

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
-----o0o-----

PHẠM TRỌNG ĐẠT

HOÀN THIỆN CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, NĂM 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
-----o0o-----

PHẠM TRỌNG ĐẠT

**HOÀN THIỆN CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học : PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN

HÀ NỘI, NĂM 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Tôi xin cam đoan rằng bản đề án với tên đề tài: “***Hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh***” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong Đề án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình Nghiên cứu khoa học nào trước đó.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả

Phạm Trọng Đạt

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành và lòng biết ơn sâu sắc, tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu cùng toàn thể Thầy/Cô giáo Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã truyền đạt, trang bị cho tôi những kiến thức, kinh nghiệm quý báu và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới nhà khoa học hướng dẫn PGS. TS Nguyễn Ngọc Huyền và các nhà khoa học trong Hội đồng các cấp đã tận tụy hướng dẫn, chia sẻ cho tôi kiến thức và phương pháp nghiên cứu để đề án được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình, đồng nghiệp, bạn bè, đã đồng hành, hỗ trợ, động viên, giúp đỡ về mọi mặt trong quá trình tôi nghiên cứu và hoàn thành đề án.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả

Phạm Trọng Đạt

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG, HÌNH.....	vi
TÓM TẮT.....	vii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
2.1. Mục tiêu chung.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	3
4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu	3
4.3. Các phương pháp phân tích dữ liệu.....	4
5. Kết cấu đề án	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	5
1.1. Khái quát chung về động lực lao động.....	5
1.1.1. Động lực lao động.....	5
1.1.2. Tạo động lực lao động	5
1.1.3. Vai trò của tạo động lực lao động.....	6
1.2. Công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	6
1.2.1. Các công cụ tài chính.....	7
1.2.2. Các công cụ phi tài chính	9
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	11
1.3.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.....	11
1.3.2. Các yếu tố thuộc doanh nghiệp.....	13
1.3.3. Các yếu tố về đặc điểm công việc	14

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH.....16

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh 16

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty..... 16

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty 17

2.1.3. Kết quả hoạt động của công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh..... 21

2.2. Thực trạng của sử dụng các công cụ tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh 23

2.2.1. Thực trạng sử dụng các công cụ tài chính 23

2.2.2. Thực trạng sử dụng công cụ phi tài chính 35

2.3. Đánh giá thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực lao động 43

2.3.1. Ưu điểm, thành công của việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động .43

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động..... 44

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH.....49

3.1. Định hướng mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đến năm 2030..... 49

3.1.1. Định hướng kế hoạch phát triển đến năm 2030 49

3.1.2. Định hướng sử dụng công cụ tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh 51

3.2. Giải pháp nâng cao ưu điểm và khắc phục nhược điểm của các công cụ tạo động lực lao động 52

3.2.1. Xây dựng phương án trả lương để đảm bảo sự công bằng 52

3.2.2. Xây dựng quy chế nâng lương sớm 53

3.2.3. Hoàn thiện chính sách thưởng 56

3.2.4. Chú trọng hoạt động đào tạo và phát triển..... 57

KẾT LUẬN.....60

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....61

PHỤ LỤC.....63

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	CHỮ VIẾT TẮT	CHỮ VIẾT ĐẦY ĐỦ/ GIẢI NGHĨA
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	BHTNLĐ-BNN	Bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp
4	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
5	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
6	KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
7	NLĐ	Người lao động
8	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG, HÌNH

Bảng

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.....	19
Bảng 2.2. Một số chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.....	21
Bảng 2.3. Quy định thang bảng lương.....	24
Bảng 2.4. Định mức lương hiệu suất cho NLĐ trong Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh	25
Bảng 2.5. Mức lương theo vị trí việc làm.....	25
Bảng 2.6. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về lương	27
Bảng 2.7. Hình thức thưởng	28
Bảng 2.8. Mức thưởng dựa trên kết quả KPI	29
Bảng 2.9. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về thưởng	29
Bảng 2.10. Các khoản hỗ trợ	30
Bảng 2.11. Tỷ lệ đóng các khoản bảo hiểm đối với NLĐ.....	31
Bảng 2.12. Các sự kiện công ty, các khoản thưởng và chế độ thăm hỏi.....	32
Bảng 2.13. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về phúc lợi.....	34
Bảng 2.14. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo của công ty	36
Bảng 2.15. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về công việc	37
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh	39
Bảng 2.17. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về môi trường làm việc	42
Bảng 3.1. Bảng đề xuất các hình thức tăng lương.....	54
Bảng 3.2. Đề xuất các giải pháp liên quan đến yếu tố thăng tiến.....	59

Hình

Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh .	17
Hình 2.2. Cơ cấu lao động trong công ty.....	20
Hình 2.3. Sự biến động của nguồn vốn của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.....	22
Hình 2.4. Sự biến động kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh	23

TÓM TẮT

Đề án “*Hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh*” được lựa chọn nghiên cứu bởi với môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt và sự gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực, việc xây dựng và áp dụng các công cụ tạo động lực lao động là vô cùng quan trọng để giữ vững và thu hút nhân tài cho tổ chức. Đối với các doanh nghiệp, động lực lao động là yếu tố quan trọng để thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả và sáng tạo. Người lao động với động lực rõ ràng sẽ tự động và nhiệt tình hơn trong công việc, đóng góp hết mình để đạt được mục tiêu cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung. Ngược lại, thiếu động lực có thể dẫn đến làm việc không hiệu quả và giảm năng suất lao động. Trong quá trình quản lý điều hành hoạt động quản trị của mình, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã đạt được nhiều thành tựu nhất định trên nhiều mặt. Tuy vậy, kết quả của việc sử dụng các công cụ tạo động lực cho người động của công ty mới giúp người lao động trong công ty thỏa mãn một phần các nhu cầu của người lao động mà chưa thực sự tạo động lực cho người lao động trong công ty, biểu hiện ở việc tỷ lệ người lao động chưa hài lòng với những chính sách của công ty còn lớn; tỷ lệ chuyển việc vẫn còn cao; người lao động còn chưa chủ động, nỗ lực phấn đấu phát triển trong công việc. Do đó, việc hoàn thiện các công cụ để tạo động lực cho người lao động tại công ty có tính cấp thiết.

Đề án thu thập dữ liệu thứ cấp từ các nguồn đáng tin cậy và thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua khảo sát bằng bảng hỏi theo thang Likert 5 bậc đối với 192 NLD của công ty (ngoại trừ giám đốc và phó giám đốc). Dữ liệu thu thập được thống kê và xử lý bằng phần mềm Excel. Các phương pháp phân tích được đề án sử dụng chủ yếu là phương pháp phân tích, tổng hợp lý thuyết; phương pháp phân tích, tổng hợp kinh nghiệm; phương pháp so sánh và phương pháp thống kê mô tả.

