

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LÂM NGHIỆP
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**NGHIÊN CỨU TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN XUÂN MAI - HÀ NỘI**

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 7340101

Giáo viên hướng dẫn: ThS. Vũ Văn Thịnh

Sinh viên thực hiện : Nguyễn Trung Kiên

Mã sinh viên : 1654010182

Lớp : K61-QTKD

Khóa : 2016 - 2020

Hà Nội, 2020

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này, lời đầu tiên em xin gửi lời tri ân sâu sắc tới Thầy Cô trong khoa Quản Trị Kinh Doanh – Trường Đại Học Lâm Nghiệp. Những kiến thức quý báu thầy cô đã truyền đạt cho em bốn năm học vừa qua đã giúp em rất nhiều trong việc hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới thầy Vũ Văn Thịnh, người đã tận tình hướng dẫn cho em để em có thể hoàn thành bài khóa luận của mình.

Đồng thời, em xin gửi lời cảm ơn tới ban lãnh đạo Công ty Cổ phần cơ điện Xuân Mai – Hà Nội, các cô chú và anh chị nhân viên trong Công ty đã cung cấp tài liệu và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Với kiến thức và tầm nhìn còn hạn chế cũng như bước đầu vào thực tế chưa có kinh nghiệm, bài luận văn của em chắc chắn còn nhiều hạn chế, không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý và sửa chữa của Quý Thầy Cô và các bạn để em có thể hoàn thiện kiến thức của mình hơn.

Em xin chân thành cảm ơn.

Sinh viên

Nguyễn Trung Kiên



MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG..	4
1.1 Động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động	4
1.1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	4
1.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động	6
1.1.3 Tạo động lực trong lao động.....	9
1.2. Một số học thuyết tạo động lực trong lao động.....	10
1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	10
1.2.2 Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg	11
1.2.3 Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.....	11
1.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động	12
1.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên.....	12
1.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ	14
1.3.3. Kích thích lao động	14
1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp	16
CHƯƠNG 2 ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN	
XUÂN MAI – HÀ NỘI.....	18
2.1 Giới thiệu chung về công ty.....	18
2.1.1 Thông tin chung về công ty	18
2.1.2. Quá trình hình thành phát triển	19
2.2. Các đặc điểm của công ty	20
2.2.1 Tổ chức bộ máy quản lý của công ty	20
2.2.2 Đặc điểm về lao động.....	23
2.2.3 Đặc điểm về sản phẩm.....	25
2.2.4. Đặc điểm về vốn.....	28

2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật	29
2.3 Tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn năm 2017 -2019	30
2.4 Đặc điểm về môi trường làm việc.....	35
CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN XUÂN MAI - HÀ NỘI	36
3.1. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động ở công ty.....	36
3.1.1. Tạo động lực thông qua xác định nhiệm vụ thực hiện công việc cho nhân viên	36
3.2 Tạo động lực thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	39
3.2.1 Tuyển chọn, bố trí sắp xếp người lao động phù hợp để thực hiện công việc....	39
3.2.2 Cải thiện điều kiện lao động	40
Tạo động lực thông qua kích thích lao động	41
3.3.1. Tạo động lực cho người lao động từ công tác tiền lương	41
3.3.2. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức khuyến khích tài chính	43
3.3.3. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức khuyến khích tinh thần	47
3.4. Đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty	53
3.4.1 Những thành tựu đạt được	53
3.4.2 Một số tồn tại, hạn chế.....	55
3.4.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	55
3.5. Đề xuất một số giải pháp góp phần tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai	56
3.5.1. Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động	56
3.5.2. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động	57
3.5.3. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ	58
3.5.4. Hoàn thiện công tác kích thích lao động	59
KẾT LUẬN.....	65
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Nguyên nghĩa
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HKD	Hoạt động kinh doanh
NXB	Nhà xuất bản
PGS.TS	Phó giáo sư. Tiến sĩ
QLDN	Quản lý doanh nghiệp
TSCĐ	Tài sản cố định



DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của Công ty năm 2017-2019	23
Bảng 2.2: Trình độ lành nghề của công nhân kỹ thuật	25
Bảng 2.3. Danh mục loại sản phẩm và giá bán của công ty	26
Bảng 2.4: Cơ cấu vốn của Công ty năm 2017 đến năm 2019.....	28
Bảng 2.5: Cơ sở vật chất kỹ thuật Công ty năm 2019	30
Bảng 2.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	32
Bảng 3.1. Kết quả thực hiện công việc	38
Bảng 3.2: Số lao động tuyển thêm vào công ty năm 2017 – 2019.....	39
Bảng 3.3. Đầu tư mới máy móc, thiết bị... cho cán bộ công nhân viên.....	41
Bảng 3.4: Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2018- 2019	46
Bảng 3.5: Tổng hợp lao động được đào tạo 2017– 2019.....	48
Bảng 3.6: Tổng hợp lao động vi phạm quy định của công ty năm 2017– 2019. 51	
Bảng 3.7: Số lao động được khen thưởng, đề bạt của công ty năm 2017 – 2019	53



DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quá trình tạo động lực lao động	9
Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức quản lý công ty	20
Sơ đồ 2.2 Hệ thống kênh phân phối được áp dụng tại công ty	27



PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết nghiên cứu của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người. Con người chính là một trong những nguồn lực quan trọng nhất đem lại thành công cho doanh nghiệp.

Để sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người thì một trong những biện pháp hữu hiệu là tạo động lực cho người lao động. Nếu công tác tạo động lực được thực hiện tốt sẽ có tác dụng khuyến khích nhân viên tích cực làm việc, người lao động sẽ cố gắng học tập, nâng cao trình độ, đóng góp một cách tối đa cho doanh nghiệp. Khi đó doanh nghiệp không những đạt được kết quả sản xuất kinh doanh như mong muốn mà còn có được một đội ngũ lao động có chuyên môn, trình độ và gắn bó với doanh nghiệp.

Là một công ty tư nhân, Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội có vai trò góp phần cung cấp các loại máy móc, thiết bị điện đi đến khắp mọi miền đất nước. Do đặc thù của ngành, người lao động trong công ty luôn phải làm việc trong môi trường khắc nghiệt và điều kiện khó khăn, sức ép công việc rất lớn... do đó người lao động rất dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, chán nản, mất đi động lực làm việc. Chính vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động lại càng trở nên cần thiết đối với công ty.

Trên cơ sở nhận thức đó cùng với quá trình thực tập tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội em đã chọn đề tài: **“Nghiên cứu tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội”** để tìm hiểu công tác tạo động lực lao động tại doanh nghiệp và đề xuất một số giải pháp nâng cao công tác tạo động lực góp phần thúc đẩy phát triển kinh doanh công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Với mong muốn vận dụng những kiến thức đã học được vào thực tế, mục tiêu nghiên cứu của đề tài này là:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

- Phân tích đặc điểm cơ bản của Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai- Hà Nội
- Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai.
- Đề xuất một số giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*** Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội.

*** Phạm vi nghiên cứu:**

- Về không gian: tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội
- Về thời gian: đề tài nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty trong 3 năm gần đây (2017-2019).

4. Phương pháp nghiên cứu

Với các mục tiêu đề tài, khóa luận được phân tích và phát triển dựa trên các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập số liệu: tập hợp các tài liệu sẵn có đã được công bố từ công ty, từ các công trình nghiên cứu, các bài báo, tạp chí, các trang web liên quan đến đề tài... Phương pháp này dùng để tìm tài liệu tham khảo đáp ứng các nội dung nghiên cứu đề tài.
- Phương pháp điều tra hiện trường thu thập thông tin thứ cấp: thiết kế câu hỏi điều tra, phỏng vấn cán bộ công nhân viên, tham khảo ý kiến cán bộ công nhân viên,...(có mẫu phiếu hỏi, khảo sát kèm theo,...vv..). Ngoài ra, đề tài còn tham khảo ý kiến chuyên gia một số cán bộ đang làm việc trong công ty.
- Phương pháp xử lý: các số liệu sơ cấp được tổng hợp theo các nội dung nghiên cứu; các số liệu thứ cấp sau khi thu thập được tập hợp xử lý bằng phần mềm Excel.
- Phương pháp phân tích số liệu: phương pháp này được sử dụng để phân

tích thực trạng công tác tạo động lực tại công ty như tốc độ tăng trưởng, tốc độ phát triển liên hoàn, tỷ lệ %....

5. Nội dung nghiên cứu

- Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích các đặc điểm cơ bản của công ty.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, từ đó tìm ra những ưu điểm, kết quả đạt được; các hạn chế, tồn tại trong công tác tạo động lực tại công ty.
- Nghiên cứu đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, khóa luận bao gồm những nội dung sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Doanh nghiệp

Chương 2: Đặc điểm cơ bản của Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội.

Chương 3: Thực trạng và giải pháp công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai - Hà Nội.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

1.1 Động lực lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động

1.1.1 Một số khái niệm cơ bản

** Động cơ, động cơ lao động:*

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội.

Qua quá trình nghiên cứu ta có thể thấy động cơ của người lao động có ba đặc điểm cơ bản sau:

– Động cơ lao động xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình cho nên rất khó nhận biết. Vì vậy, để phát hiện ra động cơ lao động của con người, các nhà quản lý phải quan sát những hoạt động biểu hiện bên ngoài của con người để đánh giá động cơ bên trong. Tuy nhiên, do dựa vào những hành động bên ngoài để đánh giá động cơ bên trong nên có thể dẫn đến đánh giá sai lệch, phạm sai lầm do không phải lúc nào động cơ cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài.

– Động cơ của con người thường rất đa dạng và thường biến đổi theo thời gian vì vậy cũng khó nhận biết, khó phát hiện. Động cơ lao động đa dạng là do mỗi con người đều có những mục đích riêng và ngay trong bản thân họ những mục đích ấy luôn luôn biến đổi theo thời gian và chịu tác động của yếu tố ngoại cảnh.

– Động cơ lao động của con người không phải lúc nào cũng có mục đích. Hay nói cách khác, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức. Vì vậy, khi đánh giá động cơ có thể dẫn đến sai lầm do đánh giá sai mục đích hoặc họ không có mục đích nhưng lại đánh giá là họ có mục đích. Đây cũng chính là một trong những khó khăn để nhận biết động cơ thực của người lao động.

Qua nghiên cứu đặc điểm của động cơ ta có thể kết luận được rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết. Động cơ lao động trả lời cho câu hỏi: “Vì sao người lao động lại làm việc?”. Chính vì vậy, nghiên cứu động cơ lao động giúp ta hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp.

** Động lực lao động*

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm đều có những quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung đều nói lên được bản chất của động lực lao động.

Theo giáo trình quản trị nhân lực thì: “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 các mục tiêu của tổ chức.”

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

Như vậy, có thể nói động lực lao động là những nhân tố thôi thúc con người làm việc và giúp cho họ làm việc có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng là để thỏa mãn mong muốn của bản thân người lao động. Nó không chỉ chịu ảnh hưởng bởi bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi những hoạt động quản lý nhân sự trong một tổ chức.

Các nhà quản lý khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức thường thống nhất với nhau ở một số điểm như sau:

- Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức cũng như môi trường làm việc của tổ chức đó. Điều đó tức là không có động lực lao động chung chung và không gắn với một công việc cụ thể nào cả. Như vậy, động lực của người lao động được thể hiện ở trong chính thái độ của họ đối với công việc, đối với tổ chức

- Động lực trong lao động không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Không có ai ngay từ khi sinh ra đã có động lực lao động, mà động lực lao động chỉ có được do sự tác động của nhiều yếu tố. Chính vì vậy, nó thường xuyên biến đổi, một cá nhân có thể có động lực lao động vào thời điểm này nhưng vào thời điểm khác chưa chắc đã có động lực lao động.

- Động lực lao động sẽ dẫn tới tăng năng suất, hiệu quả công việc trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Nó là nguồn gốc thúc đẩy người lao động làm việc nỗ lực, hăng say hơn. Tuy nhiên, nếu cho rằng động lực lao động là yếu tố tất yếu dẫn đến tăng năng suất và hiệu quả công việc là một quan niệm sai lầm. Bởi vì, sự thực hiện công việc không phải chỉ phụ thuộc vào động lực lao động mà còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố khác như: khả năng, trình độ của người lao động, các nguồn lực để thực hiện công việc...

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Bởi vì, họ có trình độ, tay nghề, có khả năng thực hiện công việc cho nên dù không có động lực họ vẫn có thể hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực thì kết quả làm việc của họ sẽ không phản ánh đúng khả năng thực sự của họ và họ thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động

Động lực lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Có thể phân thành ba nhóm sau: nhóm nhân tố thuộc về người lao động, nhóm nhân tố thuộc về công việc và nhóm nhân tố thuộc về tổ chức.

** Nhóm nhân tố thuộc về người lao động:*

Nhu cầu của cá nhân và mức độ thỏa mãn nhu cầu tác động đến động lực lao động. Ở đây, nhu cầu có thể hiểu là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau về sinh lý, tâm lý, xã hội... nhằm đạt được mục đích nào đó của con người. Nhu cầu thì rất đa dạng và thường xuyên biến đổi. Con người ngoài những nhu cầu cơ bản để tồn tại thì còn rất nhiều những nhu cầu khác như: nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu giao tiếp, nhu

cầu tự hoàn thiện... Tùy thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh cụ thể mà nhu cầu của mỗi người là khác nhau. Thỏa mãn nhu cầu là việc những nhu cầu của con người được đáp ứng. Tuy nhiên, giữa nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu luôn luôn có khoảng cách vì nhu cầu của con người rất đa dạng và phong phú cho nên khi nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ nảy sinh những nhu cầu khác cao hơn cần được thỏa mãn. Và chính khoảng cách này tạo ra động lực cho con người làm việc. Nói một cách chung nhất, nhu cầu của con người đã tạo ra sự thúc đẩy họ tham gia vào nền sản xuất xã hội nhằm thỏa mãn hệ thống nhu cầu của bản thân và khi nhu cầu của người lao động càng cao thì động lực lao động của họ càng lớn. Do vậy, một tổ chức, một doanh nghiệp muốn phát triển thì cần phải chú ý tạo điều kiện cho người lao động thỏa mãn các nhu cầu của mình.

Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động. Nếu người lao động thực sự mong muốn gắn bó với tổ chức hay có sự thích thú và say mê công việc của mình thì động lực làm việc của họ sẽ rất lớn.

Trình độ, năng lực làm việc của người lao động (năng lực chuyên môn) liên quan đến động lực lao động ở chỗ giúp cho người lao động tự tin và làm tốt công việc của mình. Năng lực làm việc của người lao động bao gồm tất cả các kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo của người lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Thông thường, nếu người lao động có trình độ, năng lực làm việc tốt có khả năng hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả thì yêu cầu họ đặt ra với công việc sẽ cao hơn. Vì vậy mà động lực lao động của họ cũng cao hơn.

Đặc điểm cá nhân của từng người lao động (mục tiêu, nguyện vọng, sở thích) cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ nguyện vọng sở thích của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho người lao động. Đồng thời, nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho người lao động gắn bó tận tụy hơn với tổ chức, với công việc.

** Nhóm nhân tố thuộc về công việc:*

Những nhân tố này bao gồm sự đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp, mức độ chuyên môn hóa của công việc, mức độ phức tạp của công việc, sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc, mức độ hao phí về trí lực... Động lực lao động phụ thuộc rất nhiều vào bản thân công việc mà người lao động đảm nhận. Một công việc hấp dẫn, có tính thách thức sẽ tạo cho người lao động sự hứng thú trong công việc, cố gắng phấn đấu để hoàn thành công việc được giao.

** Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức:*

Văn hóa tổ chức: là tổng hợp các yếu tố, mục tiêu, nhiệm vụ, thói quen, tập tục quan niệm về giá trị, về tiêu chuẩn hành vi được hình thành trong tổ chức và được chia sẻ bởi mọi người trong tổ chức. Văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng như một thứ động lực để khuyến khích. Bản sắc văn hóa riêng sẽ trở thành chất kết dính giữa thành viên và tổ chức, tạo niềm tin và tăng cường mức độ trung thành. Bởi vậy, tổ chức nên tạo mọi điều kiện để nhân viên có được càng nhiều mối liên quan với các hoạt động của mình càng tốt. Văn hoá doanh nghiệp tích cực tạo môi trường truyền thông lành mạnh. Trong đó, các thành viên tận tụy và trung thành với doanh nghiệp, thân thiện và tin cậy lẫn nhau. Môi trường này được nuôi dưỡng bằng tinh thần cởi mở, hỗ trợ nhau, luôn thách thức và thưởng phạt phân minh.

Điều kiện lao động bao gồm các điều kiện quy định về không khí, độ ẩm, tiếng ồn... Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp tới công việc của người lao động. Với điều kiện lao động tồi tệ, công tác bảo hộ lao động không được đảm bảo sẽ làm giảm năng suất lao động, gây tâm trạng chán nản, mệt mỏi với công việc mà họ đảm nhận. Vì vậy, các nhà quản lý cần phải tạo một điều kiện lao động lý tưởng và môi trường đảm bảo cho người lao động. Điều đó sẽ là nguồn động lực rất lớn đối với người lao động để họ hăng say hơn trong công việc.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp các bộ phận, các đơn vị trong một tổ chức thành một thể thống nhất, với quan hệ về nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng, nhằm tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho sự làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung. Cơ cấu tổ

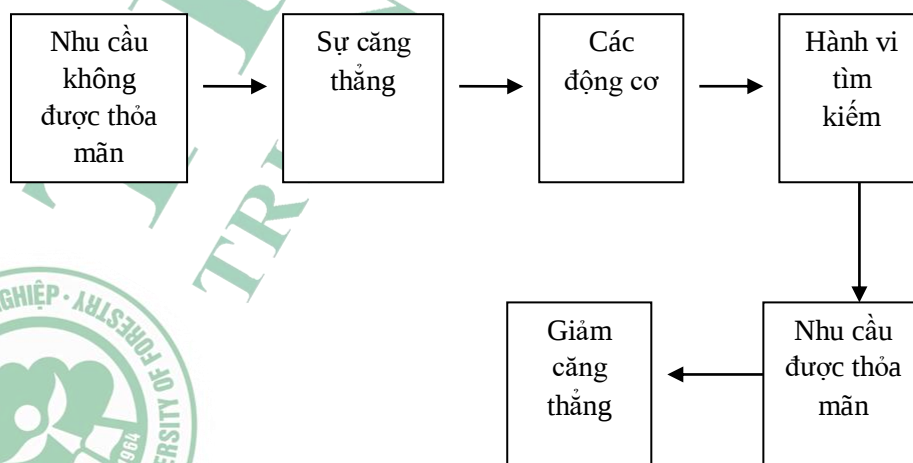
chức hợp lý hay không hợp lý đều tác động đến động lực lao động. Khi cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp được xây dựng, trách nhiệm và quyền hạn triển khai công việc được chính thức phân định cho mỗi thành viên. Nếu cơ cấu không hợp lý thì tại vị trí làm việc sẽ không có sự thống nhất giữa ba yếu tố nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn, từ đó dẫn tới không tạo được động lực lao động.

Các chính sách nhân sự của tổ chức và việc thực hiện các chính sách đó đều tác động trực tiếp tới động lực lao động. Chính sách nhân sự là một bộ phận quan trọng trong tổng thể hệ thống chính sách của doanh nghiệp. Nó bao gồm các vấn đề về trả lương, chuyển chuyên, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật người lao động... Trong thực tế, nếu các nhà quản lý ý thức được tầm quan trọng của việc xây dựng và hoàn thiện hóa hệ thống chính sách nhân sự thì khi đó quyền lợi của người lao động sẽ được đảm bảo, từ đó sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động gắn bó, tích cực hoàn thành công việc.

Như vậy, động lực lao động chịu tác động của một loạt các yếu tố khác nhau. Chính vì vậy để tìm ra các biện pháp tạo động lực cho người lao động thì các nhà quản lý phải chú ý tìm hiểu, nghiên cứu kỹ các yếu tố trên cũng như sự tác động của nó đối với người lao động.

1.1.3 Tạo động lực trong lao động

Quá trình tạo động lực được diễn ra như sau:



Sơ đồ 1.1: Quá trình tạo động lực lao động

Theo quan điểm hành vi tổ chức thì: “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm

làm cho người lao động có động lực trong công việc.” Tạo động lực trong lao động sẽ giúp cho người lao động có khả năng tăng năng suất lao động cá nhân, kích thích tính sáng tạo của người lao động và tăng sự gắn bó của người lao động với công việc, với tổ chức. Đồng thời công tác tạo động lực sẽ giúp cho tổ chức, doanh nghiệp có được một đội ngũ lao động giỏi, tâm huyết với công việc từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Nhìn vào sơ đồ trên có thể thấy, nhu cầu không được thỏa mãn sẽ tạo ra sự căng thẳng, sự căng thẳng lại kích thích những động cơ bên trong người lao động. Điều đó sẽ tạo ra một cuộc tìm kiếm nhằm có được các mục tiêu cụ thể mà nếu đạt được sẽ thỏa mãn nhu cầu này và dẫn đến giảm căng thẳng. Chính vì vậy, các nhà quản lý cần phải có các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động, điều đó sẽ khiến người lao động được thỏa mãn với công việc, từ đó tạo được động lực lao động.

1.2. Một số học thuyết tạo động lực trong lao động

Từ xưa đến nay đã có rất nhiều người nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động, có nhiều học thuyết tạo động lực đã được đưa ra. Mỗi học thuyết đều có những quan điểm riêng biệt, có cái nhìn khác nhau về vấn đề này. Điều đó cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp, chịu sự chi phối tác động của nhiều mặt nhiều yếu tố. Chính vì vậy trình bày một cách khái quát về các học thuyết tạo động lực để có một cái nhìn toàn diện về tạo động lực trong lao động.

1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau và đều muốn được thỏa mãn các nhu cầu đó. Maslow đã chia các nhu cầu của con người thành năm loại và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao như sau: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Học thuyết này cho rằng con người có xu hướng vươn tới những nhu cầu cao hơn, khi những nhu cầu thấp hơn đã được thỏa mãn. Mà mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn một cách triệt để song nhu cầu được thỏa

mãn một cách căn bản sẽ không còn tạo ra động lực nữa. Chính vì vậy, người lãnh đạo hoặc quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

Sơ đồ tháp nhu cầu của Maslow:



1.2.2 Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg

Học thuyết này cho rằng những hành vi được thưởng thường có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hay bị phạt thường có xu hướng không lặp lại. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Mặc dù hình thức phạt có thể giúp cho người quản lý loại trừ những hành vi ngoài ý muốn, tuy nhiên nó có thể phát sinh tình trạng chống đối của người lao động, đem lại ít hiệu quả hơn hình thức thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần phải xây dựng các công cụ thưởng phạt hữu hiệu, công bằng và cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

1.2.3 Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Theo học thuyết này thì mỗi một người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng và họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và quyền lợi của

họ với sự đóng góp và quyền lợi của người khác nhận được trong công ty. Điều đó có nghĩa là người lao động so sánh những gì họ bỏ vào công việc với những gì họ nhận được từ công việc đó và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào - đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào - đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với những người khác thì họ cho rằng công bằng và ngược lại họ cho là bất công. Họ sẽ cảm nhận được sự công bằng nếu:

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

Chính vì vậy, để có động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần phải tạo ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của các cá nhân và quyền lợi của các cá nhân trong tổ chức.

Như vậy, có nhiều các học thuyết tạo động lực và mỗi học thuyết đều có những mặt tích cực và những mặt hạn chế của nó. Vì vậy, khi vận dụng các học thuyết trên vào thực tiễn ta không nên chỉ sử dụng một học thuyết mà nên vận dụng một cách tổng hợp các học thuyết nhằm đưa ra được các biện pháp hiệu quả nhất để khuyến khích người lao động.

1.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động

Muốn tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý nên hướng các hoạt động của mình vào các lĩnh vực chủ yếu quan trọng sau đây:

1.3.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

1.3.1.1. Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó

Mỗi một tổ chức, một doanh nghiệp đều phải có những mục tiêu hoạt động riêng của mình. Và nếu người lao động không hiểu rõ mục tiêu của tổ chức thì họ sẽ không hiểu họ làm công việc đó để làm gì và nó sẽ đóng góp gì cho tổ chức, cho doanh nghiệp. Còn khi người lao động đã hiểu rõ mục tiêu của tổ chức thì họ sẽ chủ động đóng góp công sức của mình để đạt được mục tiêu mà tổ chức đề ra.

Chính vì vậy, các nhà quản lý cần phải xác định rõ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời phải có biện pháp giúp cho người lao

động nắm vững mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp mình. Có như vậy, người lao động mới cảm thấy được tầm quan trọng của mình trong tổ chức, thúc đẩy người lao động hăng hái, nỗ lực làm việc.

1.3.1.2. Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Hoạt động này sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Đồng thời, người lao động cũng hiểu rõ những tiêu chí cụ thể về số lượng và chất lượng công việc để biết mình có hoàn thành công việc được giao hay không?

Do vậy, các nhà quản lý cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc. Hoạt động này không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công... ngoài ra nó còn giúp tạo động lực cho người lao động, giúp cho người lao động nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

1.3.1.3. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp làm việc tốt hơn

Đánh giá hiệu quả làm việc là một công cụ được sử dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp bằng cách tăng hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong doanh nghiệp đó. Mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ của người lao động và bầu tâm lý – xã hội trong các tập thể lao động. Người lao động sẽ nỗ lực làm việc hơn nếu họ biết những việc mình làm được ghi nhận và đánh giá khách quan. Những cổ vũ và hỗ trợ kịp thời của cấp quản lý cũng khiến nhân viên làm việc tích cực hơn.

Do đó, các nhà quản lý cần phải thường xuyên đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động và phải đánh giá một cách công bằng. Có như vậy mới có thể tạo được động lực cho người lao động.

1.3.2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

1.3.2.1. Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm các điều kiện quy định về không khí, tiếng ồn, độ ẩm... Những yếu tố này có ảnh hưởng trực tiếp tới công việc của người lao động. Quan tâm đến điều kiện làm việc của người lao động sẽ tránh được những tổn hại, thương tật không cần thiết do tai nạn ở nơi làm việc cũng như các bệnh nghề nghiệp gây ra. Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi sẽ góp phần tăng năng suất lao động, động viên công nhân, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Cho nên, để tạo động lực trong lao động các nhà quản lý cần phải quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc.

1.3.2.2. Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

Việc tuyển chọn và bố trí lao động phù hợp để thực hiện công việc có vai trò rất quan trọng, nó góp phần phát huy hết năng lực của người lao động. Chính vì vậy, các nhà quản lý khi tuyển chọn và bố trí lao động cần phải căn cứ vào yêu cầu của công việc. Từ đó, tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất.

1.3.3. Kích thích lao động

1.3.3.1. Sử dụng tiền công, tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động

Tiền lương là khoản tiền trả cho người lao động căn cứ vào trình độ chuyên môn kỹ thuật của họ, mang tính ổn định. Tiền công là khoản tiền trả cho người lao động căn cứ vào số ngày làm việc, thời gian làm việc thực tế của người lao động, nó mang tính biến đổi. Tiền lương, tiền công được coi là một hình thức khuyến khích vật chất mang tính cơ bản đối với người lao động. Nó giúp cho họ và gia đình có thể trang trải các chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết. Ngoài ra nó còn biểu hiện địa vị, uy tín của người lao động. Người lao động sẽ ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao

trình độ và sự đóng góp cho tổ chức khi mà khả năng kiếm được tiền công tiền lương là cao hơn.

Do vậy, các nhà quản lý khi xây dựng hệ thống trả lương cần phải đảm bảo tính hợp lý và khoa học. Tiền lương, tiền công phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đồng thời phải thực hiện triệt để nguyên tắc phân phối theo lao động, chống chủ nghĩa bình quân trong trả lương. Một điều quan trọng nữa là tiền lương phải là động lực kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, phát huy tinh thần sáng tạo trong lao động và gắn bó với công việc, doanh nghiệp mà mình đang làm.

1.3.3.2. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính

Để tạo động lực cho người lao động thì ngoài việc sử dụng tiền lương, các doanh nghiệp còn áp dụng hình thức tiền thưởng. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Ngoài ra nó còn được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng có tác dụng kích thích to lớn đối với người lao động. Nó cũng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và ở một chừng mực nào đó nó còn có tác dụng khuyến khích tinh thần cho người lao động. Nó là động lực thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian làm việc... Khi trả thưởng cần phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định, phải đảm bảo tính công bằng và hợp lý, phải có ý nghĩa về mặt tài chính để người lao động cảm thấy phấn khởi, tích cực làm việc...

Các phúc lợi và dịch vụ cũng là một trong những hình thức khuyến khích tài chính quan trọng. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Các phúc lợi và dịch vụ được chia làm hai loại đó là phúc lợi bắt buộc là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, ngoài ra còn các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp đưa ra tùy vào khả năng kinh tế của họ cũng như sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Các khoản phúc lợi và dịch vụ này góp phần

nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, mang lại sự an tâm trong công việc... điều này có tác động rất lớn đến hiệu quả làm việc của họ.

1.3.3.3. Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính

Cùng với các hình thức khuyến khích tài chính thì các hình thức khuyến khích phi tài chính cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Các khuyến khích tài chính nhằm để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần đang ngày càng cao của người lao động từ đó tạo động lực làm việc. Có rất nhiều phương thức kích thích tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội học tập, phát triển cho người lao động, tạo cơ hội thăng tiến, xây dựng bầu không khí tâm lý – xã hội tốt trong tổ chức, các phong trào thi đua...

1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp

Trong một tổ chức, một doanh nghiệp nguồn nhân lực luôn được coi là nguồn lực quan trọng nhất. Bởi vì con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Tuy nhiên, không phải bất cứ lúc nào, không phải ở bất cứ nơi đâu con người cũng hăng hái, tận tụy làm việc như ta mong muốn. Có những lúc họ lại uể oải, thờ ơ trước công việc, thậm chí bỏ việc. Chính vì vậy, vấn đề tạo động lực nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động, phát huy tính tích cực của con người luôn chiếm vị trí hàng đầu.

Tạo động lực sẽ giúp người lao động làm việc hăng say hơn, làm tăng năng suất lao động và chất lượng công việc, tạo ra sự hứng thú với công việc từ đó các nhiệm vụ chung của đơn vị sẽ được giải quyết nhanh chóng, có hiệu quả, năng suất lao động sẽ cao hơn.

Đối với doanh nghiệp kinh doanh các thiết bị điện, hiệu quả sản xuất kinh doanh luôn được đặt lên vị trí hàng đầu. Tuy nhiên, việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh chỉ có thể thực hiện được nếu có những đòn bẩy tạo động lực cho người lao động cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty. Trong những năm qua, công ty đã sử dụng nhiều hình thức kích thích, khuyến khích nhằm tạo động lực cho người lao động như: hình thức tiền lương, tiền thưởng,

các khoản phúc lợi, dịch vụ, tạo môi trường làm việc thuận lợi... Những hình thức này đã phần nào có tác dụng khuyến khích người lao động hăng say làm việc, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh lớn cho công ty. Mặc dù vậy, công tác tạo động lực ở công ty hiện nay chưa thực sự có hiệu quả. Các hình thức khuyến khích được thực hiện chưa đủ mạnh. Điều này khiến cho động lực tạo ra cho người lao động mới chỉ dừng lại ở một mức độ nhất định cho nên chưa thúc đẩy người lao động làm việc có hiệu quả cao hơn.

Như vậy, tạo động lực cho người lao động là một vấn đề cần phải được quan tâm đối với doanh nghiệp. Nó sẽ giúp công ty nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đưa công ty phát triển ngày càng vững mạnh.

