.... Khi giao việc, hãy trao quyền để nâng cao tính chủ động, sáng tạo và trách nhiệm của người lao động. Nhà quản lý cần phải tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ, nên sẵn sàng đón nhận những ý kiến phê bình, góp ý của cấp dưới, từ đó, có sự điều chỉnh hành vi của cá nhân cũng như điều chỉnh các chính sách của Công ty cho hợp lý.

Người quản lý cũng cần biết rộng lượng và gương mẫu để định hướng hành vi cho người lao động. Họ phải là những tấm gương đi đầu và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của công ty giao phó. Điều đó tạo sự tôn trọng và gây dựng niềm tin vào nhà quản lý nơi những người lao động.

Xây dựng văn hoá Công ty:

Công ty cần phải tiếp tục xây dựng và duy trì văn hoá công ty để tạo động lực lao động cho nhân viên, khiến cho nhân viên có cảm giác mình đang được làm việc trong một môi trường hết sức chuyên nghiệp bằng cách: tiếp tục xây dựng thương hiệu Công ty bằng các hình ảnh tốt đẹp thông qua các giá trị nhìn thấy như trang phục, phong cách lãnh đạo, chất lượng sản phẩm, nâng cao sự hiểu biết của người lao động về Công ty,... khiến cho họ cảm nhận được giá trị của bản thân khi làm việc tại một nơi chuyên nghiệp và giàu văn hoá.

Công ty nên thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược, chính sách của Công ty cũng như sự động viên khích lệ tinh thần người lao động bằng các tranh cổ động, áp phích, hoặc các khẩu hiệu. Các mục tiêu, tranh vẽ, áp phích có thể được treo ngay ở cổng vào của Công ty, hoặc trong không gian làm việc của nhân viên... là những nơi mà nhân viên có thể thường xuyên nhìn thấy, tạo sự phấn khởi và thúc đẩy tinh thần làm việc cho

nhân viên. Công ty cũng khuyến khích các bộ phận thể hiện sự quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ của mình qua các khẩu hiệu của riêng họ.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.3.1. Đối với Ban lãnh đạo công ty

Trước tiên, cần xây dựng được một đội ngũ nhân viên nòng cốt, vững về chuyên môn, nghiệp vụ và gắn bó lâu dài với công ty.

Thứ hai, kiểm tra và giám sát thường xuyên mọi hoạt động tạo động lực lao động, ghi nhận các ý kiến phản hồi để đảm bảo mọi nhân viên trong Công ty đều được hưởng những lợi ích từ các chính sách tạo động lực, để điều chỉnh các chính sách tạo động lực đi đúng hướng, phục vụ mục tiêu chung của Công ty.

Thứ ba, tăng cường tổ chức các hoạt động như: tham quan, du lịch, tặng quà cho người lao động; khen thưởng, biểu dương những cá nhân có thành tích tốt trong công việc. Công ty nên thành lập một bộ phận để tổ chức các hoạt động trên cho người lao động để nó thực sự mang lại hiệu quả cao, tạo dựng được lòng tin, sự thân thiện giữa lãnh đạo với nhân viên và giữa nhân viên với công ty.

Thứ tư, Ban lãnh đạo Công ty với tầm nhìn chiến lược nên có những chủ trương, phương hướng cho những hoạt động tạo động lực lao động trong tương lai, để công tác tạo động lực của Công ty không bị lạc hậu và có đủ sức cạnh tranh trên thị trường.

3.3.2. Đối với lãnh đạo địa phương

Các chính sách, quy định... của địa phương nơi Công ty hoạt động cũng có những tác động tới chính sách, hoạt động tạo động lực lao động. Do đó, để tạo điều kiện cho Công ty hoạt động và phát triển, cũng là để công tác tạo động lực có thể mang lại hiệu quả cao nhất, lãnh đạo địa phương nên:

Thứ nhất, có những chính sách, quy định đảm bảo quyền và lợi ích cho các doanh nghiệp như các chính sách về đất đai, quy hoạch, đầu tư...

Thứ hai, tăng cường đảm bảo an ninh, trật tự, đảm bảo môi trường xanh sạch đẹp cho các khu phố trong địa bàn thành phố.

Thứ ba, giảm tải và tiến đến xoá bỏ các quy định phức tạp mang tính hành chính, rập khuôn thay vào đó là các cơ chế thông thoáng, dễ chịu, khuyến khích doanh nghiệp phát triển.