Đề án đã đạt được kết quả trên cả góc độ lý luận lẫn thực tiễn. Về mặt lý luận, đề án hệ thống được cơ sở lý thuyết về công cụ tạo động lực cho người lao động. Về mặt thực tiễn, đề án cung cấp cơ sở thực tiễn cho Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh từ việc phân tích, đánh giá thực trạng các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty để làm căn cứ xây dựng và thực hiện giải pháp hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại công ty trong thời gian tới.

Với các kết quả đạt được, đề án đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Từ khóa: Công cụ tạo động lực; Tạo động lực cho người lao động; Quản trị nhân lực.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tạo động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, tinh thần làm việc và sự cam kết của nhân viên. Bằng cách khuyến khích và động viên nhân viên, doanh nghiệp không chỉ thúc đẩy năng suất làm việc mà còn giúp nâng cao sự cam kết và hài lòng của họ. Điều này không chỉ giữ chân nhân tài mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Những tổ chức thành công thường biết cách xây dựng và duy trì một chính sách động lực hiệu quả, từ đó mang lại lợi ích to lớn cho cả nhân viên và tổ chức.

Hiện nay, các doanh nghiệp phát triển thường có một điểm chung: họ coi người lao động là yếu tố trọng tâm trong chiến lược phát triển. Để đạt được ổn định và bền vững, các doanh nghiệp cần tạo và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao. Điều này đặt ra câu hỏi về cách để tối đa hóa hiệu suất lao động. Động lực lao động là yếu tố quan trọng để thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả và sáng tạo. Người lao động với động lực rõ ràng sẽ tự động và nhiệt tình hơn trong công việc, đóng góp hết mình để đạt được mục tiêu cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung. Ngược lại, thiếu động lực có thể dẫn đến làm việc không hiệu quả và giảm năng suất lao động. Với môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt và sự gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực, việc xây dựng và áp dụng các công cụ tạo động lực lao động là vô cùng quan trọng để giữ vững và thu hút nhân tài cho tổ chức.

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được thành lập từ năm 2003 sau 2 lần chuyển đổi doanh nghiệp – là một trong những công ty có uy tín trong ngành xây dựng, đã nhận được nhiều các dự án từ các Ban quản lý dự án của các Tổng công ty xây dựng thuộc Bộ Xây dựng, Bộ Giao thông vận tải, Sở Nông nghiệp, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn. Với ngành xây dựng là một ngành mang tính thời vụ và có nhiều tính chất đặc thù. Sản phẩm của ngành xây dựng có tính phụ thuộc địa lý cao, đòi hỏi người lao động phải di chuyển nhiều nơi, không có tính ổn định trong vị trí làm việc. Khối lượng công việc cũng như thu nhập của ngành lại bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, nhưng chủ yếu là phụ thuộc vào các giai đoạn khác nhau của dự án. Chính bởi các yếu tố “khắc nghiệt” này, việc tạo động lực cho người lao động lại trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

Trong quá trình quản lý điều hành hoạt động quản trị của mình, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã đạt được nhiều thành tựu nhất định trên nhiều mặt.

Trong đó, về quản trị nhân lực, công ty đã xây dựng và phát triển được lực lượng lao động gồm 197 người, đều là lực lượng lao động bao gồm các lãnh đạo và nhân viên các cấp đã gắn bó với công ty nhiều năm. Các công cụ tài chính và phi tài chính cũng đã được công ty chú trọng và sử dụng để tạo động lực cho người lao động. Tuy vậy, kết quả của việc sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động của công ty mới giúp người lao động trong công ty thỏa mãn một phần các nhu cầu của người lao động mà chưa thực sự tạo động lực cho người lao động trong công ty, biểu hiện ở việc tỷ lệ người lao động chưa hài lòng với những chính sách của công ty còn lớn; tỷ lệ chuyển việc vẫn còn cao; người lao động còn chưa chủ động, nỗ lực phấn đấu phát triển trong công việc. Do đó, việc hoàn thiện các công cụ để tạo động lực cho người lao động tại công ty có tính cấp thiết.

Nhận thức được tính cấp bách và tầm quan trọng của vấn đề kể trên trên góc độ lý luận và thực tiễn, tác giả đã lựa chọn đề tài “***Hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh***” làm đề tài cho đề án thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Phân tích thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động trong Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh: từ đó đánh giá ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế để đưa ra giải pháp hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong thời gian tới, tầm nhìn đến năm 2030.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hoá các học thuyết, các lý luận cơ bản về động lực lao động cũng như công cụ tạo động lực lao động;
- Phân tích, đánh giá thực trạng các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh: ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân khách quan cũng như chủ quan của các hạn chế;
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện các công cụ tạo động lực lao động tại Công ty, tầm nhìn đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các công cụ tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp, cụ thể là tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Các công cụ tạo động lực cho người lao động.
- Phạm vi không gian: Đề tài được thực hiện nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.
- Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2021 – 2023, dữ liệu sơ cấp thu thập trong tháng 4, 5 năm 2024; giải pháp đề xuất tầm nhìn đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

*** Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

Đề án sử dụng nguồn dữ liệu thu thập từ các tài liệu và thông tin nội bộ của công ty gồm tài liệu của Phòng Tổ chức, Phòng Tài chính, Phòng Kỹ thuật,...

Ngoài ra, dữ liệu cũng tổng hợp thông tin từ các nguồn bên ngoài như sách báo, tạp chí kinh tế, và internet, cùng với các luận văn và chuyên đề có sẵn.

*** Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

Tác giả thiết kế bảng hỏi để điều tra theo thang đo 5 bậc Likert

+ Đối tượng khảo sát: Tác giả tiến hành điều tra khảo sát cán bộ, công nhân viên của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh thông qua bảng câu hỏi nhằm đánh giá mức độ đáp ứng hiện tại của các công cụ tạo động lực. Bảng câu hỏi được gửi tới tất cả các nhân viên của các phòng ban, tổ đội trong Công ty để lấy ý kiến..

+ Cách thức điều tra: Bảng hỏi được thiết kế dưới dạng những câu hỏi đóng. Khảo sát bằng bảng hỏi được thực hiện điều tra 20% trực tiếp đối với các cán bộ nhân viên thuộc các phòng ban chức năng và 80% dưới sự hỗ trợ của ứng dụng Google Form đối với các cán bộ, nhân viên khối kỹ thuật và các đối tượng không khảo sát được trực tiếp (như các đối tượng làm việc ở thực địa hay được gửi đi công tác).

+ Nội dung bảng hỏi: Khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động trong công ty về việc thực hiện các công cụ tài chính và phi tài chính mà công ty đang thực hiện.

+ Thời gian tiến hành khảo sát: được thực hiện trong tháng 5 năm 2024.