Vậy, trong phần này ta có thể thấy động lực lao động do nhiều yếu tố trong lao động tác động đến con người. Có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực, mỗi học thuyết đều có những quan điểm riêng biệt, có cái nhìn khác nhau về vấn đề này. Từ những học thuyết đó, các nhà quản lý muốn tạo động lực cho người lao động thì nên hướng các hoạt động của mình vào các lĩnh vực chủ yếu quan trọng sau đây: xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên; tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ; kích thích lao động.

CHƯƠNG 2

ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN XUÂN MAI – HÀ NỘI

2.1 Giới thiệu chung về công ty

2.1.1 Thông tin chung về công ty

Tên giao dịch: XUAN MAI MECHA., JSC

Loại hình hoạt động: Công ty Cổ Phần

Mã số thuế: 0106379356

Địa chỉ: Tầng 3, tòa tháp Xuân Mai, đường Tô Hiệu, Phường Hà Cầu,
Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội

Đại diện pháp luật: Bùi Viết Sâm

Ngày cấp giấy phép: 02/12/2013

Ngày hoạt động: 29/11/2013 (Đã hoạt động 7 năm)

Số điện thoại của doanh nghiệp: 02433820555

Ngành nghề kinh doanh của công ty

+ Kinh doanh mô tơ, máy phát, biến thế điện, thiết bị phân phối và điều khiển điện

+ Kinh doanh dây, cáp điện và điện tử khác

+ Kinh doanh thiết bị dây dẫn điện các loại

+ Kinh doanh đồ điện dân dụng

+ Sửa chữa máy móc, thiết bị

+ Sửa chữa thiết bị điện tử và quang học

+ Sửa chữa thiết bị điện

+ Sửa chữa thiết bị khác

+ Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp

+ Xây dựng nhà các loại

+ Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác

+ Lắp đặt hệ thống điện

+ Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hoà không khí

- + Lắp đặt hệ thống xây dựng khác
- + Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình
- + Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác
- + Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng
- + Giáo dục nghề nghiệp

2.1.2. Quá trình hình thành phát triển

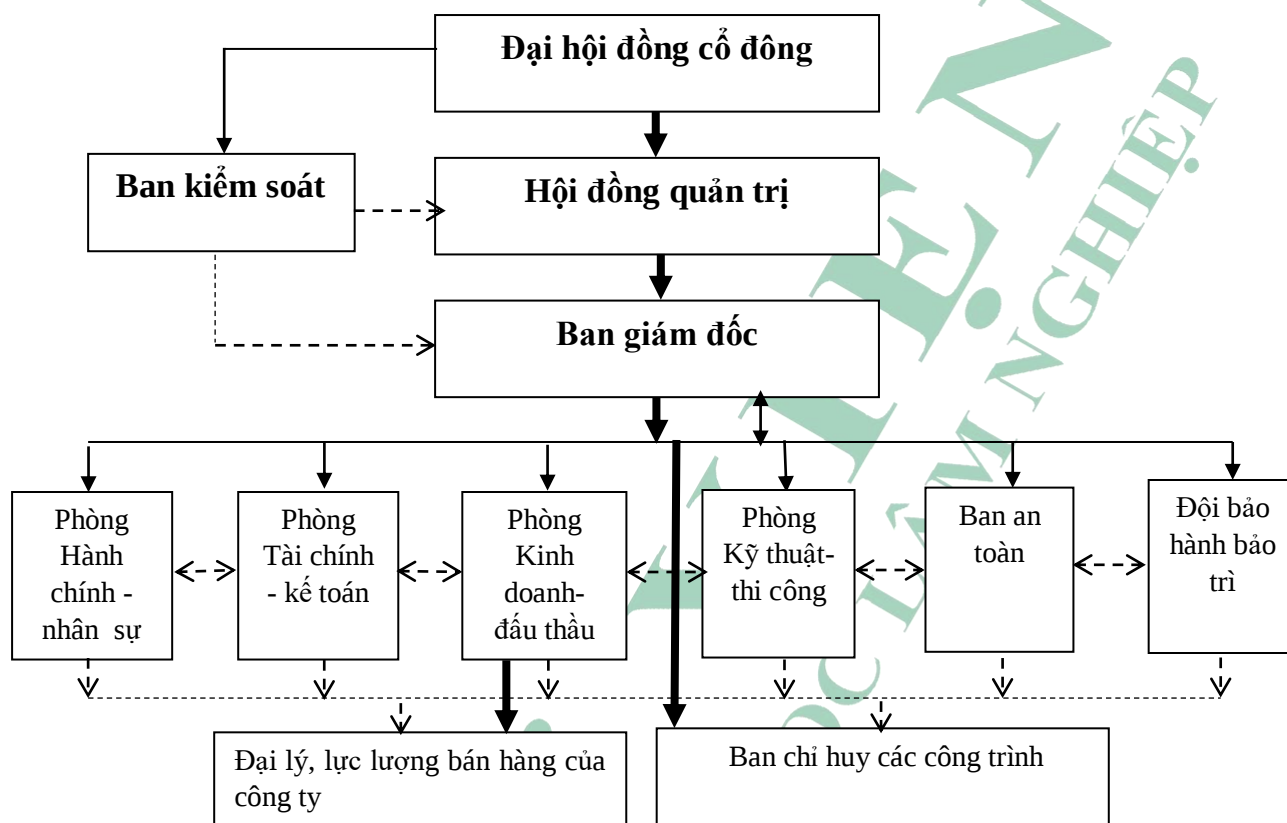
Công ty cổ phần Cơ Điện Xuân Mai (XME) là một trong những đơn vị thành viên thuộc Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng Xuân Mai (XMC). Tháng 12 năm 2013, Công ty cổ phần Cơ Điện Xuân Mai được thành lập nhằm hiện thực hóa chỉ đạo của Hội đồng quản trị về việc xây dựng bộ phận cơ điện có khả năng hoạt động độc lập, chuyên nghiệp và quy tụ đội ngũ cán bộ lành nghề. Qua đây góp phần nâng cao vị thế của công ty mẹ trong lĩnh vực đầu tư trên thị trường bất động sản.

Là một đơn vị mới thành lập, nhưng với bề dày kinh nghiệm trong việc thi công các công trình do Công ty mẹ và các đối tác chiến lược giao phó, cán bộ công nhân viên Công ty Cơ Điện Xuân Mai đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Các dự án Công ty Cơ Điện Xuân Mai thực hiện trong năm 2014, 2015 như Tòa nhà CT2 Tô Hiệu, Tòa nhà 283 Khương Trung, Tòa nhà VOV CT1 A, B, C khu đô thị mới HH2 Dương Nội. Với đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm, chuyên sâu cùng đội ngũ công nhân lành nghề đã hoàn thành lắp đặt hệ thống M&E đúng tiến độ, chất lượng tốt phần nào đã khẳng định năng lực Cơ điện Xuân Mai trên thị trường sôi động.

Trên đà phát triển năm 2016 - Công ty cổ phần Cơ Điện Xuân Mai tiếp tục trúng thầu và đồng thời chỉ định thi công nhiều dự án lớn như công trình thi công nhà máy thiết bị điện tử VNPT, tòa nhà VOV CT2E, dự án 283C Khương Trung, dự án Hastone, dự án HH2 Dương Nội 2... Với tầm nhìn chiến lược Công ty Cơ Điện Xuân Mai đang dần mở rộng phạm vi nhà cung cấp, nâng tầm quan hệ với các đối tác chiến lược, mục tiêu hướng tới thương hiệu Công ty cổ phần Cơ Điện Xuân Mai gắn liền với chất lượng, tiến độ và hiệu quả của chủ đầu tư.

2.2. Các đặc điểm của công ty

2.2.1 Tổ chức bộ máy quản lý của công ty



Ghi chú:

- > : Quan hệ chỉ đạo
<-----> : Quan hệ phối hợp, hỗ trợ
-----> : Quan hệ kiểm tra, giám sát
<====> : Quan hệ tham mưu, giúp việc

Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức quản lý công ty

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai hoạt động theo mô hình công ty cổ phần với số thành viên góp vốn là 4 nhóm cổ đông (3 cổ đông cá nhân và 1 cổ đông tập thể) nên công ty có thành lập Ban kiểm soát. Đại hội đồng cổ đông thông qua các chiến lược kinh doanh quan trọng, chỉ đạo Hội đồng quản trị cụ thể hóa bằng các kế hoạch kinh doanh, Hội đồng quản trị sẽ chỉ đạo Ban giám đốc thực hiện, và Ban giám đốc lại chỉ đạo các phòng ban thực thi từng nhiệm vụ, công việc kinh doanh sao cho phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của từng phòng. Trong quá trình thực hiện công việc các phòng ban sẽ phối hợp với nhau,

tham mưu, giúp việc cho Ban giám đốc ban hành các quyết định đến từng đơn vị chức năng thực hiện.

Với cơ cấu tổ chức như trên đã phần nào đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, do đặc thù của công việc là phải bố trí các công trình thi công ở nhiều nơi, nhiều vùng khác nhau, việc kiểm tra, giám sát, trao đổi thông tin với các đơn vị thi công không thể tiến hành một cách liên tục được cho nên việc quản lý gặp rất nhiều khó khăn. Hơn nữa, cán bộ công nhân viên làm việc tại các đơn vị này lại chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của lãnh đạo công ty dẫn tới ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực trong lao động, làm giảm hiệu quả công việc. Trước năm 2017 công ty có cơ cấu tổ chức đơn giản, vì thế khi chuyển sang mô hình quản lý mới thì trình độ của một số bộ phận cán bộ, nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu sản xuất, quản lý chưa thực sự chủ động trong công việc hoặc thiếu những hiểu biết cần thiết về nhiệm vụ quản lý được giao... Điều đó dẫn đến sự thiếu năng động của cơ cấu tổ chức, ít nhiều ảnh hưởng đến kết quả sản xuất, gây ra những cản trở cho người lao động thực hiện công việc, ảnh hưởng động lực làm việc của người lao động.

Chức năng của các đơn vị trong công ty như sau:

- Đại hội đồng cổ đông:

Là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty, tất cả các cổ đông có thẩm quyền bỏ phiếu đều được tham dự. Đại hội đồng cổ đông thường niên tổ chức mỗi năm một lần.

- Hội đồng quản trị:

Hội đồng quản trị của Công ty bao gồm ba thành viên có nhiệm vụ hoạch định các chiến lược, các quyết sách đảm bảo cho sự phát triển của Công ty, là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- Giám đốc: chịu trách nhiệm điều hành hoạt động của công ty theo quy chế hoạt động của doanh nghiệp, là người có quyền quyết định và chịu trách nhiệm chung với mọi hoạt động kinh doanh trước pháp luật.

- Phó giám đốc: Có trách nhiệm giúp giám đốc quản lý, điều hành, tổ chức các hoạt động thuộc phạm vi mình phụ trách, chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về các công việc được phân công phụ trách và khi được ủy quyền thay Giám đốc giải quyết công việc của điện lực.

- Phòng kinh doanh đầu thầu: có nhiệm vụ điều hành các hoạt động mua, bán vật tư, xuất nhập khẩu hàng hoá, khai thác mở rộng phạm vi kinh doanh, tìm kiếm thị trường trong và ngoài tỉnh cung cấp vật tư thiết bị trong nội bộ công ty và bán trực tiếp cho khách hàng, đàm phán, ký kết các hợp đồng về các sản phẩm cơ điện.

- Phòng hành chính nhân sự: có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc về tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, tiền thưởng, đào tạo quản lý mạng lưới công tác thanh tra, thi đua khen thưởng, kỷ luật, BHXH và chế độ chính sách với cán bộ công nhân viên của công ty, tham mưu và tổ chức thực hiện công tác phục vụ, bảo vệ các cơ sở vật chất, quản lý hành chính, văn thư lưu trữ. Tổ chức thực hiện công tác bảo mật của công ty theo quy định của công ty và pháp luật.

- Phòng tài chính - kế toán: là bộ phận tham mưu cho phó giám đốc hành chính về quản lý và chỉ đạo công tác tài chính kế toán, thống kê theo chế độ hiện hành của nhà nước. Cụ thể, phòng tài chính - kế toán có nhiệm vụ sau:

+ Về lĩnh vực tài chính: Tham mưu giúp phó giám đốc thực hiện quyền quản lý, sử dụng tài sản, nguồn vốn, đất đai và các tài nguyên của công ty, giúp phó giám đốc đảm bảo điều tiết vốn trong sản xuất kinh doanh. Tiến hành phân tích tình hình tài chính của công ty nhằm hoạch định chiến lược và lựa chọn phương án tối ưu về mặt tài chính của công ty.

+ Về lĩnh vực kế toán: tổ chức thực hiện công tác thống kê theo quy định của nhà nước, ghi chép chứng từ đầy đủ, cập nhật sổ sách kế toán, phản ánh các hoạt động của công ty một cách trung thực, chính xác và khách quan.

- Phòng Kỹ thuật thi công: có chức năng tham mưu cho Giám đốc về công tác kỹ thuật, công nghệ và chất lượng sản phẩm. Chịu trách nhiệm lắp đặt sửa chữa các thiết bị, sản phẩm cho công ty.

2.2.2 Đặc điểm về lao động

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của Công ty năm 2017-2019

ĐVT: Người

Chỉ Tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	So sánh tăng, giảm			
				2018/2017		2019/2018	
				số tuyệt đối	%	số tuyệt đối	%
Tổng số lao động	101	108	115	7	6,93	7	6,48
Phân theo tính chất lao động							
Lao động trực tiếp	68	75	82	7	10,29	7	9,33
Lao động gián tiếp	33	33	33	0	0	0	0
Phân theo giới tính							
Nữ	40	42	43	2	6,67	1	3,13
Nam	71	76	82	5	7,04	6	7,9
Phân theo trình độ							
Đại học và trên đại học	38	45	50	7	18,42	5	11,11
Cao đẳng và trung cấp	53	53	55	0	0	2	3,77
Lao động phổ thông	10	10	10	0	0	0	0
Theo độ tuổi							
Trên 45 tuổi	12	13	14	1	8,33	1	7,69
Từ 35 - 45 tuổi	20	15	19	-5	-25	4	26,67
Từ 25 - 35 tuổi	52	58	63	6	11,54	5	8,62
Dưới 25 tuổi	17	22	19	5	29,41	-3	-13,6

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua 3 năm hoạt động Công ty đã có sự biến chuyển tăng về nhân sự do công ty ngày càng phát triển, mở rộng được thị trường, ký được nhiều hợp đồng lớn. Để đảm bảo công việc luôn tiến triển tốt, Công ty phải tuyển thêm lao động để đáp ứng được nhu cầu phát triển.

Cơ cấu lao động phân theo tính chất lao động: Căn cứ vào số liệu trên ta thấy lao động trực tiếp chiếm đa số do đặc thù công ty thi công các công trình điện có sự phức tạp và cần nhiều nhân công trực tiếp. Lao động gián tiếp công ty

chủ yếu là những người trong khối văn phòng nên tỷ lệ thấp hơn lượng lao động trực tiếp do đặc thù ngành cơ điện.

Cơ cấu lao động phân theo giới tính: Nhìn chung trong công ty số lao động nam chiếm phần đa số 70,3% năm 2017, 70,4% năm 2018, 71,3% năm 2019 trong tổng số lao động của công ty. Đó là do tính chất của ngành cơ điện cần chuyên môn kỹ thuật và giao tiếp với khách hàng. Cụ thể số lao động nam năm 2019 so với năm 2018 tăng 6 người tương ứng tăng với tỷ lệ 7,9% do công ty tuyển thêm thợ cơ điện, còn số lao động nữ có sự thay đổi không đáng kể và tỷ trọng có xu hướng giảm do đa phần lao động nữ làm công việc văn phòng nên hầu như công ty không có nhu cầu tuyển thêm.