Thứ tư, thường xuyên tổ chức các buổi toạ đàm, giao lưu trao đổi để các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn có thể thẳng thắn đưa ra các ý kiến, từ đó, có sự điều chỉnh các chính sách cho phù hợp.

3.3.3. Đối với Nhà nước

Để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh phát triển và tập trung nhiều nguồn lực vào công tác tạo động lực lao động, Nhà nước nên có những đổi mới sau:

Thứ nhất, đổi mới về cơ chế, về các chính sách, quy định; sửa đổi bổ sung các bộ luật, các bộ quy tắc ứng xử cho phù hợp với tình hình thực tế và điều kiện đất nước; giảm bớt các thủ tục hành chính phiền hà, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp đầu tư phát triển.

Thứ hai, đối xử công bằng giữa thành phần kinh tế quốc doanh và kinh tế ngoài quốc doanh về các chính sách như chính sách tiền lương tối thiểu, chính sách lương thưởng phụ cấp, chính sách đầu tư...

Thứ ba, quan tâm, đầu tư vật chất và cơ sở hạ tầng, có các chính sách ưu đãi hơn dành cho các doanh nghiệp ngoài quốc doanh (chính sách vay vốn...), từ đó khuyến khích các doanh nghiệp ngoài quốc doanh phát triển, thông qua đó có thể phần nào góp phần vào tạo động lực làm việc cho người lao động.

KẾT LUẬN

Thành công trong một thời điểm nhất định đôi khi không khó, nó có thể có do sự may mắn, do cơ chế, do những ưu thế mang lại. Nhưng để xây dựng nền móng vững chắc có thể đương đầu với mọi thử thách, có thể tận dụng mọi cơ hội do thị trường đem lại đồng thời xác định được chiến lược phát triển bền vững và huy động mọi nguồn lực thực hiện chiến lược đó lại vô cùng khó khăn. Để vượt qua khó khăn đó, không thể nào khác là phải dựa vào nguồn lực con người. Do vậy, tầm quan trọng của quản trị nhân lực tăng mạnh trong mấy thập kỷ gần đây khi mà cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang thiết bị kỹ thuật ngày càng được nâng cao; khi công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày càng tăng. Lương, chế độ bảo hiểm, an toàn lao động... là những vấn đề không mới nhưng dường như mãi vẫn là mối quan tâm sâu sắc của người lao động. Sống như thế nào? Làm việc ra sao? Mai này có gì dành cho tương lai? Những câu hỏi đó luôn trăn trở trong suy nghĩ của tất cả cán bộ công nhân viên và trong cả suy nghĩ của các lãnh đạo, những nhà quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Fit Active. Đã vượt qua được những thử thách phức tạp trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế, dần thích nghi đi vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả, khẳng định được vị thế của mình là những kết quả mà Công ty phải nỗ lực cố gắng rất nhiều mới có được. Nhưng muốn phát triển thật sự bền vững, lãnh đạo trong Công ty cần quan tâm đến vấn đề nhân sự, đặc biệt là tạo động lực lao động; lấy đó làm lợi thế cạnh tranh, tránh được hiện tượng “chảy máu chất xám” khi mà nền kinh tế Việt Nam đã và đang mở cửa, dần hòa nhập với nền kinh tế khu vực cũng như nền kinh tế thế giới.

Trong thời gian thực tập, nhận thấy rằng mặc dù đã có những thành tựu rất đáng ghi nhận song công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Fit Active vẫn còn những hạn chế nhất định. Với mong muốn hoàn thiện và đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác tạo động lực tại Công ty, đề tài đã tiến hành nghiên cứu, phân tích thực trạng và đưa ra một số các giải pháp khắc phục những hạn chế. Song do trình độ và thời gian có hạn nên việc nghiên cứu và hoàn thành đề tài không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy em rất mong được sự chỉ bảo của các thầy cô và các anh chị trong Công ty để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của ThS. Nguyễn Thị Hồng, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong trường Đại học Lao động Xã hội, sự góp ý