4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Số liệu khảo sát sau khi thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm Excel. Điểm trung bình của các tiêu chí sẽ được quy ước đánh giá như sau: $0 < \text{Điểm bình quân} < 2,5$: Tiêu chí được đánh giá ở mức yếu; $2,5 \leq \text{Điểm bình quân} < 3,5$: Tiêu chí được đánh giá ở

mức trung bình; $3,5 \leq \text{Điểm bình quân} \leq 5$: Tiêu chí được đánh giá ở mức tốt (Lê Văn Huy, 2012)

4.3. Các phương pháp phân tích dữ liệu

+ Phương pháp thống kê, tổng hợp số liệu qua các năm tạo cơ sở phân tích thực trạng các kết quả hoạt động kinh doanh và quản lý của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

+ Phương pháp thống kê mô tả: Được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ các báo cáo khác nhau qua đồ thị và các bảng số liệu. Qua đó thể hiện rõ ràng để so sánh, đánh giá thực trạng việc sử dụng các công cụ tạo động lực của người lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

+ Phương pháp so sánh: Được sử dụng cho quá trình phân tích sự biến động của các chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, giai đoạn 2021 - 2023.

+ Phương pháp phân tích: Được sử dụng để phân tích và đánh giá những dữ liệu được đưa ra, đồng thời phân tích để đánh giá thành công cũng như những tồn tại của Công ty trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực của người lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

5. Kết cấu đề án

Ngoài phần mục lục, các bảng biểu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung đề án được trình bày gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công cụ tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp;

Chương 2: Thực trạng sử dụng công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh;

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát chung về động lực lao động

1.1.1. Động lực lao động

* Động lực

Theo Bedeian thì động lực là cố gắng để đạt mục tiêu của mỗi cá nhân. Kreitner cho rằng động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Còn theo Higgins, động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn (Nguyễn Ngọc Huyền và Ngô Thị Việt Nga, 2022).

Động lực bao gồm động lực vô thức và động lực có ý thức. Động lực cũng có thể được chia thành hai loại chính là động lực nội tại và động lực bên ngoài. Động lực nội tại là sự thúc đẩy nội tại, bên trong của chính bản thân con người. Nó bao gồm các giá trị, niềm đam mê, sở thích, khát khao và nhu cầu cá nhân. Trong khi động lực bên ngoài là sự thúc đẩy từ bên ngoài, bao gồm các yếu tố như tiền bạc, danh tiếng, sự chú ý từ người khác, áp lực xã hội và các yếu tố khác.

Như vậy, *động lực là những yếu tố có ý thức hay vô thức, khơi dậy và định hướng hành động của con người vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi.*

* Động lực lao động

Trong Giáo trình Quản trị kinh doanh, tập II, các tác giả chỉ ra rằng: “*Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức*” (Nguyễn Ngọc Huyền và Ngô Thị Việt Nga, 2022).

Động lực lao động cũng được phân loại thành động lực lao động bên trong và động lực lao động bên ngoài. Động lực lao động bên trong xuất phát từ sự hài lòng cá nhân về chính công việc đang làm, là sự thỏa mãn khi cá nhân thực hiện tốt một công việc hay đạt mục tiêu đề ra khi cá nhân thấy rằng công việc của mình có đóng góp lớn cho doanh nghiệp. Động lực lao động bên ngoài là động lực có từ các thù lao và kết quả thực hiện công việc.

1.1.2. Tạo động lực lao động

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

cụ thể được giao (Lê Thanh Hà, 2011).

Trong doanh nghiệp, tạo động lực cho người lao động vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản trị bởi vì tạo động lực lao động “là việc vận dụng tổng hợp các chính sách, biện pháp, cách thức quản trị để tác động đến người lao động, đến môi trường làm việc và các mối quan hệ xung quanh nhằm làm cho người lao động có động lực lao động thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc” (Nguyễn Ngọc Huyền và Ngô Thị Việt Nga, 2022).

Tạo động lực cho người lao động sẽ khiến người lao động có hứng thú làm việc, họ sẽ dồn hết khả năng để thực hiện các công việc được giao, nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp nói chung, đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu, gia tăng sự thỏa mãn công việc của người lao động nói riêng, và tăng sự gắn kết của người lao động với tổ chức.

1.1.3. Vai trò của tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động rất quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc và sự thành công của một tổ chức. Tạo động lực lao động có các vai trò chính như sau:

Thứ nhất, tăng hiệu suất lao động: Động lực là yếu tố chính tăng cường hiệu suất làm việc. Khi nhân viên cảm thấy động viên và thấy giá trị công việc, họ làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn.

Thứ hai, góp phần tạo sự ổn định về nhân sự trong doanh nghiệp: Khi nhân viên cảm thấy được động viên và hài lòng thường gắn bó lâu dài với tổ chức, làm việc chăm chỉ hơn, ít vắng mặt, và đóng góp nhiều hơn. Điều này giúp duy trì lực lượng lao động ổn định và thành công của tổ chức.

Thứ ba, tạo môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp:

Nhân viên được đánh giá và hỗ trợ sẽ tự tin thử nghiệm ý tưởng mới, góp phần vào sự phát triển và cạnh tranh của tổ chức.

1.2. Công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Theo tác giả Nguyễn Ngọc Huyền và Ngô Thị Việt Nga (2023) trong cuốn Giáo trình Quản trị kinh doanh (tập 2) và cũng giống nhiều nhà nghiên cứu khác: Công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp gồm 2 nhóm: nhóm công cụ tài chính và nhóm công cụ phi tài chính. Nhóm công cụ tài chính bao gồm: Công cụ tiền lương, công cụ tiền thưởng, và công cụ phúc lợi. Nhóm công cụ phi tài chính bao gồm 4 công cụ chính là: Phân công công việc; Đánh giá kết quả thực hiện công việc; Đào tạo và phát triển; và Môi trường làm việc.

1.2.1. Các công cụ tài chính

1.2.1.1. Công cụ tiền lương

Công cụ tiền lương là công cụ đầu tiên và cơ bản nhất trong nhóm các công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Tiền lương được hiểu: là sự trả công hoặc thu nhập mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy Quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm (Tổ chức Lao động quốc tế, 1949).

Theo học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams, không có công bằng sẽ không có động lực lao động. Do đó, doanh nghiệp cần thiết lập một quy chế tiền lương rõ ràng để đảm bảo tính công bằng và minh bạch. Doanh nghiệp cần chú ý đến 3 vấn đề: Nguyên tắc trả lương, chế độ tiền lương và hình thức trả lương.

Về nguyên tắc trả lương

Việc trả lương cho người lao động cần tuân thủ các nguyên tắc:

Nguyên tắc 1: Công bằng: trả lương ngang nhau cho lao động như nhau

Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động. Nguyên tắc này đánh giá và trả lương dựa trên mức hao phí lao động, không phân biệt tuổi tác, giới tính, hay trình độ. Điều này đảm bảo sự công bằng và bình đẳng trong trả lương, tạo động lực lớn cho người lao động.

Nguyên tắc 2: Kết hợp nguyên tắc phân phối theo lao động với các vấn đề xã hội

Nguyên tắc này tích hợp phân phối thu nhập dựa trên lao động với các yếu tố xã hội như bình đẳng thu nhập và phúc lợi xã hội. Để đảm bảo công bằng, cần cân nhắc các yếu tố xã hội khi xác định mức lương, bao gồm hệ thống thuế, trợ cấp xã hội, và các chương trình hỗ trợ. Mục tiêu là giảm chênh lệch thu nhập và đảm bảo chất lượng cuộc sống cho những người thu nhập thấp hoặc gặp khó khăn, đồng thời cung cấp chính sách phúc lợi cho nhóm yếu thế.