Cơ cấu lao động phân theo trình độ học vấn: Trình độ học vấn của nhân viên khá tốt, kể cả ban giám đốc, số lượng được phân đều ở trình độ đại học và cao đẳng tương ứng là 45 người và 63 người năm 2018 tương ứng tăng 7 người với tỷ lệ tăng 18,42% so với năm 2017. Tại công ty hiện nay thì số người tốt nghiệp tại các chuyên ngành kỹ thuật điện, điện tử chiếm khoảng 65%, số còn lại là làm trái ngành (không kể nhân viên kế toán, thiết kế và bảo vệ). Số lao động có trình độ trung cấp chủ yếu là những nhân viên lắp đặt các loại máy điện đơn giản và bán hàng; những công việc này không yêu cầu đòi hỏi quá cao và trình độ học vấn mà chỉ đòi hỏi về kỹ năng và kinh nghiệm trong nghề. Trình độ học vấn của nhân viên năm 2017 đến năm 2019 nhìn chung có tăng lên nhưng không tăng nhiều.

Năm 2018, Công ty có một lực lượng lao động với tuổi đời tương đối trẻ, số lượng cán bộ quản lý và công nhân có độ tuổi từ 18 - 35 chiếm một tỉ lệ khá lớn (khoảng 77,18 %). Tuổi trẻ với lòng nhiệt tình, ham mê học hỏi và với tinh thần cống hiến những cán bộ, công nhân viên này sẽ mang lại sức sống mới cho công ty, đây chính là điều kiện thuận lợi để Công ty có thể tận dụng tăng sức sản xuất của mình. Đây là độ tuổi mà sức khỏe lao động tương đối dồi dào và sung sức, phù hợp với công việc kinh doanh của Công ty. Đây chính là điều kiện góp phần tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Số lao động có độ tuổi trên 45 chỉ chiếm 7,69 % nhưng đa phần lại là lãnh đạo.

Mặc dù trong quá trình hoạt động Công ty còn gặp nhiều khó khăn do trình độ quản lý cũng như tay nghề chuyên môn của một số bộ phận công nhân viên còn hạn chế và thiếu kinh nghiệm trong việc vận hành, sửa chữa lắp đặt trạm biến áp và đường dây, nhưng nhìn chung cơ cấu nhân sự của công ty đã có sự chuyển biến rõ rệt về chất lượng trong những năm gần đây. Bảng 2.2 cho thấy yếu tố trình độ tay nghề người lao động được công ty đặt lên hàng đầu trong các vấn đề nhân sự cần ưu tiên giải quyết.

Bảng 2.2: Trình độ lành nghề của công nhân kỹ thuật

Chỉ tiêu	Tổng	Bậc 1,2	Bậc 3,4
Số lượng	60	37	23
Tỷ lệ (%)	100	61,67	38,33

(Nguồn: Phòng hành chính- nhân sự)

Qua bảng 2.2 cho thấy với một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao tương đối lớn, điều đó đã có tác động không nhỏ đến công tác tạo động lực lao động, nhất là đối với các công nhân bậc thấp có ý chí phấn đấu vươn lên, hoàn thiện tay nghề. Với họ, bên cạnh những nhu cầu vật chất sinh hoạt hàng ngày họ còn có những nhu cầu tinh thần khác như là được giao tiếp thân thiện với đồng nghiệp bậc cao, nhận được sự hỗ trợ trong công việc, chỉ bảo trong công việc của công nhân bậc cao...

Đối với người lao động có trình độ chuyên môn cao, đã công tác có “thâm niên” trong công ty, có trình độ chuyên môn cao, tích lũy được nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã được trả cao thì nhu cầu của họ sẽ phải là đạt được vị trí, chức vụ trong doanh nghiệp hoặc tổ chức. Việc đề bạt chức vụ công tác mới ở vị trí cao hơn hiện tại sẽ khiến người lao động làm việc hăng say và có hiệu quả hơn. Chính vì vậy, các cấp quản lý công ty cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của người lao động và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng nhu cầu thăng tiến nghề nghiệp của người lao động.

2.2.3 Đặc điểm về sản phẩm

Là công ty vừa sản xuất vừa cung cấp các dịch vụ sản phẩm điện nên công ty chú trọng đến cả hai chức năng trên. Tuy nhiên do nhu cầu thị trường

cao về chất lượng sản phẩm điện nên những năm gần đây công ty chú trọng hơn đến khâu cung cấp phân phối sản phẩm thiết bị điện của các nhà sản xuất khác cho các công trình công ty nhận thi công.

*** Danh mục sản phẩm**

Bảng 2.3. Danh mục loại sản phẩm và giá bán của công ty

STT	Loại sản phẩm	Giá bán buôn (đồng/thiết bị)	Giá bán lẻ (đồng/thiết bị)
	Động cơ một pha		
1	0,2 - 1500 TN	852.550	919.500
	- 1500 CTN	874.600	925.500
2	0,55 - 1500 TN	834.450	942.100
...	- 1500 CTLT	879.600	992.500
11	2.2 – 3000 Bích	1.206.400	1.818.300
	Động cơ 3 pha	655.600	872.500
1	0,125 – 1500	9.950.500	1.072.400
17	22 – 1500	32.060.500	33.220.300
25	75 – 750	56.416.200	57.588.700
27	110 – 1000	153.317.600	154.913.200
34	250 – 1000		
	Động cơ đặc biệt		
1	1,5/3 – 750/1500 2 cấp tốc độ	6.106.500	6.905.600
2	4,5 – 1500/3000 2 cấp tốc độ	6.106.500	6.905.600
3	7,5/11 – 750/1500 2 cấp tốc độ	16.850.000	15.892.700
4	2,2 KVA máy dịch pha	9.090.800	9.280.300
	Ba lát		
1	20 – 220V	46.830	68.513
2	40 – 220V	66.830	68.513
	Quạt các loại		
1	0,3 – 1 pha quạt CN	2.163.400	2.232.700
2	0,55 – 3 pha quạt CN	2.213.800	2.286.250
3	0,25 – 3 pha qmbt	2.092.000	2.157.100

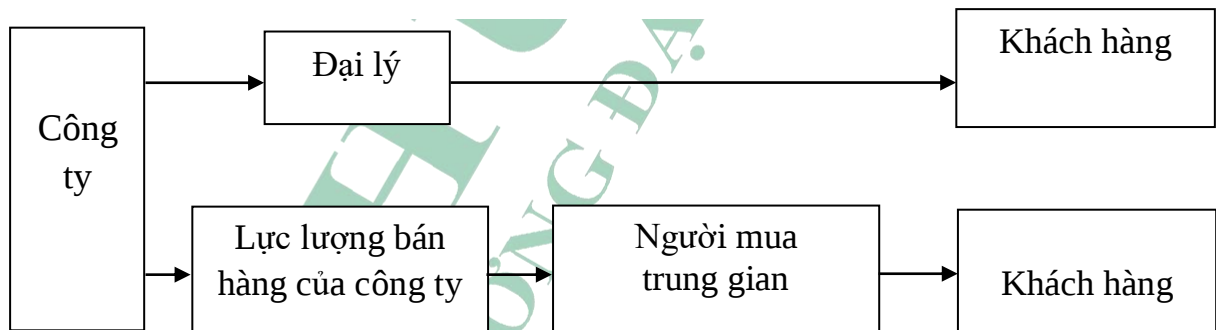
(Nguồn : Phòng kinh doanh)

Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai là đơn vị sản xuất kinh doanh với sản phẩm chính của công ty là sản phẩm dịch vụ - dịch vụ về các thiết bị ngành điện. Công ty chuyên lắp ráp và kinh doanh máy điện với trên 200 loại về cả động cơ ngành điện, thiết bị điện, ba lát và quạt các loại. Sản phẩm của công ty phù hợp với tiêu chuẩn IEC. Chính vì vậy mà công ty nhận được sự tín nhiệm của khách hàng và sản phẩm của công ty không ngừng đáp ứng được mọi nhu cầu của mọi ngành nghề sản xuất và luôn có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

*** Quy trình tiêu thụ, phân phối sản phẩm của công ty**

Sản phẩm của công ty chủ yếu được cung cấp theo đơn đặt hàng của các công ty khác. Công ty áp dụng các hoạt động xúc tiến: gửi catalog chào hàng, khuyến mại, hoa hồng, quảng cáo trên truyền hình ...

Trong tiêu thụ sản phẩm, hệ thống kênh phân phối và mạng lưới tiêu thụ là vấn đề quan trọng để nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách hợp lý và thuận tiện. Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai áp dụng dạng kênh phân phối hỗn hợp, thực chất đây là phương án lựa chọn trên cơ sở kết hợp cả hai kênh phân phối là kênh trực tiếp và kênh gián tiếp.



(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Sơ đồ 2.2 Hệ thống kênh phân phối được áp dụng tại công ty

Mạng lưới tiêu thụ của công ty được tổ chức thống nhất từ trên xuống dưới, mỗi đơn vị phòng ban chức năng có nhiệm vụ cụ thể, đảm bảo hoạt động của mạng lưới không bị chòng chéo. Mỗi cửa hàng, chi nhánh là một thành viên trong hệ thống mạng lưới đó mặc dù có tính độc lập song trong những trường hợp cần thiết để đảm bảo hiệu quả kinh doanh thì vẫn có sự kết hợp, liên lạc, quan hệ với nhau.

2.2.4. Đặc điểm về vốn

Bảng 2.4: Cơ cấu vốn của Công ty năm 2017 đến năm 2019

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Tốc độ tăng trưởng bình quân			
							2018/2017		2019/2018	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
Tổng vốn	57.000	100	63.570	100	73.540	100	6.570	11,53	9.970	15,68
Chia theo sở hữu										
- Vốn chủ sở hữu	18.480	32,42	20.700	32,56	26.660	36,25	2.220	12,01	5.960	28,79
-Vốn vay	38.520	67,57	42.870	67,44	46.880	63,75	4.350	11,29	4.010	9,35
Chia theo tính chất										
-Vốn cố định	9.000	15,78	9.800	15,42	11.230	15,27	800	8,89	1.430	14,59
- Vốn lưu động	48.000	84,21	53.770	84,58	62.310	84,73	5.770	12,02	8.540	15,88

(Nguồn: Phòng tài chính- kế toán)

Qua bảng 2.4 cho thấy tổng nguồn vốn của Công ty năm 2018 so với năm 2017 tăng 9.970 triệu đồng, tương ứng với tốc độ tăng 15,68 %, do Công ty mở rộng kinh doanh, nhận được nhiều công trình lớn trong những năm qua.

Cơ cấu vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng trong tổng nguồn vốn năm 2017 là 32,42% năm 2018 là 32,56% năm 2019 là 36,25%. Qua số liệu phân tích ta thấy cơ cấu nguồn vốn có những biến đổi theo chiều hướng tốt, vốn chủ sở hữu của Công ty tăng lên qua các năm thể hiện Công ty có nhiều cố gắng huy động vốn để phát triển sản xuất và tỷ lệ tăng của vốn chủ sở hữu tăng. Tuy vậy vốn chủ sở

hữu không đủ tài trợ cho việc gia tăng tài sản, Công ty phải đi huy động vốn từ bên ngoài, có thể là nguồn nợ ngắn hạn hoặc nợ dài hạn. Việc Công ty đi huy động các nguồn vốn từ bên ngoài là bình thường thể hiện Công ty đang mở rộng quy mô sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường.

Qua bảng 2.4 ta thấy được trong cơ cấu vốn của Công ty thì vốn đi vay chiếm tỷ trọng lớn như năm 2017 là 67,57% và năm 2018 là 67,44 %, năm 2019 là 63,75%. Đây là điều mà ta thường thấy đối với các doanh nghiệp trong ngành cơ điện. Vì vậy để đảm bảo kinh doanh hiệu quả nguồn vốn thì doanh nghiệp phải tiến hành quản lý chặt chẽ hợp lý, tránh lãng phí chi khi thực hiện tốt thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển được.

Vốn của Công ty bao gồm vốn cố định và vốn lưu động, trong đó vốn lưu động chiếm tỷ trọng cao hơn và chiếm 84,58% (năm 2018) so với tổng nguồn vốn. Vốn cố định năm 2018 tăng 800 triệu đồng tương ứng tăng 8,89% so với năm 2017. Vốn cố định năm 2019 tăng 1.430 triệu đồng (tăng 14,59%) so với năm 2018. Vốn lưu động năm 2018 tăng 5.770 triệu đồng tương ứng tăng 12,02% so với năm 2017. Tỷ trọng vốn cố định năm 2019 giảm so với năm 2018 và giảm 0,15%, trong khi đó vốn lưu động năm 2018 so với năm 2017 tăng 0,15%. Điều này cho ta thấy việc chủ động về vốn của Công ty còn thấp, do vốn của Công ty còn chủ yếu phụ thuộc vào các nguồn vốn lưu động, và việc huy động vốn khẩn cấp là khó, tuy vậy số vốn cố định không phải thấp vì với số vốn cố định này Công ty cũng đủ để giải quyết các trường hợp khẩn cấp.

2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Qua bảng 2.5 cho thấy tài sản của công ty đã cũ những vẫn có khả năng đáp ứng được nhu cầu và khả năng sản xuất của công ty trong hiện tại và tương lai.

TSCĐ là yếu tố quan trọng đối với kinh doanh, do vậy công ty cần có những biện pháp đầu tư TSCĐ chất lượng và nhiều hơn nữa. Điểm mạnh của công ty trong việc đầu tư cơ sở vật chất là có gia tăng nhiều TSCĐ mới trong năm gần đây 2019 phục vụ cho hoạt động của công ty có tác dụng đến điều kiện làm việc, tốc độ hoạt động của công ty. Bên cạnh đó, công ty còn tồn tại khá lớn

các tài sản cố định có thời gian hoạt động khá lâu, chi phí cho giá trị hao mòn lũy kế tương đối lớn. Việc sử dụng và phân bổ các TSCĐ còn chưa hợp lý sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất và chất lượng của TSCĐ cũng như đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Do công ty sử dụng thiết bị quản lý đã cũ, lạc hậu cũng là một khó khăn đối với công ty cũng như ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Nếu công ty có được thiết bị quản lý tốt thì chắc chắn công ty sẽ có được sự phát triển mạnh mẽ hơn hiện tại và hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng vì thế mà tốt hơn.

Bảng 2.5: Cơ sở vật chất kỹ thuật Công ty năm 2019

ĐVT: đồng

STT	Loại tài sản	Nguyên Giá		Giá trị còn lại	
		Giá trị	(%)	Giá trị	Tỷ lệ GTCL/NG
1	Nhà xưởng, vật kiến trúc	2.194.754.339	31,4	1.495.499.056	68,1
2	Thiết bị và công nghệ	2.900.509.100	41,5	1.851.109.439	63,8
3	Phương tiện vận tải	1.250.500.000	17,9	735.809.000	58,8
4	Các tài sản khác	650.409.700	9,3	395.563.200	60,8
	Tổng	6.996.173.139	100	4.477.980.695	64,01

(Nguồn: Phòng Kế toán)

2.3 Tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn năm 2017 -2019

- Doanh thu của Công ty biến đổi từng năm theo chiều hướng ngày càng phát triển. Doanh thu năm 2018 doanh thu tiếp tục tăng đạt 78.254 triệu đồng tăng 7.804 triệu đồng (9,65%) so với doanh thu năm 2017. Năm 2019 doanh thu tăng 7.981 triệu đồng tăng 10,19% so với năm 2018. Công ty ngày càng làm ăn có hiệu quả chứng tỏ phương hướng hoạt động của công ty rất hiệu quả.

- Nguồn lợi nhuận sau thuế của Công ty năm 2017 sau khi trừ hết các khoản chi phí còn lại là 9.499 triệu đồng. Trong năm 2018 tăng thành 10.196 triệu tương đương 7,34% so với năm 2017 và năm 2019 lợi nhuận sau thuế là 12.187

triệu đồng tương đương tăng 19,53% so với năm 2018, công ty đang làm ăn và đầu tư cho các dự án về điện rất đúng hướng trong thời kì hiện nay.

- Nộp ngân sách Nhà nước năm 2017 là 2.665 triệu đồng. Năm 2018 là 2.806 triệu và năm 2019 nộp là 3.046 triệu đồng. Công ty nộp ngân sách ngày càng tăng do kinh doanh có hiệu quả.