của bạn bè và không thể không kể đến sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cô chú, anh chị tại Công ty TNHH Fit Active đã giúp em hoàn thành bài báo cáo này.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Lê Thanh Hà/2009/Giáo trình Quản trị nhân lực /Nhà xuất bản Lao động Xã hội/Hà Nội.
2. Ths. Nguyễn Văn Điềm – PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân/2007 /Giáo trình quản trị nhân lực / Đại học Kinh tế quốc dân/Hà Nội.
3. TS. Lê Thanh Hà/2007/Giáo trình tiền lương – Tiền công/Nhà xuất bản Lao động xã hội/Hà Nội.
4. Ths. Tiêu Thị Minh Hường, Ths. Lý Thị Hàm, Ths. Bùi Thị Xuân Mai/2007/Giáo trình tâm lý học xã hội/Nhà xuất bản Lao động xã hội/Hà Nội.
5. Bộ luật lao động (đã sửa đổi, bổ sung năm 2002, 2006, 2007)/Nhà xuất bản tài chính.
6. Vũ Tường Minh, Tiền lương bình quân trên thị trường lao động hiện nay.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC SỐ 1: PHIẾU ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Họ và tên :

Chức vụ : Hệ số lương :

Tổ/Phòng :

I. TỰ NHẬN XÉT KẾT QUẢ CÔNG TÁC, TU DƯỠNG RÈN LUYỆN

1. Chấp hành chính sách, chế độ Đào tạo và bồi dưỡng cán bộ công nhân viên theo quy định

.....
.....

2. Kết quả tham gia học tập, đào tạo và bồi dưỡng

.....
.....

3. Kết quả công tác

.....
.....

4. Tinh thần kỷ luật

.....
.....

5. Tinh thần phối hợp trong công tác

.....
.....

6. Tính trung thực trong công tác

.....
.....

7. Lối sống đạo đức

.....
.....

.....

8. Tinh thần học tập tự nâng cao trình độ

.....

.....

II. Ý KIẾN CỦA TẬP THỂ

.....

.....

.....

III. KẾT QUẢ TỔNG HỢP ĐỂ XẾP LOẠI CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

(Phần này do Trưởng phòng, tổ trưởng sản xuất trực tiếp ghi)

STT	NỘI DUNG	XẾP LOẠI	GHI CHÚ
1	Chấp hành chính sách, chế độ Đào tạo và bồi dưỡng theo quy định		
2	Kết quả tham gia học tập, đào tạo và bồi dưỡng		
3	Kết quả công tác		
4	Tinh thần kỷ luật		
5	Tinh thần phối hợp trong công tác		
6	Tính trung thực trong công tác		
7	Lối sống đạo đức		
8	Tinh thần học tập tự nâng cao trình độ		

(Xếp loại theo: Xuất sắc, Giỏi, Khá, TB, Kém)

Kết luận : Cán bộ công nhân viên đạt loại

Hà Nội, ngày tháng ... năm 20...

Người tự nhận xét

Trưởng phòng trực tiếp đánh giá

PHỤ LỤC SỐ 2: PHIẾU ĐIỀU TRA

Để đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động trong Công ty TNHH Fit Active Việt Nam hiện nay, xin anh/chị cho biết một số thông tin bằng cách trả lời một số câu hỏi dưới đây. Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị.

Tên Công ty:

Họ và tên anh/chị:.....Tuổi:.....Giới tính:.....

Chức vụ:

Trong các câu hỏi dưới đây, đối với những lựa chọn phương án khác thì xin anh/chị vui lòng nêu cụ thể ý kiến của bản thân.

1. Vị trí công việc hiện tại của anh/chị tại Công ty TNHH Fit Active là gì?

- a. Nhân viên hành chính
b. Công nhân sản xuất
c. Khác.....

2. Anh/chị có hiểu rõ về mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty trong tương lai không?

- a. Có
b. Không

3. Mong muốn, nhu cầu hiện nay của anh/chị là gì?

- a. Công việc ổn định
b. Có khả năng thăng tiến, phát triển
c. Thu nhập cao
d. Khác

4. Mục tiêu của anh/chị trong công việc hiện nay là gì?

.....

.....

5. Anh/chị đánh giá như thế nào về chất lượng các cuộc thi nâng cao tay nghề mà Công ty tổ chức hàng năm?

- a. Chỉ mang tính hình thức
b. Công bằng, khách quan
c. Không công bằng
d. Khác

6. Anh/ chị có đánh giá gì về điều kiện làm việc hiện nay ở Công ty?

- a. Tốt
b. Bình thường
c. Kém

7. Anh/chị có thấy hài lòng về các kênh giao tiếp hiện nay ở Công ty không?

- a. Hài lòng
b. Bình thường
c. Không hài lòng

8. Khi được nhận vào làm việc tại Công ty, anh/chị có hài lòng với cách tiếp đón của Công ty không?

a. Hài lòng

b. Bình thường

c. Không hài lòng

9. Anh/chị cho biết mức độ hài lòng của bản thân đối với các yếu tố liên quan đến công việc của mình (khoanh tròn vào số có mức độ gần nhất với ý kiến của anh chị)?