Nguyên tắc 3: Nguyên tắc thù lao lao động mang tính cạnh tranh

Nguyên tắc này yêu cầu doanh nghiệp thiết lập mức lương và các khoản thù lao dựa trên điều kiện của thị trường lao động, đảm bảo chúng ngang bằng hoặc vượt trội hơn so với các đối thủ trong cùng ngành hoặc khu vực. Để thực hiện nguyên tắc này, doanh nghiệp cần thường xuyên nghiên cứu thị trường và điều chỉnh chính sách lương

cùng các phúc lợi để duy trì sự hấp dẫn và cạnh tranh.

Chế độ tiền lương

Chế độ tiền lương là tổng hợp các quy định của tổ chức phân biệt việc trả lương theo trình độ lành nghề, điều kiện lao động, theo ngành và lĩnh vực lao động khác nhau. Cơ sở để xác định mức trả công lao động là mức đóng góp lao động được xã hội thừa nhận. Mức đóng góp lao động của người lao động thể hiện qua công việc mà họ thực hiện, hoàn thành (Huỳnh Thu Hương, 2019). Chế độ tiền lương bao gồm: Chế độ tiền lương cấp bậc và chế độ lương theo chức vụ.

Chế độ tiền lương cấp bậc: Tiền lương cấp bậc được xây dựng dựa trên số lượng và chất lượng lao động. Có thể nói rằng chế độ tiền lương cấp bậc nhằm mục đích xác định chất lượng lao động, so sánh chất lượng lao động trong các ngành nghề khác nhau và trong từng ngành nghề. Đồng thời nó có thể so sánh điều kiện làm việc nặng nhọc, có hại cho sức khỏe với điều kiện lao động bình thường.

Chế độ lương theo chức vụ: Chế độ lương theo chức vụ là cách tổ chức quản lý và xác định mức lương của nhân viên dựa trên vai trò và trách nhiệm trong tổ chức. Theo đó, các vị trí công việc được phân cấp thành các cấp bậc khác nhau, mỗi cấp bậc có mức lương cụ thể tương ứng.

Hình thức trả lương

Hiện nay, các doanh nghiệp chủ yếu áp dụng hai hình thức trả lương: theo thời gian và theo sản phẩm. Trả lương theo thời gian có thể được thực hiện theo hai cách: trả lương theo thời gian thực tế làm việc hoặc trả lương theo thời gian, cộng thưởng. Hình thức này đảm bảo tính chính xác và công bằng trong việc trả lương. Trong khi đó, trả lương theo sản phẩm gắn kết người lao động với kết quả công việc, khuyến khích tự giác và nâng cao năng suất. Hình thức này dễ thực hiện hơn trong việc đảm bảo tính công bằng và chính xác. Do đó, nhiều doanh nghiệp kết hợp cả hai hình thức để tận dụng ưu điểm của từng loại.

1.2.1.2. Công cụ tiền thưởng

Theo Điều 104 Bộ luật Lao động năm 2019 có quy định: Thưởng là số tiền hoặc tài sản hoặc bằng các hình thức khác mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Tiền thưởng là khoản thù lao bổ sung ngoài tiền lương, được trao cho người lao động để ghi nhận những đóng góp đặc biệt như tăng năng suất, tiết kiệm nguyên vật

liệu, hoặc các phát kiến mới. Mục đích chính của tiền thưởng là khuyến khích và thù lao cho người lao động khi họ hoàn thành công việc tốt hơn mức tiêu chuẩn.

Tiền thưởng không chỉ đáp ứng nhu cầu vật chất mà còn khích lệ tinh thần, thể hiện sự quan tâm và đánh giá đối với năng lực và đóng góp của nhân viên. Doanh nghiệp có thể thực hiện nhiều loại thưởng như thưởng cho năng suất cao, chất lượng công việc tốt, tiết kiệm nguồn lực, hoặc trách nhiệm cao. Nhân viên được thưởng sẽ cảm thấy tự hào và có động lực để duy trì và vượt qua thành tích đã đạt được.

Để tối ưu hóa hiệu quả của tiền thưởng, doanh nghiệp cần xây dựng quy chế trả thưởng rõ ràng, bao gồm nguyên tắc, tiêu chuẩn, thời gian, mức thưởng, cách thức thực hiện và nguồn kinh phí. Đánh giá xét thưởng phải công bằng và phù hợp với khả năng làm việc của từng nhân viên.

1.2.1.3. Công cụ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp, được cung cấp dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động, bao gồm các khoản tiền trợ cấp, quà tặng trong các dịp lễ, phí bảo hiểm, bảo hộ lao động và chế độ bồi dưỡng ăn ca. Phúc lợi có hai loại: phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật và phúc lợi tự nguyện do doanh nghiệp đề xuất và áp dụng. Phúc lợi bắt buộc gồm các chế độ bảo hiểm xã hội như trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, thai sản, hưu trí và tử tuất. Phúc lợi tự nguyện, do doanh nghiệp quyết định, có thể bao gồm bảo hiểm bổ sung, lịch làm việc linh hoạt và các trợ cấp đặc biệt như giáo dục, đi lại và nhà ở,... Khi thiết lập phúc lợi, doanh nghiệp cần căn cứ vào khả năng tài chính của mình và tránh việc chạy theo xu hướng của các công ty khác. Trợ cấp là một hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm hỗ trợ người lao động trong các hoàn cảnh cụ thể và khuyến khích động lực làm việc.

1.2.2. Các công cụ phi tài chính

1.2.2.1. Phân công công việc

Một trong những yếu tố tạo động lực làm việc đối với nhân viên là công việc thú vị (Linder, 1998). Nhân viên sẽ được động viên, thích thú và nỗ lực hơn nếu công việc được thiết kế đảm bảo các yếu tố sau: nhiều kỹ năng, dễ dàng cho nhân viên nắm được công việc, có cơ hội để phát triển cá nhân (Hackman và Oldman, 1974).

Phân công công việc là quá trình xác định trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể cho từng cá nhân trong tổ chức, cũng như các điều kiện thực hiện. Để tạo động lực, công việc cần được thiết kế thú vị, đòi hỏi nhiều kỹ năng, dễ nắm bắt và có cơ hội phát triển.

Doanh nghiệp nên đảm bảo công việc phù hợp với năng lực và sở trường của

nhân viên để tăng hứng thú và sự cam kết. Hệ thống bản mô tả và tiêu chuẩn công việc cần rõ ràng và công bằng, giúp nhân viên hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình.

Ngoài ra, cần tạo sự thách thức và hấp dẫn bằng cách làm phong phú công việc, giảm bớt sự lặp lại, và khuyến khích sáng tạo. Phản hồi kịp thời và động viên sau khi hoàn thành công việc cũng rất quan trọng để nâng cao tinh thần và động lực làm việc.