- Tiền lương bình quân của người lao động tăng qua các năm đã tăng từ 7,5 triệu đồng lên 8,5 triệu đồng vào năm 2018 và tiếp tục tăng lên 10 triệu đồng vào năm 2019.

- Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu tiêu thụ là tỷ số giữa lợi nhuận sau thuế với doanh thu thuần của Công ty nên chỉ số này cũng phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty và lên xuống thất thường như năm 2017 chỉ số đó là 0,134; của năm 2018 là 0,130 và tới 2019 là 0,141. Tỷ số này khá cao so với các công ty cùng ngành cho thấy công ty hiện vẫn đang làm ăn khá hiệu quả.

- Tỷ suất lợi nhuận/vốn kinh doanh biểu hiện khả năng phát triển của công ty, cũng như vậy với chỉ số năm 2017 là 0,166. Năm 2018 là 0,160 và năm 2019 là 0,165 tương đương tăng 3,32% so với năm 2018. Nhìn chung, cũng có sự biến động nhẹ do chỉ tiêu này còn chịu sự tác động bởi các chỉ số tài chính khác. Bởi, chỉ số dương chứng tỏ hoạt động kinh doanh có hiệu quả, mỗi đồng vốn kinh doanh thu được 0,165 đồng lợi nhuận. Doanh thu tiêu thụ năm 2019 tăng đáng kể nên tỷ suất này có tăng bởi tỷ suất lợi nhuận trong năm nay khá cao.

- Vòng quay vốn lưu động của công ty trong 3 năm gần đây ta thấy công ty đã sử dụng nguồn vốn đó chưa được hiệu quả khi số vòng quay vốn lưu động giảm qua từng năm. Năm 2018 vốn lưu động quay được 1,45 vòng giảm 0,01 vòng so với năm 2017, năm 2019 quay được 1,38 vòng giảm 0,07 vòng so với năm 2018.



Bảng 2.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

Chỉ tiêu	Mã số	Thuyết minh	Năm 2019	Năm 2018	Năm 2017
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1		86.235.345.000	78.254.678.000	70.450.456.210
2.Các khoản giảm trừ doanh thu	2				
3.Doanh thu thuần về bán hàng	10		86.235.345.000	78.254.678.000	70.450.456.210
4.Gía vốn hàng bán	11		68.423.434.490	62.169.428.937	55.476.211.743
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20		17.811.910.510	16.085.249.063	14.974.244.467
6.Doanh thu hoạt động tài chính	21				
7.Chi phí tài chính	22				
Trong đó :chi phí lãi vay	23				
8.Chi ohí bán hàng	24		2.494.054.140	2.079.993.586	2.005.006.858
9.Chi phí QLDN	25		1.052.058.273	1.018.124.637	825.993.622
10.Lợi nhuận thuần từ HĐKD	30		14.265.798.097	12.987.130.840	12.143.243.987
11.Thu nhập khác	31		19.213.915	24.416.314	30.000.052
12.Chi phí khác	32		8.100.889	9.089.574	8.765.349

13.Lợi nhuận khác	40		11.113.026	15.326.740	21.234.703
14.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50		14.276.911.123	13.002.457.580	12.164.478.690
15.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51		3.046.590.123	2.806.345.210	2.665.233.456
16.Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60		11.230.321.000	10.196.112.370	9.499.245.234
17.Nộp ngân sách			3.046	2.806	2.665
18.Thu nhập BQ 1 lao động (V)			10	8,5	7.5
19.Năng suất lao động BQ năm (7) = (1)/(2)			749,87	724,57	697,52
20.Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu tiêu thụ (8) = (4)/(1)			0,141	0,130	0,134
21.Tỷ suất lợi nhuận/vốn KD (9) = (4)/(3)			0,165	0,160	0,166
22.Số vòng quay vốn lưu động (10) = (1)/(3b)			1,38	1,46	1,47



Bảng 2.7: Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh của công ty qua 3 năm 2017 - 2019

STT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	So sánh tăng, giảm			
						2018/2017		2019/2018	
						+/-	%	+/-	%
1	Doanh thu tiêu thụ theo giá hiện hành	triệu đồng	70.450	78.254	86.235	7.804	11,08	7.981	10,19
2	Tổng số lao động	người	101	108	115	7	6,93	7	6,48
3	Tổng vốn kinh doanh bình quân	triệu đồng	57.000	63.570	73.540	6.570	11,53	9.970	15,68
	3a. Vốn cố định bình quân	triệu đồng	9.000	9.800	11.230	800	8,89	1.430	14,59
	3b. Vốn lưu động bình quân	triệu đồng	48.000	53.770	62.310	5.770	12,02	8.540	15,88
4	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng	9.499	10.196	12.187	697	7,34	1.991	19,53
5	Nộp ngân sách	triệu đồng	2.665	2.806	3.046	141	5,29	240	8,55
6	Thu nhập BQ 1 lao động (V)	trđ/tháng	7,5	8,5	10	1	13,33	1,5	17,65
7	Năng suất lao động BQ năm (7) = (1)/(2)	triệu đồng	697,52	724,57	749,87	27,05	3,87	25,3	3,49
8	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu tiêu thụ (8) = (4)/(1)	Chỉ số	0,134	0,130	0,141	-0,004	-3,36	0,011	8,47
9	Tỷ suất lợi nhuận/vốn KD (9) = (4)/(3)	Chỉ số	0,166	0,160	0,165	-0,006	-3,75	0,005	3,32
10	Số vòng quay vốn lưu động (10) = (1)/(3b)	Vòng	1,47	1,46	1,38	-0,012	-0,84	-0,071	-4,9

(Nguồn: Phòng kế toán)



2.4 Đặc điểm về môi trường làm việc

Khi nhắc tới công việc của ngành sản xuất máy cơ điện thì thường có liên tưởng tới làm việc trong môi trường sắt thép, liên quan tới các công việc như tiện, phay, bào, hàn... Có thể coi cơ điện là ngành ứng dụng các nguyên lý vật lý để tạo ra các loại máy móc, thiết bị hoặc vật dụng hữu ích. Đây là những công việc nặng nhọc, đòi hỏi người công nhân phải thường xuyên làm việc ngoài trời, chịu tác động rất lớn của thời tiết khắc nghiệt... Xác suất xảy ra tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp là khá cao, điều đó đã ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người công nhân, gây cảm giác sợ sệt, tâm lý nặng nề... có thể gây ảnh hưởng đến năng suất và hiệu quả lao động. Môi trường làm việc nặng nhọc, nguy hiểm rất dễ làm cho người lao động chán nản, căng thẳng, không yên tâm sản xuất.

Với những đặc điểm sản xuất kinh doanh như vậy đòi hỏi các nhà quản lý công ty cơ điện Xuân Mai quan tâm nhiều hơn tới công tác công tác bảo hộ lao động, ngăn ngừa tai nạn lao động phải được thực hiện tốt nhằm tạo cho người lao động tâm lý an tâm trong công việc. Công ty cũng nên quan tâm đến bầu không khí tâm lý trong lao động, tạo ra một bầu không khí thân thiện, gần gũi cởi mở không những giữa các nhân viên với nhau mà còn giữa nhân viên và lãnh đạo công ty. Ngoài ra trong điều kiện làm việc nguy hiểm có thể ảnh hưởng đến tính mạng con người công tác tạo động lực làm việc cho người lao động công ty cũng nên chú trọng, quan tâm.



CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN XUÂN MAI - HÀ NỘI

3.1. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động ở công ty

3.1.1. Tạo động lực thông qua xác định nhiệm vụ thực hiện công việc cho nhân viên

3.1.1.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc

Muốn tạo động lực cho người lao động thì một yêu cầu quan trọng là người lao động phải hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những tiêu chuẩn thực hiện có liên quan đến công việc của mình. Để xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động đòi hỏi phải phân tích công việc.

Là một thành viên của công ty mẹ rất có uy tín và danh tiếng trên thị trường nên công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai xác định nhiệm vụ của người lao động rất rõ ràng. Để được là thành viên của công ty, người lao động phải vượt qua khâu tuyển dụng cạnh tranh và tiêu chuẩn cao, được huấn luyện đào tạo rất cơ bản từ khi bắt đầu vào làm việc cho đến khi thành thực công việc. Quá trình làm việc người lao động vừa được giao quyền chủ động, sáng tạo trong công việc, vừa bị giám sát chặt chẽ qua kết quả thực hiện công việc.

3.1.1.2 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động

Tại công ty, việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Khi đánh giá, người lãnh đạo thường căn cứ vào thành tích và mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân trong đơn vị, từ đó đánh giá người lao động đạt loại gì. Sau đó, các phòng ban sẽ họp với nhau nhằm thống nhất kết quả đánh giá.

Việc đánh giá thực hiện công việc thường được phân loại theo các tiêu chí sau:

- Tiêu chuẩn lao động xuất sắc: người lao động muốn đạt được tiêu chí này phải đảm bảo có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững vàng, có khả năng công tác độc lập, có khả năng chỉ đạo nhóm, không ngừng tìm mọi biện pháp nâng cao NSLĐ của mình và đơn vị. Họ không những phải chấp hành nghiêm nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể, chấp hành sự phân công của người phụ trách mà còn phải hoàn thành xuất sắc khối lượng, chất lượng công việc được giao đồng thời sẵn sàng nhận thêm mọi nhiệm vụ hoàn thành một cách xuất sắc. Họ còn phải bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ và phải bảo đảm ngày công cao (trên 95% ngày công chế độ). Tỷ lệ bình xét lao động xuất sắc không quá 15% tổng số cán bộ công nhân viên đơn vị.

- Tiêu chuẩn lao động giỏi: Họ là những người có trình độ chuyên môn, tay nghề vững, không ngừng tìm mọi biện pháp nâng cao năng suất lao động cá nhân, chấp hành nghiêm nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể. Họ phải hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức danh của mình đồng thời sẵn sàng nhận thêm nhiệm vụ và hoàn thành đúng tiến độ với chất lượng cao, bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ và bảo đảm ngày công cao (trên 90% ngày công chế độ). Tỷ lệ bình xét lao động giỏi không quá 15% tổng số cán bộ công nhân viên đơn vị.

- Tiêu chuẩn lao động hoàn thành nhiệm vụ: Lao động có trình độ tay nghề vững, bảo đảm năng suất lao động cá nhân, chấp hành nghiêm nội quy và thỏa ước lao động tập thể, chấp hành nghiêm sự phân công của người phụ trách, hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức danh của mình, bảo đảm tuyệt đối an toàn cho người và thiết bị, tích cực học tập nâng cao trình độ.

- Tiêu chuẩn lao động chưa hoàn thành nhiệm vụ: Những người lao động này có năng suất lao động thấp, không hoàn thành đủ khối lượng chất lượng

công việc theo chức danh công tác của mình, thiếu chủ động trong công tác, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp trong công việc. Ngoài ra họ còn chấp hành chưa nghiêm túc sự phân công của người phụ trách, có biểu hiện đùn đẩy, né tránh nhiệm vụ được giao, vi phạm cá quy định về an toàn BHLĐ, vi phạm quy trình quy phạm nhưng chưa gây hậu quả, không chịu học tập nâng cao trình độ.

Bảng 3.1. Kết quả thực hiện công việc

Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1. Lao động xuất sắc	Người	12	15	17
2. Lao động giỏi	Người	15	13	16
3. Lao động hoàn thành nhiệm vụ	Người	70	89	80
4. Lao động chưa hoàn thành nhiệm vụ	Người	4	1	2
Tổng		101	108	115

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Người quản lý trực tiếp đưa ra nhiệm vụ từng tháng cho nhân viên của mình rồi cuối tháng sẽ căn cứ vào các tiêu chí trên để đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên. Kết quả này sẽ được sử dụng để tính lương cho người lao động cũng như đánh giá mức độ đóng góp của họ để xem xét việc khen thưởng. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính chung chung, phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người đánh giá. Các tiêu chí đánh giá chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí mang tính định lượng, cho nên rất khó khăn trong việc đánh giá. Việc đánh giá chung chung như vậy sẽ khiến cho người lao động thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc, gây ra sức ỳ lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện, công ty cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá với những tiêu chí rõ ràng cụ thể, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

3.2 Tạo động lực thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

3.2.1 Tuyển chọn, bố trí sắp xếp người lao động phù hợp để thực hiện công việc

Công tác tuyển chọn, bố trí sắp xếp công việc sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của người lao động và tổ chức, phát huy được khả năng kiến thức chuyên môn của người lao động. Tuyển chọn chỉ hợp lý khi công ty tìm ra được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc. Bố trí, sắp xếp lao động hợp lý khi người lao động làm việc phù hợp với trình độ chuyên môn và kỹ năng thực sự của mình.

*** *Tuyển chọn lao động:***

Hàng năm công ty đều tiến hành tuyển chọn lao động, thay thế và bổ sung cho lực lượng lao động còn thiếu và yếu. Quy trình tuyển dụng của công ty đã được xây dựng và thực hiện đầy đủ theo đúng pháp luật, do phòng nhân sự tiến hành. Những người trúng tuyển sẽ được khám sức khỏe chính thức và ký hợp đồng lao động thử việc 2 tháng. Sau thời gian thử việc, nếu người lao động đáp ứng được yêu cầu, công ty sẽ ký tiếp các hợp đồng lao động từ 1-3 năm hoặc không kỳ hạn xác định theo Luật lao động năm 2012.

Trong quá trình tuyển dụng có ưu tiên cho con em CBCNV trong Công ty, trong ngành nghề. Nếu đúng chuyên ngành thì cần tuyển dụng, ưu tiên những đối tượng học giỏi hoặc có năng lực công tác tốt, ưu tiên con em gia đình chính sách...

Bảng 3.2: Số lao động tuyển thêm vào công ty năm 2017 – 2019

Năm	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1. Số người được tuyển (người)	10	7	12
2. Vị trí được tuyển (người)			
- Phòng kỹ thuật thi công	5	4	3
- Phòng kinh doanh đầu thầu	2	2	1
- Đội bảo hành bảo trì	3	1	3

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Do thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng nên việc tuyển chọn lao động luôn diễn ra một cách thuận lợi. Tuy nhiên, đa số lao động mới tuyển thường là những người mới ra trường, kỹ năng nghề nghiệp còn hạn chế, đòi hỏi phải được đào tạo thêm ít nhất là 1 tháng mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Công ty có chế độ tuyển dụng ưu tiên cho con em công nhân viên trong ngành, điều đó khiến cho người lao động gắn bó với công ty. Nhưng do quá lạm dụng dẫn đến việc chấp nhận tuyển dụng lao động có trình độ thấp vào làm việc, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc và trong 3 năm công ty vừa tuyển thêm vừa cho nghỉ việc những lao động không đáp ứng được nhu cầu của công ty. Năm 2019, công ty cho nghỉ việc 5 người lao động do thói vô kỷ luật, và tuyển dụng được 12 lao động mới, như vậy số lao động tăng thêm là 7 người.

**** Bố trí, sắp xếp, hiệp tác lao động:***

Công ty đang ngày càng chú trọng đến hoạt động bố trí sắp xếp lao động sao cho phù hợp với ngành nghề được đào tạo. Sau khi được tuyển, người lao động sẽ được phân công bố trí vào những vị trí còn thiếu phù hợp với trình độ chuyên môn của họ, giúp họ có khả năng hoàn thành công việc một cách tốt nhất và phát huy được tính chủ động sáng tạo của người lao động. Trong những năm gần đây, số lao động được bố trí, sắp xếp làm việc trái ngành nghề tại công ty đã có xu hướng giảm. Đối với người lao động hiện đang làm những công việc không đúng với ngành nghề của mình thì công ty cũng đã tổ chức đào tạo lại để họ có đủ khả năng làm việc.