1. *Rất không đồng ý*

3. *Không có ý kiến gì*

2. *Không đồng ý*

4. *Đồng ý*

5. *Hoàn toàn đồng ý*

Câu hỏi	Phương án trả lời				
	1	2	3	4	5
1. Tôi rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình					
2. Công việc hiện tại của tôi rất phù hợp với năng lực, sở trường					
3. Công việc tôi đảm nhận có nội dung phong phú và đa dạng, không bị nhàm chán					
4. Tôi được tạo điều kiện để phát huy hết khả năng, tính sáng tạo của mình					
5. Công việc tôi đang làm mang lại cơ hội thăng tiến và khả năng phát triển trong tương lai					
6. Công ty đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác và công bằng					
7. Công ty luôn ghi nhận những đóng góp của tôi bằng các hành động cụ thể					
8. Khả năng của bản thân tôi sẽ phù hợp với nhiệm vụ và trách nhiệm trong công việc					
9. Tôi luôn nhận được sự hợp tác, giúp đỡ của đồng nghiệp trong công việc					
10. Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành nhiệm vụ					
11. Tôi cho rằng chế độ làm việc, nghỉ ngơi của Công ty là hợp lý					
12. Tôi cho rằng tiền thưởng được phân chia một					

cách công bằng					
13. Tôi hài lòng với mức thu nhập hiện tại	1	2	3	4	5
14. Tiền lương tôi nhận được tương xứng với sức lao động tôi bỏ ra	1	2	3	4	5
15. Công ty luôn tạo điều kiện giúp tôi học tập nâng cao trình độ	1	2	3	4	5
16. Các chương trình đào tạo đem lại hiệu quả rất cao trong công việc	1	2	3	4	5
17. Tôi tin rằng, ban lãnh đạo công ty rất quan tâm đến vấn đề lương, thưởng, các chính sách cho người lao động	1	2	3	4	5
18. Tôi không nhận thấy mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với phần thưởng và cơ hội phát triển	1	2	3	4	5
19. Công ty luôn quan tâm đến đời sống của người lao động	1	2	3	4	5
20. Tôi đang làm việc trong một bầu không khí vui vẻ, thoải mái, thân thiện	1	2	3	4	5
21. Tôi hài lòng với cách quản lý của lãnh đạo	1	2	3	4	5
22. Công ty luôn cho tôi biết hướng phát triển, định hướng trong tương lai	1	2	3	4	5

10. Anh chị có thấy hài lòng với công việc hiện tại của mình không?(nếu chọn phương án a thì chuyển sang câu 12)

a. Hài lòng

c. Không hài lòng

b. Bình thường

11. Điều gì làm anh chị không hài lòng trong công việc?

a. Tiền lương thấp

c. Lãnh đạo không quan tâm

b. Mối quan hệ với đồng nghiệp không tốt

d. Nơi làm việc xa nơi ở

e. Khác

12. Trong thời gian làm việc, anh/chị được Công ty đào tạo mấy lần? (Nếu chọn phương án a thì chuyển sang câu 16)

- a. Chưa lần nào
b. 1 lần
c. 2 lần
d. Hơn 2 lần
13. Anh/chị được đào tạo theo hình thức nào?
a. Đào tạo ở các trường chính quy
b. Kèm cặp tạo chỗ
c. Các lớp cạnh doanh nghiệp
d. Khác
14. Anh/chị đánh giá như thế nào về hiệu quả của chương trình đào tạo đó? (nếu chọn phương án a thì chuyển sang câu 16)
a. Có hiệu quả
b. Bình thường
c. Không hiệu quả
15. Anh/chị cho biết lý do gì dẫn đến các chương trình đào tạo chưa có hiệu quả?
.....
.....
16. Xin cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về hoạt động đánh giá thực hiện công việc?
a. Hài lòng
b. Bình thường
c. Không hài lòng

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của anh/chị!