1.2.2.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá kết quả công việc là công cụ quan trọng để đo lường hiệu suất làm việc của nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn đã định, giúp xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng công việc và sự đóng góp của từng cá nhân vào mục tiêu tổ chức. Có nhiều hệ thống đánh giá khác nhau như đánh giá hiệu suất dựa trên mục tiêu và kết quả thực tế, đánh giá 360 độ từ nhiều phía, đánh giá định kỳ hàng năm, đánh giá theo năng lực, đánh giá thỏa thuận dựa trên các tiêu chí đã thỏa thuận trước, và đánh giá mức độ đóng góp vào thành công của tổ chức. Mỗi hệ thống có những ưu điểm và hạn chế riêng, và việc chọn lựa phù hợp phụ thuộc vào mục tiêu và đặc điểm công việc. Để tạo động lực và đảm bảo công bằng, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá minh bạch, đảm bảo người đánh giá có đủ kiến thức và đạo đức nghề nghiệp, và phổ biến thông tin đánh giá một cách rõ ràng.

1.2.2.3. Đào tạo và phát triển

Việc đào tạo và phát triển nhân viên không chỉ giúp họ đạt được mục tiêu nâng cao trình độ, lương thưởng mà còn mở ra cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, qua đó khẳng định bản thân và cam kết với tổ chức. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng các bậc thang nghề nghiệp và thiết lập chương trình đào tạo phù hợp nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên.

Quá trình thăng tiến cần được thực hiện công khai và công bằng, dựa trên năng lực và thành tích thực tế của nhân viên, nhằm tạo động lực và đảm bảo sự ủng hộ từ toàn bộ tổ chức. Doanh nghiệp nên thiết kế chương trình đào tạo công bằng, công nhận nỗ lực và thành tích của nhân viên, và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp. Chọn đúng người đào tạo, cùng với việc có chính sách đề bạt và thăng tiến rõ ràng, sẽ giúp tạo động lực cho nhân viên và đảm bảo sự công bằng trong tổ chức.

1.2.2.4. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là khả năng mà nhân viên có thể đạt được những vị trí cao hơn hoặc nâng cao trách nhiệm trong công việc, thường được thể hiện qua lộ trình thăng tiến rõ ràng và chương trình đào tạo phát triển nghề nghiệp. Cơ hội này tạo động lực lao động bằng cách khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn, cải thiện kỹ năng và kiến thức, từ

đó nâng cao sự tự tin trong công việc. Khi nhân viên thấy rằng thành quả của họ có thể dẫn đến sự thăng tiến, họ cảm thấy giá trị và gắn bó hơn với tổ chức, góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc. Hơn nữa, cơ hội thăng tiến cũng xây dựng một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và tạo động lực cho mọi người cùng phấn đấu phát triển, từ đó thúc đẩy hiệu suất và sự phát triển bền vững của tổ chức.

1.2.2.5. Môi trường làm việc

Một môi trường làm việc tốt giúp nhân viên cảm thấy tự tin, thoải mái và phát triển năng lực, trong khi môi trường kém có thể gây căng thẳng và giảm hiệu suất. Để duy trì môi trường làm việc tốt, doanh nghiệp cần cung cấp đầy đủ trang thiết bị và máy móc, thiết kế nơi làm việc khoa học, và đảm bảo trang bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn, bảo vệ sức khỏe nhân viên và an toàn công việc.

Hoạt động văn hóa, thể thao và các sự kiện xã hội cũng giúp tạo môi trường làm việc thú vị, giảm căng thẳng, và tăng cường sự gắn bó giữa nhân viên. Tương tác xã hội, thông qua việc trao đổi ý kiến và góp ý, tạo cơ hội cho nhân viên cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng, từ đó nâng cao sự đồng thuận và tin tưởng trong tổ chức.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

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

1.3.1.1. Mục tiêu cá nhân

Mục tiêu cá nhân phản ánh mong muốn, ước mơ và giá trị cá nhân, tạo ra động lực để họ tiến lên và phát triển trong sự nghiệp. Khi người lao động có mục tiêu rõ ràng, họ cảm thấy hăng hái và tự tin hơn, với một hướng đi cụ thể và quan trọng cho công việc của mình. Việc đạt được mục tiêu cá nhân không chỉ mang lại cảm giác tự hào mà còn thúc đẩy động lực nội tại và khuyến khích họ nỗ lực để đạt được những mục tiêu mới. Do đó, doanh nghiệp nên khuyến khích mục tiêu cá nhân của nhân viên, đặc biệt khi chúng phù hợp với mục tiêu phát triển của tổ chức.

1.3.1.2. Hệ thống nhu cầu cá nhân

Mỗi cá nhân có hệ thống nhu cầu riêng biệt, và việc đáp ứng những nhu cầu này là yếu tố quan trọng trong việc duy trì động lực làm việc. Khi nhu cầu không được thỏa mãn, động lực của người lao động có thể giảm sút. Do đó, việc hiểu rõ nhu cầu của nhân viên là bước đầu tiên trong việc tạo động lực. Tuy nhiên, mục tiêu cá nhân đôi khi không hoàn toàn tương thích với mục tiêu của tổ chức, tạo ra thách thức trong việc cân bằng giữa lợi ích cá nhân và mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp. Để giải quyết vấn đề này,

người quản lý cần thiết lập mục tiêu cho nhân viên sao cho chúng hỗ trợ cả mục tiêu cá nhân và lợi ích của tổ chức. Những mục tiêu này nên cụ thể, đo lường được và có tính thử thách để đảm bảo sự phát triển của cả hai bên.

1.3.1.3. Khả năng kinh nghiệm làm việc

Khả năng làm việc của mỗi cá nhân phụ thuộc vào ba yếu tố chính: bẩm sinh, học vấn và môi trường làm việc. Khả năng bẩm sinh thường được thừa hưởng, trong khi học tập và rèn luyện giúp tích lũy kiến thức và kỹ năng. Kinh nghiệm lao động được tích lũy qua thời gian thực hành.

Khả năng và kinh nghiệm làm việc có ảnh hưởng lớn đến động lực. Những người có năng lực và kinh nghiệm cao thường mong muốn được tôn trọng và có sự tự chủ trong công việc. Do đó, việc phân công công việc phù hợp với năng lực và kinh nghiệm của nhân viên là rất quan trọng. Phân công không đúng có thể dẫn đến sự bất mãn và giảm động lực làm việc.

1.3.1.4. Đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm nhân khẩu học của người lao động, bao gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tôn giáo, dân tộc và vùng miền, có ảnh hưởng sâu rộng đến động lực làm việc trong doanh nghiệp. Sự khác biệt về giới tính có thể dẫn đến sở thích khác nhau trong môi trường làm việc, ví dụ, nam giới thường ưa chuộng sự cạnh tranh trong khi phụ nữ ưu tiên sự tương trợ và hòa thuận. Độ tuổi ảnh hưởng đến mức độ năng động và sự ổn định, với người trẻ thường năng động và người cao tuổi tìm kiếm sự ổn định. Trình độ học vấn quyết định khả năng tiếp thu và quan điểm, từ đó tác động đến động lực làm việc. Tôn giáo và dân tộc ảnh hưởng đến cách đánh giá và tìm kiếm động lực qua các giá trị và niềm tin cá nhân. Cuối cùng, môi trường và văn hóa vùng miền cũng có thể ảnh hưởng đến cách tiếp cận công việc. Hiểu và tôn trọng những đặc điểm này là cần thiết để xây dựng một môi trường làm việc tích cực, từ đó tận dụng tối đa tiềm năng và nâng cao hiệu suất làm việc của từng cá nhân.