3.2.2 Cải thiện điều kiện lao động

Công ty đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi cho người lao động. Công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho quá trình làm việc. Nơi làm việc cũng được thiết kế một cách khoa học, sạch đẹp, có đầy đủ tiện nghi phục vụ cho người lao động, ngoài ra công ty còn có phòng ăn trưa có máy pha cà phê, máy lọc nước và có hỗ trợ tiền ăn trưa cho nhân viên và phục vụ nước uống miễn phí cho nhân viên trong công ty, những yếu tố đó không những

khiến cho người lao động cảm thấy vui vẻ, thoải mái khi làm việc mà còn giúp cho việc hợp tác, làm việc nhóm giữa các cá nhân trong tổ chức đạt hiệu quả. Đây chính là yếu tố rất tích cực tác động lớn đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Bảng 3.3. Đầu tư mới máy móc, thiết bị... cho cán bộ công nhân viên

ĐVT: Chiếc

Nội dung	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Máy tính cá nhân	8	9	7
Điều hòa nhiệt độ	4	4	7

(Nguồn : Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn chung, trong quá trình làm việc công ty luôn cố gắng cải thiện điều kiện lao động cho nguồn nhân lực. Mặc dù, còn nhiều mặt hạn chế nhưng công ty đã cố gắng nỗ lực rất nhiều nhằm giúp cho người lao động an tâm công tác, tạo tâm lý thoải mái, an toàn khi làm việc. Bên cạnh những việc đã làm cải thiện điều kiện lao động, ban lãnh đạo nên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của người lao động, giúp đỡ và tạo điều kiện hết mức có thể cho họ để họ yên tâm làm việc ở công ty.

Tạo động lực thông qua kích thích lao động

3.3.1. Tạo động lực cho người lao động từ công tác tiền lương

*** Tổng quỹ lương và phân phối tiền lương cho người lao động**

Là một công ty hạch toán độc lập cho nên quỹ tiền lương của công ty do công ty tự quyết. Công ty sẽ dựa vào kế hoạch lao động tiền lương do các phòng ban, bộ phận trình lên ban giám đốc, dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty, cân đối giữa các phòng ban, bộ phận để từ đó duyệt giao quỹ tiền lương cho phòng tài chính kế toán.

Kế hoạch tiền lương của công ty được giao theo 3 giai đoạn: tạm giao hàng quý, giao chính thức và quyết toán năm. Để chủ động, công ty sẽ căn cứ vào nguồn tạm giao hàng quý để giao cho các đơn vị trực thuộc. Đến khi công ty

mẹ giao chính thức và quyết toán, công ty sẽ dựa trên nguồn tạm giao từ đó tính toán lại để giao chính thức cho đơn vị.

Cơ cấu quỹ tiền lương của công ty sẽ được phân bổ như sau:

- Trích 8% BHXH và 1,5% BHYT và 1% BHTN tính theo lương cơ bản (phần người lao động đóng góp) để nộp tập trung tại công ty.
- Trích 2% để khen thưởng từ quỹ lương đối với những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác.
- Trích 1% khuyến khích người lao động có trình độ, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi.

*** Chế độ trả công làm thêm giờ cho người lao động**

- + Làm thêm giờ vào ngày thường tính bằng 150% lương
- + Làm thêm giờ vào ngày nghỉ cuối tuần bằng 200% lương
- + Làm thêm giờ vào ngày nghỉ lễ, tết tính bằng 300% lương.

Thời gian trả lương của công ty được quy định mỗi tháng hai kỳ: kỳ 1 tạm ứng vào ngày 4 – 7 đầu tháng, kỳ 2 thanh toán vào ngày 28 – 30 cuối tháng.

Công ty luôn gắn liền trách nhiệm với quyền lợi của người lao động, năng suất lao động tăng, hiệu quả kinh doanh cao thì thu nhập người lao động cũng tăng theo. Tiền lương bình quân đầu người một tháng năm 2019 là 10 trđ, cao hơn năm 2018. Theo kết quả phỏng vấn thì ta thấy đại đa số người lao động được hỏi đều cho rằng mức thu nhập mà họ nhận được đã đáp ứng được nhu cầu bản thân và được trả thỏa đáng với những đóng góp mà họ bỏ ra. Thu nhập tăng dẫn đến đời sống người lao động được cải thiện. Do thu nhập của người lao động tăng đã kích thích họ hăng hái hơn trong công việc, tạo ra hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh của công ty.

Nhìn chung, phương thức phân phối quỹ tiền lương như trên có một đặc điểm là không chỉ dựa vào số người có mặt và hệ số cấp bậc của công nhân tương ứng mà còn dựa vào mức độ hoàn thành công việc cho mỗi người. Điều đó đã giám sát được quá trình trả lương cho người lao động, hạn chế được sự

thiếu ý thức trong công việc của người lao động, có tác dụng khuyến khích sự sáng tạo, năng động của người lao động.

Tuy nhiên, việc phân phối tiền lương cho người lao động vẫn còn có những hạn chế, việc xác định hệ số năng suất còn chưa cụ thể, còn phụ thuộc nhiều vào sự đánh giá của người khác, chưa thấy rõ được mức độ đóng góp, cống hiến của mỗi người cho công ty. Thông thường, cuối tháng mỗi phòng ban sẽ họp lại để bình bầu, đánh giá xem người nào hoàn thành nhiệm vụ hay chưa hoàn thành nhiệm vụ từ đó xác định hệ số năng suất cho mỗi người. Tuy nhiên, cơ sở để chấm điểm năng suất chưa cụ thể, chưa có sự rõ ràng về phân biệt lao động khá, giỏi điều đó ảnh hưởng rất lớn đến tính công bằng trong trả lương, dẫn đến động lực kích thích trong vấn đề trả thù lao bị giảm hiệu quả. Có tình trạng trên một phần là do đặc thù của ngành cơ điện là quá trình sản xuất chịu nhiều biến đổi của điều kiện tự nhiên, vì thế rất khó xác định mức độ hoàn thành. Nhưng quan trọng hơn là công ty chưa xây dựng được một hệ thống đánh giá, chấm điểm năng suất cụ thể, rõ ràng. Mặt khác, hệ số năng suất giữa lao động xuất sắc, giỏi, khá, trung bình có sự chênh lệch không lớn lắm do đó chưa phát huy được động cơ phấn đấu cho người lao động. Công tác thanh tra, kiểm tra quỹ tiền lương của công ty cũng chưa được chú trọng, do vậy dễ dẫn đến tình trạng vi phạm quy chế phân phối tiền lương.

3.3.2. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức khuyến khích tài chính

3.3.2.1 Tiền thưởng

Tại Công ty việc trả thưởng cho nhân viên theo đúng quy định của Nhà nước và tiêu chuẩn khen thưởng của Công ty.

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng lấy từ lợi nhuận của công ty. Hàng năm công ty không ngừng tăng quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Đối tượng được khen thưởng là những cá nhân tập thể có thành tích xuất

sắc trong công việc, đạt được danh hiệu thi đua, những cá nhân đơn vị hoàn thành định mức công việc, đảm bảo số lượng và thời gian.

Một số quy định và mức thưởng mà Công ty đó áp dụng trong các dịp lễ tết từ năm 2019:

Cơ sở xét thưởng chung: Ngày công, năng suất, chất lượng công tác.

Loại A : Tiền thưởng là: 520.000đ: Công nhân đi làm ngày công là 26 ngày/tháng. Đảm bảo năng suất chất lượng, gia công, chấp hành nghiêm chỉnh nội quy và kỷ luật của Công ty và các quy định của đơn vị.

Loại B : Tiền thưởng là: 300.000đ: CBCNV ngày công bình quân trên 24 ngày/tháng. Vi phạm nội quy của đơn vị kinh doanh là 01 lần trong một tháng

Loại C : Tiền thưởng là 90.000đ: công nhân đi làm ngày công là trên 23 ngày/tháng

Ưu điểm: Khuyến khích người lao động đi làm đầy đủ, nâng cao trách nhiệm cho người lao động, phần nào khuyến khích người lao động tham gia làm việc có tinh thần nỗ lực nhất định.

Nhược điểm: Tâm lý người lao động là muốn nhìn thấy ngay thành quả lao động của mình. Nhưng khoảng cách các lần thưởng là quá xa, thời gian được xét thưởng là quá ngắn (có khi chỉ là một tháng trước khi thưởng), do vậy người lao động không cố gắng làm việc trong thời gian không xét thưởng. Điều đó cho thấy hoạt động khen thưởng cho cán bộ công nhân viên Công ty cũng cần phải được xem xét và cải tiến mới đem lại động lực cho người lao động trong Công ty.

3.3.2.2 Các phúc lợi và dịch vụ

Bên cạnh tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ cũng có tác động không nhỏ tới động lực của người lao động, thể hiện được sự quan tâm, khuyến khích của lãnh đạo công ty đối với họ.

Tại công ty, quỹ phúc lợi được dùng để trợ cấp cho cán bộ công nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn, đóng góp cho địa phương, cứu trợ đồng bào bị thiên tai lũ lụt. Ngoài ra, một phần còn được dùng để chi cho các hoạt động văn hóa, văn

nghệ, giáo dục, thể thao... Công ty áp dụng chế độ bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của bộ luật lao động, đồng thời công ty còn mua bảo hiểm y tế và tổ chức khám sức khỏe cho người lao động (công ty trả 100% chi phí). Vào các ngày lễ, ngày tết công ty đều thưởng cho người lao động tùy vào kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Hàng năm, công ty đều tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi thăm quan, nghỉ mát, công ty lo tiền đi lại, ăn ở... Điều đó không những giúp cho người lao động được nghỉ ngơi sau những ngày làm việc căng thẳng mà còn giúp cho mối quan hệ giữa các nhân viên trong công ty ngày càng gần gũi hơn.

Ngoài quỹ phúc lợi, công ty còn hình thành thêm quỹ tương trợ do cán bộ công nhân viên trong công ty đóng góp nhằm phát huy truyền thống thương yêu, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau. Thông qua đó, góp phần giảm bớt những khó khăn, từng bước ổn định đời sống khi công nhân viên nghỉ hưu, mất sức, khi ốm đau, tai nạn, khi gia đình gặp tai biến rủi ro... Năm 2019, quỹ phúc lợi và quỹ tương trợ đã trợ giúp cho CBCNV trong Công ty khi gặp khó khăn, tai nạn rủi ro, tử thân phụ mẫu mất, lập gia đình, sinh con... với 57 trường hợp, tổng số tiền 165.399.000đ. Ngoài ra, công ty đã chi ủng hộ quỹ Vì người nghèo của UBMTTQ Quận Hà Đông, TP Hà Nội với tổng số tiền: 126.000.000đ.



Bảng 3.4: Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2018- 2019

TT	Nội dung sử dụng	Tiền thưởng (đồng)	
		2018	2019
1	Ngày tết dương lịch	500.000	500.000
2	Ngày 30/4; 1/5	500.000	500.000
3	Sinh nhật	200.000	200.000
4	Ngày 2/9	500.000	500.000
5	Ngày 8/3; 20/10	500.000	500.000
6	Ngày quốc tế thiếu nhi	200.000	200.000
7	Ngày thành lập công ty	1.000.000	1.000.000
8	Người lao động ốm đau	500.000	500.000
9	Cha mẹ ốm đau	500.000	500.000
10	Con cái người lao động ốm đau	200.000	200.000
11	Người lao động cưới	500.000	500.000
12	Người thân người lao động mất	500.000	500.000
13	Ngày tết âm lịch	Lương tháng thứ 13	Lương tháng thứ 13

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Như vậy, có thể thấy được rằng, các hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng của công ty đã góp phần quan trọng giúp cho người lao động thỏa mãn trong công việc, gắn bó lâu dài với công ty. Tuy nhiên, việc sử dụng quỹ phúc lợi tuy đã được phân chia tỷ lệ phân bổ cụ thể nhưng còn mang tính tự phát, chưa được lập kế hoạch cụ thể. Điều đó dẫn đến tình trạng có những hoạt động được hỗ trợ nhiều nhưng có những hoạt động không được hỗ trợ vì đã sử dụng hết quỹ phúc lợi, nó cũng ảnh hưởng không tốt tới tâm lý làm việc của người lao động.

3.3.3. Tạo động lực cho người lao động từ các hình thức khuyến khích tinh thần

3.3.3.1 Tạo cơ hội học tập và phát triển, cơ hội thăng tiến

*** Công tác tổ chức đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ cho người lao động**

Hoạt động đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng đến hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân cũng như của tổ chức. Khi người lao động đã có đủ khả năng, trình độ thực hiện công việc sẽ dẫn đến sự thỏa mãn trong công việc từ đó sẽ kích thích người lao động làm việc nâng cao năng suất.

Tại công ty, do nhiều nguyên nhân mà một bộ phận người lao động có trình độ và khả năng nắm bắt kiến thức chuyên môn còn yếu. Chính vì vậy, công ty đã rất coi trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, coi đó là nhân tố quan trọng thúc đẩy công ty phát triển. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo lao động theo kế hoạch hàng năm, công ty sẽ tổ chức xét duyệt cho cán bộ công nhân viên trong công ty đi học tập, nâng cao kiến thức, trình độ để đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao. Các hình thức đào tạo như là huấn luyện tại nơi làm việc, đào tạo tại chức, huấn luyện chuyên đề, cử đi học ở các trường trong nước... Trong những năm qua, công ty đã thường xuyên mở các lớp tập huấn bồi dưỡng nghiệp vụ, bồi dưỡng nâng bậc, tiến hành đào tạo và đạo tạo lại đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý vận hành, tổ chức đào tạo về các kỹ năng mềm như kỹ năng thuyết trình, làm việc nhóm, kỹ năng tư duy cho đội ngũ cán bộ quản lý phòng ban, các đơn vị trực thuộc. Người lao động làm việc tại công ty được đào tạo đúng chuyên ngành, được đưa trực tiếp xuống các đơn vị để có kinh nghiệm thực tế. Không những thế còn mở các lớp đào tạo ngắn hạn nhằm giúp người lao động có thể tiếp cận công nghệ mới. Số lao động được đào tạo nâng cao trình độ hàng năm của công ty là khá cao, cụ thể:

Bảng 3.5: Tổng hợp lao động được đào tạo 2017– 2019

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Bồi dưỡng nghiệp vụ kế toán	Người	16	18	18
Đào tạo nhân viên mới	Người	26	30	43
Bồi dưỡng Tiếng Anh giao tiếp	Lượt người	18	25	20
Tổng kinh phí cho đào tạo	Triệu đồng	596	620	600

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Nhìn vào bảng trên, ta có thể thấy được tỷ lệ lao động được đào tạo mới, đào tạo lại của công ty được nâng lên rõ rệt. Sau mỗi khóa đào tạo chất lượng, trình độ người lao động được nâng lên. Điều này đã góp phần không nhỏ vào sự thành công của công ty trong thời gian qua. Không những thế đối với người lao động, việc thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức đã tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Việc đào tạo, nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn đã khiến cho người lao động tự tin và rất lạc quan về công việc của mình. Điều này sẽ giúp người lao động vượt qua những căng thẳng trong công việc và góp phần tạo nên bầu không khí làm việc tích cực. Mặt khác, khi được đào tạo người lao động sẽ cảm thấy được quan tâm và tin tưởng. Đây là động lực để người lao động gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động chưa mấy hiệu quả. Nguyên nhân chủ yếu là do chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm. Người lao động sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức đã được học vào trong công việc, dẫn đến một thời gian ngắn sau khi đào tạo

mọi việc lại trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo. Thêm vào đó, việc xét học chưa được xem xét trên cơ sở yêu cầu phát triển của công ty mà do nhu cầu của cá nhân điều đó đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc cũng như cơ cấu lao động của doanh nghiệp.