1.3.1.5. Đặc điểm tính cách cá nhân

Tính cách cá nhân của người lao động có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc. Tính cách xác định mục tiêu và ước mơ cá nhân, với những người năng động và sẵn sàng chấp nhận thách thức thường đặt ra mục tiêu cao và làm việc chăm chỉ để đạt được chúng. Tính cách cũng ảnh hưởng đến cách xử lý cảm xúc trong công việc; những người lạc quan và kiên nhẫn có khả năng kiểm soát cảm xúc tốt hơn và duy trì động lực cao hơn. Hơn nữa, tính cách quyết định sự phù hợp với môi trường làm việc; người năng

động thường ưa môi trường cạnh tranh, trong khi người thận trọng thích sự ổn định. Tính cách còn ảnh hưởng đến sự tự chủ và khả năng đảm đương trách nhiệm, với những người tự tin và quyết đoán thường có động lực nội tại mạnh mẽ hơn. Hiểu rõ tính cách cá nhân giúp tạo ra môi trường làm việc tích cực và phát triển cho người lao động.

1.3.1.6. Tình trạng kinh tế của người lao động

Tình trạng kinh tế của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Khi thu nhập và mức sống của họ không đảm bảo, họ có thể mất đi động lực và tinh thần làm việc. Nỗi lo về mất việc làm trong những thời kỳ khó khăn kinh tế cũng làm giảm sút tinh thần làm việc của họ. Hơn nữa, khi không có cơ hội phát triển cá nhân và sự nghiệp, họ có thể cảm thấy mất đi động lực và sự cam kết với công việc. Tinh thần làm việc chung trong doanh nghiệp cũng có thể bị ảnh hưởng, với sự giảm sút của tinh thần đồng đội trong những thời điểm khó khăn. Do đó, tình trạng kinh tế của người lao động không chỉ ảnh hưởng đến động lực làm việc cá nhân mà còn tác động đến hiệu suất làm việc chung trong doanh nghiệp.

1.3.2. Các yếu tố thuộc doanh nghiệp

1.3.2.1. Kỹ thuật và công nghệ

Kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng lớn đến động lực lao động trong doanh nghiệp. Chúng nâng cao hiệu suất làm việc bằng cách cung cấp công cụ và quy trình làm việc hiệu quả hơn, giúp người lao động cảm thấy hào hứng khi công việc trở nên hiệu quả hơn. Công nghệ tiên tiến cũng thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới, tạo môi trường làm việc sáng tạo. Ngoài ra, việc sử dụng công nghệ cung cấp cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển kỹ năng mới, từ đó thúc đẩy sự tiến bộ cá nhân. Công nghệ còn giúp giảm bớt căng thẳng hàng ngày nhờ tự động hóa quy trình làm việc. Như vậy, tiến bộ trong kỹ thuật và công nghệ không chỉ tạo cơ hội mới mà còn thúc đẩy sự phát triển cá nhân và sáng tạo, từ đó nâng cao động lực và hứng thú làm việc.

1.3.2.2. Điều kiện lao động

Điều kiện lao động ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc trong doanh nghiệp. Một môi trường làm việc thoải mái và an toàn giúp người lao động cảm thấy được tôn trọng và quan tâm, từ đó tạo ra cảm giác hài lòng và hạnh phúc. Ngược lại, điều kiện lao động kém, như thiếu an toàn, không gian chật hẹp hoặc áp lực công việc lớn, có thể khiến người lao động mệt mỏi và giảm động lực. Điều kiện lao động cũng ảnh hưởng đến sức khỏe và thái độ làm việc của nhân viên. Một môi trường làm việc không an toàn có thể dẫn đến nguy cơ thương tích hoặc bệnh tật, làm giảm hiệu suất và

động lực làm việc.

Vì vậy, để tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện điều kiện lao động, xây dựng một môi trường làm việc tích cực và động viên, giúp người lao động cảm thấy được khuyến khích và đạt được mục tiêu cá nhân cũng như tổ chức.

1.3.2.3. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực của nhân viên và bao gồm các cách tiếp cận và hành vi mà lãnh đạo sử dụng để dẫn dắt nhóm đạt mục tiêu. Có nhiều phong cách lãnh đạo như dân chủ, thực tế, tổ chức, mệnh lệnh, chủ nghĩa cực đoan và tập trung chỉ huy, mỗi loại có tác động khác nhau đến động lực. Phong cách linh hoạt và dân chủ khuyến khích sự sáng tạo và cam kết, tạo môi trường làm việc tích cực. Ngược lại, phong cách kiểm soát và chủ nghĩa cực đoan có thể giảm động lực do cảm giác bị áp đặt. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp là yếu tố quan trọng để tạo môi trường làm việc tích cực và động viên nhân viên.

1.3.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng sâu rộng đến việc tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Phản ánh các giá trị và niềm tin chung của tổ chức, văn hóa doanh nghiệp có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khiến nhân viên cảm thấy có ý nghĩa và cam kết với công việc của mình. Môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ, cùng với sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và quản lý, có thể kích thích động lực lao động. Phong cách lãnh đạo tích cực và động viên từ các nhà lãnh đạo cũng có thể khuyến khích sự tự tin và hiệu suất làm việc của nhân viên. Khi văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ sự phát triển cá nhân và đảm bảo tôn trọng và công bằng, nhân viên thường có động lực cao hơn để đóng góp vào thành công của tổ chức.

1.3.2.5. Chính sách quản trị

Chính sách quản trị ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi và động lực của người lao động. Các chính sách công bằng và minh bạch giúp nhân viên hiểu rõ quyền lợi và tạo môi trường làm việc ổn định, từ đó thúc đẩy sự cam kết và đóng góp vào mục tiêu của doanh nghiệp. Ngược lại, chính sách không công bằng có thể gây bất mãn và giảm hiệu suất làm việc. Do đó, thiết lập và thực thi chính sách quản trị hợp lý là cần thiết để duy trì môi trường làm việc tích cực.

1.3.3. Các yếu tố về đặc điểm công việc

1.3.3.1. Tính chất công việc

Tính chất công việc là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của nhân viên. Các công việc mang lại thách thức và sự đa dạng thường kích thích sự hứng thú và cam kết cao hơn từ nhân viên. Ngược lại, công việc đơn điệu và dễ đoán có thể gây ra sự nhàm chán và giảm động lực. Những công việc có tính sáng tạo và đòi hỏi kỹ năng cao thường tạo ra cảm giác thỏa mãn và sự thúc đẩy lớn hơn, khiến nhân viên cảm thấy công việc của mình có giá trị và ý nghĩa.

1.3.3.2. Mức độ tự chủ

Mức độ tự chủ trong công việc là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực. Công việc cho phép nhân viên tự quyết định và quản lý cách thức thực hiện thường mang lại cảm giác tự chủ và động lực cao hơn. Khi nhân viên có quyền tự do trong việc đưa ra quyết định và sáng tạo, họ thường cảm thấy được tôn trọng và gắn bó hơn với công việc, từ đó nâng cao hiệu suất và sự hài lòng trong công việc.

1.3.3.3. Mục tiêu và ý nghĩa công việc

Mục tiêu và ý nghĩa của công việc có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc. Công việc có mục tiêu rõ ràng và gắn kết với các mục tiêu cá nhân cũng như mục tiêu của tổ chức thường tạo ra động lực cao hơn. Khi nhân viên nhận thấy công việc của mình góp phần vào một mục tiêu lớn hơn, họ sẽ cảm thấy công việc của mình có giá trị hơn, từ đó nâng cao sự cam kết và động lực để cống hiến.

1.3.3.4. Cơ hội phát triển

Cơ hội phát triển trong công việc cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực. Công việc cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng mới thường khuyến khích nhân viên duy trì động lực cao. Khi nhân viên cảm thấy mình đang tiến bộ và trưởng thành trong nghề nghiệp, họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn và sẵn sàng nỗ lực hơn để đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức.

1.3.3.5. Phản hồi và công nhận

Phản hồi và công nhận đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì động lực làm việc. Nhân viên thường có động lực cao hơn khi nhận được phản hồi tích cực và sự công nhận cho những đóng góp của mình. Sự công nhận không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá cao mà còn khuyến khích họ tiếp tục phấn đấu và cải thiện hiệu suất làm việc của mình.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh
- Tên quốc tế: Dong Anh Machine Construction Joint Stock Company
- Tên viết tắt: Dong Anh Machine Construction.,JSC
- Địa chỉ: Số 12 Cầu Lớn, Xã Nam Hồng, Huyện Đông Anh, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.
- Điện thoại, Fax: (024) 3958 2656
- Mã số thuế: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh (mã số thuế: 0101410309) được thành lập ngày 17/09/2003 theo giấy phép kinh doanh số 0101410309. Công ty đã thực hiện đăng ký thay đổi lần 2 vào ngày 31/10/2017, do Sở kế hoạch đầu tư Thành phố Hà Nội cấp.
- Vốn điều lệ: 9.000.000.000 VND
- Email: Donganhmachine68@gmail.com

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh là một công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, được thành lập vào năm 2003. Hoạt động chính chủ yếu là : Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, cầu đường bộ, thủy lợi, san lấp mặt bằng, nạo vét sông hồ, tháo dỡ công trình, cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp, khu chế xuất, khu đô thị; Xây dựng đường dây và trạm biến thế đến 35 KV; Xây dựng và kinh doanh nhà ở, kinh doanh bất động sản; Sản xuất và buôn bán vật liệu xây dựng; Trang trí nội ngoại thất công trình.

Trong quá trình hoạt động, công ty đã thi công một số công trình uy tín: Xây dựng đường hành lang và các dốc lên đê đoạn K50+720 đến K51+600 thuộc dự án xây dựng đường hành lang chân đê Tả Hồng, huyện Đông Anh, TP Hà Nội, Xử lý cấp bách sạt lở bờ Tả Sông Cà Lồ từ chân cầu Đò So đến trạm bơm tưới Phù Xá Đoài, xã Phú Minh, huyện Sóc Sơn, Thành phố Hà Nội; Xử lý cấp bách sạt lở bờ Hữu sông Cầu thuộc khu vực xóm 4,Thôn Ngô Đạo, Xã Tân Hưng, huyện Sóc Sơn, Thành phố Hà Nội; Cải tạo tuyến đường từ Thiết Bình, xã Vân Hà đi Cầu Nhội, xã Thụy Lâm; Cải tạo tuyến đường từ đường Cao Lỗ đi đường Đào Duy Tùng; Xây dựng đường nội bộ nhà máy Pioneer tại khu công nghiệp NOMURA Hải phòng; Cải tạo nâng cấp đồng bộ trường tiểu học Nghĩa Dũng; Cải tạo đường nội bộ nhà máy Honda Việt nam tại Mê linh Vĩnh

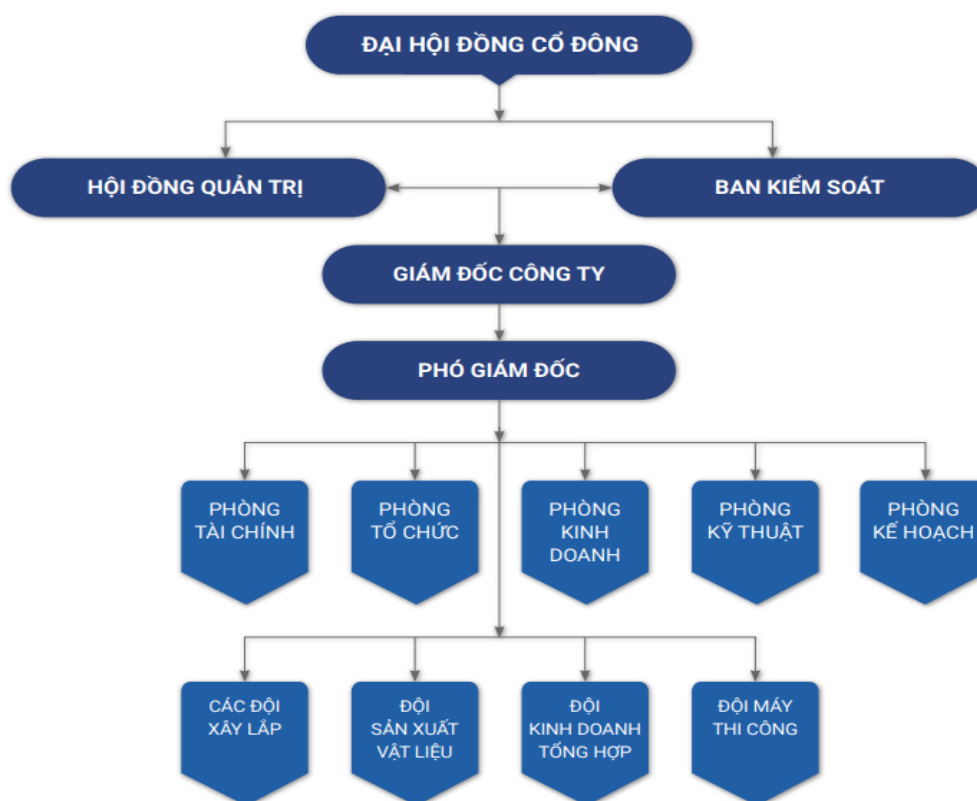
phúc; Xây dựng, cải tạo trường tiểu học Kim Đồng; Xây dựng đường giao thông nội bộ nhà máy Tamura tại khu công nghiệp Thăng long 3 Vĩnh phúc; Xây dựng đường giao thông nội bộ nhà máy Acardyan tại khu công nghiệp Thăng long 3 Vĩnh phúc; Xây dựng tuyến đường từ đường LK53 (ven sông Ngũ Huyện Khê) đến hết thôn Nghĩa Vũ, xã Dục Tú, huyện Đông Anh (theo quy hoạch).