**** Các phong trào đoàn thể, tổ chức đời sống cho cán bộ công nhân viên***

Có thể nói phong trào đoàn thể trong công ty khá mạnh, đã và đang đóng vai trò sâu rộng trong đời sống của công nhân viên chức. Các phong trào thi đua trong công việc giữa các cá nhân trong phòng ban, đơn vị và giữa các bộ phận trực thuộc công ty với nhau thường xuyên được phát động. Nhiều phong trào thi đua đã trở thành truyền thống như: xây dựng đơn vị, trạm biến áp kiểu mẫu; phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật,... Ngoài các phong trào thi đua trong công việc, công ty còn tổ chức các phong trào thể thao, văn hóa giữa các phòng ban, cá nhân trong tổ chức như: giải vô địch bóng đá, bóng bàn, cầu lông toàn công ty, thi nấu ăn, thi giọng hát hay toàn công ty...

Không những thế, việc tổ chức nghỉ điều dưỡng, tham quan, du lịch cho cán bộ công nhân viên trong công ty được thực hiện khá tốt. Năm 2019 Công ty đã tổ chức đi du lịch ở Cửa Lò cho hơn 20 cán bộ công nhân viên và gia đình nghỉ điều dưỡng. Công ty cũng tổ chức thường xuyên nhiều đợt tham quan du lịch.

Các phong trào thi đua cũng như việc tổ chức đời sống cho người lao động trong công ty đã tạo ra nội lực mới khiến cho người lao động phát huy hết khả năng để đạt được thành tích ngày càng cao mà không cần đến sự đôn đốc theo kiểu hành chính. Theo kết quả điều tra phỏng vấn thì có đến 90% người được hỏi cho rằng họ thường xuyên tham gia vào các phong trào đoàn thể của công ty. Đây là một con số rất tích cực. Những hoạt động này không những tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động, nâng cao năng suất lao động... mà còn làm cho đời sống tinh thần người lao động thêm phong phú, tạo cơ hội cho nhân

viên, cán bộ lãnh đạo gần gũi thân thiện hơn. Tất cả những điều đó đều góp phần nâng cao hiệu quả lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, việc tổ chức thi đua, khen thưởng trong Công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: loại hình phong trào chưa thực sự phong phú, đánh giá hiệu quả phong trào còn chung chung, chưa cụ thể, hình thức chưa hấp dẫn.

3.3.3.2 Xây dựng văn hóa công ty

Có thể nói, trên 7 năm tồn tại và phát triển, công ty đã xây dựng và duy trì một nề nếp văn hóa đặc thù, có bản sắc riêng, phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của toàn thể nhân viên vào việc đạt được các mục tiêu chung.

Tại công ty, một trong những truyền thống tốt đẹp nhất đó chính là tinh thần tập thể vững mạnh. Giữa những người lao động đều có mối quan hệ thân thiện, cởi mở, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau. Điều đó đã kích thích người lao động không ngừng sáng tạo, đưa ra ý tưởng và muốn thử những kỹ năng mới vì họ biết rằng dù có chuyện gì xảy ra thì các đồng nghiệp của họ đều sẽ phản hồi một cách tích cực và mang tính xây dựng. Mỗi người lao động trong công ty đều sẵn sàng chia sẻ những kinh nghiệm, những hiểu biết của mình về công việc cho đồng nghiệp, đặc biệt là những người mới vào làm việc. Trong cuộc sống hàng ngày, khi mỗi nhân viên trong công ty gặp khó khăn, đau ốm thì họ luôn nhận được sự cảm thông, chia sẻ, thăm hỏi động viên của những người khác.

Một nét văn hóa nổi bật nữa trong công ty đó chính là phong cách làm việc của cấp lãnh đạo. Cấp lãnh đạo trong công ty là những người có tính quyết đoán thể hiện qua các phẩm chất dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm, tự tin, ra được những quyết định kịp thời trong những tình huống khó khăn. Bên cạnh đó, họ còn tạo mối quan hệ gần gũi, chân thành, tin cậy đối với nhân viên dưới quyền, đó là động lực để khuyến khích cấp dưới phát huy hết năng lực, trí lực, óc sáng tạo, lòng nhiệt tình vào công việc.

Như vậy, có thể nói tinh thần tập thể vững mạnh, đoàn kết, tương thân tương ái giữa những người lao động trong công ty đã trở thành một nét văn hóa

truyền thống, tốt đẹp. Nó đã tạo ra những mối quan hệ tốt đẹp, bầu không khí làm việc thoải mái từ đó tạo động lực, khuyến khích người lao động hăng hái, làm việc có hiệu quả. Cảm thấy vui trong môi trường làm việc của mình mang lại cho người lao động một thái độ quan điểm tích cực, làm tăng thêm sự tự tin cần có để đi đến thành công.

Bên cạnh quá trình hình thành lên những nét văn hóa tốt đẹp, truyền thống của riêng mình, giống như nhiều cơ quan khác, công ty cũng đang gặp phải một vấn đề là ý thức kỷ luật lao động. Qua bảng 3.6 cho thấy tại công ty vẫn còn có nhiều trường hợp người lao động đến làm việc muộn, hoặc đến trễ trong các buổi họp. Nó đã gây ra những ảnh hưởng xấu cho hoạt động của công ty. Bởi vì việc không tuân thủ nghiêm giờ giấc lao động sẽ tạo ra sức ỳ lớn cho người lao động, làm giảm năng suất lao động của họ. Tình trạng đi muộn về sớm còn thể hiện công việc chưa cuốn hút người lao động, chưa tạo được động lực làm việc cho họ. Hơn nữa, việc người lao động đi muộn về sớm cũng như những người lao động chăm chỉ làm việc đều được đối xử như nhau sẽ tạo nên sự bất bình đẳng trong lao động, người lao động sẽ cảm thấy bất bình khi công sức họ bỏ ra không được đánh giá đúng.

Bảng 3.6: Tổng hợp lao động vi phạm quy định của công ty năm 2017– 2019

Đơn vị tính: Người

Nội dung	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Đi làm muộn	37	40	52
Đến trễ giờ họp	11	12	10
Đi làm về sớm không lý do	7	13	10
Số lao động bị kỷ luật	6	8	5
Tổng	64	76	81

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

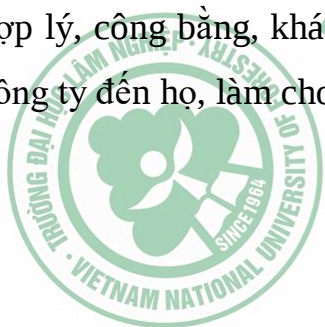
Với môi trường văn hóa thân thiện, tốt đẹp đã tác động rất lớn đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên trong công ty, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp. Mặc dù đã hình thành những giá trị văn hóa truyền thống của mình, nhưng giá trị văn hóa đó chưa được ban lãnh đạo công ty cụ thể hóa thành những giá trị cốt lõi, những tiêu chuẩn về văn hóa, những quy định về đồng phục, cách ăn nói giao tiếp ứng xử.

3.3.3.3 Tạo cơ hội thăng tiến

Trong chiến lược phát triển nhân lực, công ty rất chú trọng đến công tác quy hoạch nguồn cán bộ lãnh đạo, đào tạo cán bộ nhân viên có năng lực để đề bạt vào vị trí xứng đáng.

Qua bảng 3.7 cho thấy công tác khen thưởng được công ty thực hiện và duy trì liên tục hàng năm để đánh giá kết quả làm việc của cán bộ nhân viên trong công ty. Qua số liệu cho thấy số lao động được khen thưởng khối sản xuất cao hơn khối văn phòng. Điều này cũng khá dễ hiểu vì bộ phận sản xuất lao động vất vả, trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng công trình và uy tín công ty nên Công ty chú trọng đến những người công nhân trực tiếp thi công công trình. Mặt khác qua công tác thi đua khen thưởng cho thấy công ty rất chú ý đến vấn đề tạo động lực cho người lao động.

Công tác khen thưởng vừa phát huy được khả năng người lao động vừa là cơ sở phát hiện ra những nhân tố lao động tốt để công ty đề bạt, bổ nhiệm đúng công việc đúng người. Kết quả đề bạt, bổ nhiệm có ý nghĩa rất lớn đến tinh thần làm việc của người lao động trong công ty. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm nội bộ hợp lý, công bằng, khách quan giúp nhân viên nhận thấy được sự quan tâm của công ty đến họ, làm cho họ yên tâm công tác, cống hiến.



**Bảng 3.7: Số lao động được khen thưởng, đề bạt
của công ty năm 2017 – 2019**

Nội dung	Đơn vị tính	2017	2018	2019
1. Số lao động được đề bạt	Người	3	3	4
2. Số lao động được khen thưởng				
- Khối sản xuất	Người	11	12	12
- Khối văn phòng	Người	3	5	5
Tổng	Người	14	17	17

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

3.4. Đánh giá công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty

3.4.1 Những thành tựu đạt được

- Công ty đã xây dựng và phổ biến những quyết định và thông tin về mục tiêu hoạt động của mình đến từng người lao động một cách kịp thời, từ đó kích thích người lao động nỗ lực hết mình để đạt mục tiêu của công ty và cảm thấy gắn bó hơn với công ty.

- Việc tuyển chọn lao động luôn diễn ra một cách thuận lợi do công ty đã thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng. Số lao động được bố trí, sắp xếp trái ngành nghề tại công ty đã có xu hướng giảm. Việc bố trí sắp xếp lao động phù hợp với yêu cầu công việc đã tạo điều kiện cho người lao động phát huy những kiến thức, kỹ năng của mình, tăng cường sự thỏa mãn trong công việc từ đó tạo động lực làm việc.

- Công tác an toàn bảo hộ lao động đều có kế hoạch cụ thể và được giám sát một cách chặt chẽ nhằm đảm bảo an toàn cho người và máy móc thiết bị. Ngoài ra, công ty còn cố gắng trong việc tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi cho người lao động. Đây là yếu tố rất tích cực tác động lớn đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Công ty đã xây dựng được một quy chế phân phối tiền lương tương đối khoa học, hợp lý không chỉ dựa vào số người có mặt và hệ số cấp bậc của người lao động mà còn dựa vào mức độ hoàn thành công việc của mỗi người. Điều đó đã hạn chế được sự thiếu ý thức trong công việc, có tác dụng khuyến khích sự sáng tạo, năng động của người lao động.

- Các hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng của công ty đã góp phần quan trọng giúp cho người lao động thỏa mãn trong công việc, gắn bó lâu dài với công ty.

- Tỷ lệ lao động được đào tạo mới, đào tạo lại của công ty được nâng lên rõ rệt. Sau mỗi khóa đào tạo chất lượng, trình độ người lao động được nâng lên. Đối với người lao động, việc thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức đã tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.

- Công ty đã căn cứ vào năng lực của người lao động trong quá trình rèn luyện, làm việc tại công ty và trên cơ sở yêu cầu của công việc rồi từ đó đã chủ động vạch ra các hướng phát triển nghề nghiệp cho họ. Điều đó đã kích thích người lao động hăng hái làm việc, yên tâm công tác vì họ nhận thấy được tương lai, khả năng thăng tiến của mình tại công ty.

- Các phong trào thi đua cũng như việc tổ chức đời sống cho người lao động trong công ty đã tạo ra nội lực mới khiến cho người lao động phát huy hết khả năng để đạt được thành tích ngày càng cao.

- Công ty đã hình thành lên những nét văn hóa tốt đẹp, truyền thống của riêng mình. Với môi trường văn hóa thân thiện, tốt đẹp, nó đã có tác động rất lớn đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên trong công ty, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp.

3.4.2 Một số tồn tại, hạn chế

- Hoạt động phân tích công việc chưa được chú trọng. Các nhiệm vụ, yêu cầu và tiêu chuẩn thực hiện được đưa ra một cách chung chung, không phù hợp với thực tế. Người lao động không nắm rõ những kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong đợi ở họ. Vì vậy, ảnh hưởng rất lớn đến động lực lao động, không khuyến khích người lao động tích cực làm việc.

- Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động còn mang tính định tính, chung chung. Điều đó sẽ khiến cho người lao động thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc.

- Việc phân phối tiền lương cho người lao động vẫn còn có những hạn chế, việc chấm điểm để tính hệ số năng suất còn chưa cụ thể, còn phụ thuộc nhiều vào sự đánh giá của người khác, chưa thấy rõ mức độ đóng góp, cống hiến của mỗi người cho công ty. Điều đó ảnh hưởng rất lớn đến tính công bằng trong trả lương, động lực kích thích trong vấn đề trả thù lao bị giảm hiệu quả.

- Công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm. Người lao động sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc.

- Giá trị văn hóa của doanh nghiệp chưa được cụ thể hóa thành các giá trị cốt lõi, các tiêu chuẩn về văn hóa. Chính vì vậy, người lao động có cái nhìn mơ hồ về văn hóa công ty. Tình trạng đi muộn về sớm vẫn còn phổ biến tạo ra sức ỳ lớn cho người lao động, làm giảm năng suất lao động của họ.

3.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

- Tình hình kinh doanh những năm gần đây không tốt có sự gia tăng áp lực cho ngành điện về quy mô hoạt động và quy mô nhân lực do tình hình chung của nền kinh tế.

- Chính sách của Nhà nước gây nhiều khó khăn ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh, sự ổn định quỹ lương cũng như ổn định công việc cho người lao động.

- Đội ngũ lãnh đạo của công ty đôi lúc chưa thực sự quan tâm nhiều tới công tác tạo động lực cho người lao động.

Ngoài những nguyên nhân khách quan, về tình hình khó khăn chung của nền kinh tế trong nước cũng như khó khăn trong ngành thì còn có những nguyên nhân chủ quan khiến công tác tạo động lực cho người lao động còn nhiều hạn chế :

- Trình độ của cán bộ quản lý trong công ty còn nhiều hạn chế. Mặc dù có thâm niên công tác lâu năm nhưng tư duy đổi mới còn chậm .

- Tổ chức công Đoàn chưa mạnh, chưa phát huy được vai trò và những ảnh hưởng tới công ty với người lao động.

- Công ty chưa linh hoạt trong việc áp dụng các hình thức trả lương cho người lao động.

- Vai trò trách nhiệm của từng cá nhân lãnh đạo, quản lý ở từng cấp, từng bộ phận chưa được phát huy đúng mức, chưa đáp ứng tốt yêu cầu đặt ra, từ đó làm cho công tác tạo động lực gặp không ít khó khăn, bất cập, hiệu quả đem lại chưa cao.

Bên cạnh đó, do tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây luôn có những biến động nhất định, doanh thu và lợi nhuận tạo ra thường ít ổn định, sản phẩm làm ra tiêu thụ chậm sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ đòi hỏi công ty đã phải liên tục nỗ lực nhiều trong việc thay đổi công nghệ cho phù hợp.

3.5. Đề xuất một số giải pháp góp phần tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai

3.5.1. Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Mặc dù hiện nay công ty đã tiến hành phân tích công việc cho người lao động, tuy nhiên công tác phân tích công việc mới chỉ đưa ra được các nhiệm vụ,

yêu cầu và các tiêu chuẩn thực hiện công việc một cách chung chung. Người lao động cũng chỉ hiểu công việc họ phải làm một cách chung chung, khái quát. Chính vì vậy, người lao động không thấy hết được vị trí của công việc đối với sự phát triển của công ty, không có phương hướng phấn đấu từ đó làm giảm động lực lao động. Do đó, công ty cần phải tiến hành phân tích và thiết kế lại công việc mà công ty đang thực hiện.

Sau khi kết thúc một đợt phân tích công việc thì công ty cũng không nên sử dụng các kết quả này trong một thời gian dài mà cần phải tiến hành phân tích lại công việc, vì nhiệm vụ cũng như tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động thường xuyên biến đổi cùng với quá trình sản xuất kinh doanh. Nếu như công ty thực hiện tốt quá trình phân tích công việc sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, từ đó có phương hướng phấn đấu, kích thích người lao động làm việc có hiệu quả hơn..

3.5.2. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Trong những năm vừa qua, công ty chưa có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của cá nhân một cách khoa học, thống nhất. Việc đánh giá còn mang tính định tính, chung chung. Thông thường, cứ cuối mỗi tháng, các phòng ban lại họp lại để bình bầu xem người nào hoàn thành nhiệm vụ hoặc không hoàn thành nhiệm vụ. Do không có tiêu chuẩn đánh giá một cách cụ thể cho nên việc đánh giá thường dựa vào nhận định chủ quan của người đánh giá. Chính vì vậy, công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng, cụ thể.

Tại công ty, các tiêu thức sử dụng để đánh giá còn mang tính sơ lược, chung chung và nó phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của người quản lý trực tiếp. Các tiêu thức này chưa được cụ thể hóa thành các chỉ tiêu mang tính định lượng cho nên gây khó khăn rất nhiều cho người đánh giá. Người lao động cũng khó đánh giá được hiệu quả công việc của mình.

3.5.3. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

Tại công ty trong những năm vừa qua, công tác tuyển chọn và bố trí lao động đã có nhiều tiến bộ. Quá trình tuyển dụng lao động luôn được thực hiện theo đúng quy trình, việc bố trí sắp xếp công việc luôn có kế hoạch thực hiện và căn cứ vào năng lực trình độ của người lao động. Điều đó đã góp phần tăng cường sự thỏa mãn trong công việc của người lao động, tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này, công ty cần phải cải thiện một số mặt sau đây:

- Quá trình tuyển chọn phải đảm bảo tuyển được những người có đủ trình độ, phù hợp với yêu cầu công việc, tránh tình trạng tuyển thêm lao động vì lí do cá nhân. Việc sắp xếp, bố trí công việc cần phải căn cứ vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện để có thể sắp xếp phù hợp với trình độ của người lao động và đảm bảo đúng người đúng việc. Sắp xếp, bố trí công việc cũng cần phải căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, phải được lập kế hoạch rõ ràng cụ thể, tránh tình trạng bố trí, sắp xếp bừa bãi dẫn đến tình trạng có vị trí thừa lao động, có vị trí lại thiếu lao động. Điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản cho người lao động do không có việc làm hoặc không được làm công việc theo đúng chuyên môn, sở thích của mình.

Cung cấp đầy đủ, hợp lý và ngày càng hiện đại các điều kiện cần thiết cho công việc

Trong những năm qua, mặc dù công ty đã quan tâm, chú trọng đến việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động song vẫn còn có những hạn chế. Để nâng cao hiệu quả của công tác này thì công ty cần phải trang bị thêm nhiều máy móc thiết bị tiên tiến, hiện đại phục vụ người công nhân nhằm đáp ứng được những đòi hỏi về kỹ thuật, công nghệ, máy móc ngày càng cao. Các phòng ban cần được thiết kế và bố trí hợp lý hơn nữa nhằm đảm bảo cho người lao động có môi trường làm việc thoải mái nhất. Ngoài ra, vấn đề

về an toàn và bảo hộ lao động cũng cần được công ty quan tâm hơn nữa: công ty nên tổ chức thường xuyên các lớp học về vấn đề vệ sinh, an toàn cho người lao động, giám sát chặt chẽ và yêu cầu người lao động phải thực hiện nghiêm chỉnh vấn đề này.

3.5.4. Hoàn thiện công tác kích thích lao động

Cải tiến công tác tiền lương ngày càng công bằng, chính xác và hiệu quả

Trong thời gian vừa qua, Công ty đã áp dụng một hệ thống trả lương tương đối khoa học, hợp lý, được coi là tiến bộ so với các công ty khác. Điều này đã tạo ra được sự thỏa mãn của người lao động trong công việc cũng như tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm, hệ thống trả lương của công ty vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế cần khắc phục.

Công ty cần phải hoàn thiện công tác kế hoạch hóa quỹ tiền lương nhằm dự báo một cách chính xác và kịp thời quỹ tiền lương của toàn công ty và các đơn vị trực thuộc. Việc lập kế hoạch cần phải được căn cứ theo các chỉ tiêu như hao phí lao động cả về số lượng và chất lượng, mức độ phức tạp của công việc, khối lượng thiết bị được giao vận hành, mức độ khó khăn của điều kiện lao động. Tuyệt đối không căn cứ vào số lao động có mặt và hệ số lương của họ. Đồng thời, quá trình lập kế hoạch quỹ tiền lương cũng cần phải xem xét cả kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch lao động, kế hoạch năng suất...

Việc phân phối tiền lương cho người lao động cần phải căn cứ vào năng suất lao động và hiệu quả làm việc của họ, cần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, lấy kết quả lao động làm thước đo để phân phối chứ không chỉ dựa vào trình độ lành nghề, cấp bậc công việc. Phân phối tiền lương công bằng và hợp lý sẽ tạo động lực, kích thích người lao động làm việc có hiệu quả.

Cần chú trọng đến công tác thanh tra, kiểm tra việc sử dụng quỹ tiền lương ở từng đơn vị. Việc tiến hành thanh tra, kiểm tra không chỉ định kỳ theo quý mà có thể theo tháng hoặc kiểm tra đột xuất..

Ngoài ra, công ty cũng cần phải nâng cao nhận thức của người lao động về chính sách tiền lương để người lao động có thể hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức trả lương của công ty. Đối với người lao động có trình độ chuyên môn cao, có nhiều cống hiến cho công ty thì để khuyến khích họ làm việc, gắn bó với công ty ta có thể tăng lương cho họ, rút ngắn thời gian nâng bậc lương...

Các khuyến khích tài chính

Tiền thưởng cần phải trả công bằng, xứng đáng với những đóng góp đã bỏ ra

Mặc dù Công ty đã áp dụng nhiều hình thức thưởng. Nhưng tiền thưởng vẫn chưa phản ánh được mức độ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của từng nhân viên, vẫn còn mang tính chung chung và tiền thưởng chưa phù hợp với nhu cầu sinh hoạt của người lao động. Nguyên tắc trả thưởng cho người lao động là phải khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả hơn, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công bằng, kịp thời, tránh có sự thắc mắc từ người lao động.

Công ty áp dụng các hình thức thưởng sau:

- Khen thưởng theo đợt.
- Khen thưởng hàng tháng.
- Khen thưởng theo dự án
- Khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến chất lượng dịch vụ

Tiền thưởng được sử dụng để thưởng cho người lao động làm công việc có liên quan đến hiệu quả kinh doanh, góp phần tăng cường trách nhiệm của họ. Vì vậy, cần phải xác định rõ đối tượng nào được áp dụng thưởng

Thực hiện được những giải pháp nêu trên, công ty sẽ phát huy một cách đầy đủ hơn ý nghĩa của tiền thưởng, làm cho người lao động tích cực, hăng hái hơn trong công việc.

Các phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa, tránh lãng phí

Trong những năm qua, công ty đã rất quan tâm đến đời sống của người lao động, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên, để

cải thiện hơn nữa đời sống của người lao động thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa hơn nữa, điều đó sẽ góp phần hấp dẫn và giữ lao động giỏi cho doanh nghiệp. Chẳng hạn như trợ cấp giáo dục cho con em người lao động có thành tích học tập xuất sắc, điều đó sẽ có tác động rất lớn đến tâm lý làm việc của họ. Hoặc cho phép người lao động tham dự cổ phiếu, khi đó họ sẽ có trách nhiệm nhiều hơn với sự phát triển của công ty, kích thích người lao động tích cực làm việc...

Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Công ty cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho người lao động đạt được kết quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí.

Các khuyến khích tinh thần

Chú trọng đào tạo và tạo cơ hội phát triển cho người lao động

Mục đích của đào tạo là nhằm tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc cung cấp cho họ kỹ năng và kiến thức mới. Đào tạo có hiệu quả sẽ giúp cho người lao động thỏa mãn với công việc, tăng lòng tự hào bản thân, có cơ hội thăng tiến, có thái độ tích cực và có động lực làm việc.

Trong những năm qua, công tác đào tạo tại công ty luôn được quan tâm, chú trọng do đặc thù của ngành đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kỹ năng chuyên môn vững vàng và luôn phải nắm bắt được trình độ khoa học công nghệ tiên tiến. Hoạt động đào tạo tại công ty luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo bao gồm các bước: xác định nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và chuẩn bị, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Đối với đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo của công ty cần phải được bồi dưỡng, nâng cao kiến thức nghề nghiệp cũng như khả năng sư phạm. Công ty cũng cần có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với những người này. Không những thế, chương trình đào tạo cần phải được xây dựng sao cho sát với yêu cầu

nhiệm vụ của mỗi đơn vị trong công ty, đặc biệt cần phải có thêm nhiều bài học thực hành và nội dung cần phải cập nhật những tiến bộ kỹ thuật, công nghệ hiện đại.

Kế hoạch đào tạo không chỉ căn cứ vào nhu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, cũng không chỉ căn cứ vào nhu cầu phát triển của cá nhân mà chúng ta cần phải kết hợp hai nhu cầu đó với nhau. Điều đó sẽ làm cho người lao động có hứng thú với việc học, từ đó sẽ nâng cao được hiệu quả đào tạo. Ngoài ra, sau quá trình đào tạo cần phải tạo điều kiện cho người lao động có thể ứng dụng kết quả đào tạo vào trong công việc.

Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong công ty ngày càng đa dạng, phong phú

Công ty cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động.

Mặc dù các phong trào đoàn thể, phong trào thi đua của công ty trong những năm vừa qua là khá mạnh nhưng công ty cần phải quan tâm hơn nữa đến các hoạt động như: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào các phong trào do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao...

Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Công ty cần phải đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú hóa các nội dung thi đua.

Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Duy trì và xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp tích cực và nâng cao tinh thần tuân thủ giờ giấc trong công ty.

Trong quá trình phát triển, công ty đã nỗ lực xây dựng một hệ thống quan điểm giá trị để công nhân viên chức chấp nhận, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp, một không khí văn hóa tích cực để phát huy thế mạnh văn hóa của tập thể, tăng cường nội lực và sức mạnh doanh nghiệp. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế. Người lao động chưa có sự hiểu biết rõ nét về những giá trị văn hóa của công ty mình.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này nhằm khuyến khích tinh thần, tạo ra sự hưng phấn, nỗ lực làm việc của người lao động công ty cần xây dựng thêm các giá trị văn hóa mới và tuyên truyền sâu rộng văn hóa công ty mình. Các chính sách, chuẩn mực, hệ thống giá trị đều phải được công ty công bố một cách thường xuyên và công khai. Với những giá trị tích cực mà công ty đã xây dựng trong suốt quá trình hình thành và phát triển, công ty cần phải tiếp tục duy trì và phát huy hơn nữa để đem lại hiệu quả cao hơn. Ban lãnh đạo công ty phải thường xuyên nhắc nhở nhân viên nhớ đến những giá trị của tập thể, cố gắng tạo ra mối quan hệ hợp tác, đoàn kết giữa các thành viên, phải tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên đối với mình, đồng thời tuyên dương những hành động văn hóa đẹp của các thành viên. Các thành viên trong công ty cũng cần phải chủ động tìm hiểu, nâng cao nhận thức, chia sẻ với nhau những giá trị văn hóa tốt đẹp của công ty. Tất cả các nhân viên đều có thể tham gia vào việc xây dựng văn hóa công ty. Có như vậy mới tạo ra được không khí làm việc tích cực, khiến cho người lao động thấy được bức tranh tốt đẹp hơn về công ty từ đó tự hào và gắn bó với công ty hơn. Một nền văn hóa lành mạnh làm cho nhân viên nhận thức được tốt hơn về những việc họ làm và vì vậy họ sẽ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục đích của công ty.

Công ty cũng cần phải khắc phục tình trạng đi muộn về sớm, không tuân thủ giờ giấc. Khái niệm “tác phong công nghiệp” dường như vẫn xa lạ với số

đồng người lao động tại công ty. Sự chậm chạp và lè mề trong công việc vốn đã trở thành vết hằn ăn sâu vào máu thịt của từng người và chính vì thế việc đi muộn về sớm, trễ nải, lỡ hẹn thường xuyên xảy ra. Đôi khi không vì một lý do gì thực sự chính đáng cả, mà xuất phát từ suy nghĩ đơn giản “muộn tí không sao”, đã làm lãng phí một khoảng thời gian khổng lồ trong quỹ làm việc hữu hạn của người lao động. Chính vì vậy công ty cần phải tăng cường giáo dục tuyên truyền để cho người lao động có thói quen luôn đúng giờ như: đi làm sớm, trong các cuộc họp hay cuộc hẹn quan trọng nên đến sớm khoảng 10 phút, không sử dụng thời giờ làm việc vào việc riêng. Ban lãnh đạo công ty cần đề cao trách nhiệm, gương mẫu thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc; có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời những cán bộ công nhân viên trong công ty nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động, làm việc có năng suất, chất lượng, hiệu quả, sử dụng thời giờ làm việc cao; đồng thời thường xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc, về kỷ luật lao động; xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm; không xét khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên vi phạm thời giờ làm việc.

KẾT LUẬN

Mỗi tổ chức đều có mục tiêu riêng nhưng đều hướng tới mục đích chung là tồn tại và phát triển một cách bền vững. Người lao động là tài sản quý giá nhất của tổ chức, vì vậy nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động thông qua các công cụ tạo động lực lao động một giải pháp tối ưu.

Qua thời gian nghiên cứu và thực hiện bài khóa luận, tại chương 1 bài khóa luận đã làm rõ cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực cho người lao động, cụ thể là các khái niệm, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động và các công cụ tạo động lực cho người lao động.

Tại chương 2 bài khóa luận đã đi sâu vào phân tích thực trạng tạo động lực của người lao động tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai để phát hiện những điểm mạnh, điểm yếu, những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực tại công ty. Hạn chế chủ yếu là tiền lương thấp, công tác đánh giá công việc còn mang tính hình thức, chưa thực hiện việc đánh giá định kỳ theo tháng, công tác tuyển dụng, sử dụng lao động còn nhiều bất cập,...

Tại chương 3 bài khóa luận, trên cơ sở tồn tại, hạn chế ở chương 2, đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai trong thời gian tới. Các giải pháp chủ yếu: hoàn thiện công tác tiền lương, công tác tuyển dụng, bố trí và sử dụng lao động, công tác đào tạo thăng tiến, công tác đánh giá công việc.

Từ những kết quả nghiên cứu về tạo động lực đối với người lao động tại doanh nghiệp nói chung, Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai nói riêng là một vấn đề hết sức phức tạp. Do trình độ, năng lực kinh nghiệm nghiên cứu của tác giả còn hạn chế; thời gian nghiên cứu chưa dài, điều kiện có hạn nên phạm vi nghiên cứu còn giới hạn; việc thu nhập, xử lý thông tin gặp không ít khó khăn, hạn chế. Do đó, kết quả nghiên cứu không tránh khỏi thiếu sót. Em kính mong được các thầy giáo, cô giáo, các nhà quản lý, các nhà khoa học, cũng như các bạn chia sẻ, đóng góp để bài khóa luận được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính và lao động Công ty cổ phần cơ điện Xuân Mai năm 2017-2019
2. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. “Đắc nhân Tâm bí quyết sự thành công” (2016) - NXB trẻ, Hà Nội.
4. Nguyễn Thành Hội (2014), *Quản trị nhân lực*, Hà Nội.
5. Hệ thống nhu cầu của Maslow
6. NXB chính trị quốc gia năm (2015), *vấn đề con người trong sự nghiệp CNH - HĐH đất nước*, Hà Nội.
7. Nguyễn Đình Phan (2015) , *Quản trị doanh nghiệp - những vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*, Hà Nội.
8. PGS. TS. Bùi Tiên Quý, PGS Vũ Quang Thọ (2015), *Chi phí tiền lương của doanh nghiệp nhà nước trong nền kinh tế thị trường*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
9. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2012), *Bộ Luật Lao động số 10/2012/QH13 ngày 18 tháng 6 năm 2012*.
10. Nguyễn Hải Sản (2016), *Giáo trình Quản trị học*, NXB thống kê, Hà Nội.
11. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2014), *Giáo trình Hành vi tổ chức*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Lê Trung Thành – Vũ Hoàng Ngân (2014), *Các học thuyết tạo động lực dành cho nhà quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
13. Lương Văn Úc (2015), *Tâm lí học lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