Với kinh nghiệm dày dặn Công ty có thể vận dụng những thiết bị đặc chủng trong thi công các công trình, lập các biện pháp thi công đặc biệt để đẩy nhanh tiến độ thi công nhanh nhất, chất lượng tốt nhất.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty

2.1.2.1. Bộ máy tổ chức quản lý của công ty

Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến, được khái quát như sau:



Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Với quy mô và đặc thù hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, mô hình trên là tương đối phù hợp. Với việc tổ chức các phòng ban và các bộ phận trên cho thấy:

Mô hình quản lý của công ty đã giúp cơ cấu tổ chức ứng phó nhanh hơn đối với các biến đổi trong môi trường kinh doanh. Nhờ vào tính trực tuyến, các mệnh lệnh và quyết định từ lãnh đạo, cụ thể trong sơ đồ trên là Phó giám đốc phụ trách có thể được truyền tải nhanh chóng và hiệu quả đến các phòng ban chức năng như: phòng tài chính, phòng tổ chức, phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật, phòng kế hoạch hay các đội thi công, giám sát làm việc trực tiếp tại hiện trường như: các đội xây lắp, đội sản xuất vật liệu, đội kinh doanh tổng hợp hay đội máy thi công. Điều này giúp đảm bảo sự thống nhất trong hành động và hướng tới mục tiêu chung của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, từ đó tạo động lực cho nhân viên cảm thấy họ là một phần của một nỗ lực chung và có vai trò quan trọng trong việc đạt được mục tiêu đó.

Bên cạnh đó, với mô hình quản lý này, các mệnh lệnh phát ra được thực hiện một cách thống nhất. Do có sự thống nhất trong cách phát mệnh lệnh và hành động, mô hình này giúp Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh xây dựng một môi trường làm việc có tính kỷ luật cao. Người lao động trong công ty hiểu rõ hơn về vai trò và trách nhiệm của mình, và cảm thấy an tâm hơn khi thực hiện các nhiệm vụ được giao, bởi vì họ biết mình đang đóng góp vào một hệ thống tổ chức có cấu trúc rõ ràng và mục tiêu chung được định hướng một cách rõ ràng.

Bên cạnh những ưu điểm như trên, mô hình Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đang áp dụng như trên đang hạn chế trong việc sử dụng các chuyên gia có trình độ nghiệp vụ cao, vì các quyết định và hướng dẫn chủ yếu được tập trung từ một nguồn duy nhất. Điều này có thể dẫn đến sự thiếu sót trong việc áp dụng các chuyên môn cao hơn và làm giảm độ chính xác và sáng tạo trong các giải pháp quản lý.

Tuy vậy, nhìn chung, mô hình quản lý của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh theo cơ cấu trực tuyến như trên có thể tạo động lực làm việc bằng cách cung cấp sự thống nhất, sự rõ ràng trong vai trò và trách nhiệm, và tính kỷ luật trong công ty nhưng nó cũng có thể hạn chế sự sáng tạo và sử dụng chuyên môn cao hơn trong quản lý, đặc biệt là khi công ty ngày càng lớn mạnh có quy mô lớn và phức tạp hơn.

2.1.2.2. Cơ cấu lao động của công ty và đặc điểm đội ngũ lao động trong công ty

*** Cơ cấu lao động của công ty**

Nhân sự của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh gồm 2 bộ phận: cán bộ chủ chốt, kỹ sư kỹ thuật của công ty và cán bộ, công nhân chế tạo vận hành của công ty. Cán bộ chủ chốt của công ty bao gồm 08 người, là các trưởng phòng, 2 phó giám đốc và 01 giám đốc. Đội ngũ cán bộ này đều có trình độ đại học và có thâm niên công tác từ 7 năm trở lên. Người có thâm niên lâu nhất là giám đốc và phó giám đốc có thâm niên

công tác đến thời điểm hiện tại là 24 năm. Đội ngũ này trong 3 năm 2021 – 2023 không có biến động. Nguồn nhân lực trong Công ty được mô tả tại bảng sau:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh
I. Bảng kê cán bộ chủ chốt, nhân lực kỹ thuật của công ty

Stt	Chức danh đảm nhiệm	Ngành nghề	Số lượng	Năm kinh nghiệm
01	Giám đốc Công ty	Kỹ sư xây dựng	1	24
02	Phó Giám đốc	Kỹ sư xây dựng	2	24
03	Trưởng phòng Kế hoạch	Kỹ sư giao thông	1	18
04	Trưởng phòng tổ chức hành chính	Cử nhân kinh tế	1	13
05	Trưởng phòng Tài chính	Cử nhân kinh tế	1	7
06	Trưởng phòng Kỹ thuật	ĐH xây dựng	1	9
07	Trưởng phòng Kinh doanh	Cử nhân kinh tế	1	10
	Tổng bộ phận		8	

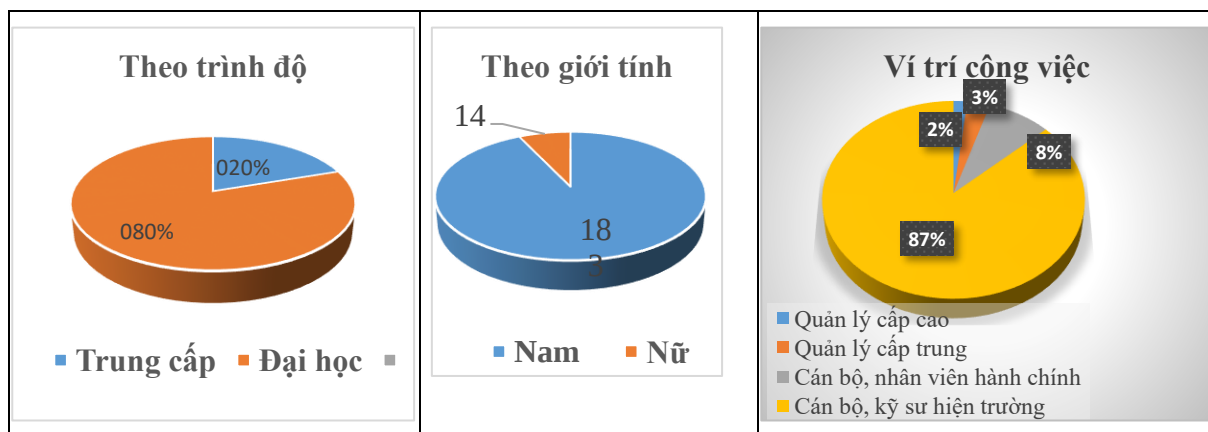
Bảng kê cán bộ, công nhân kỹ thuật của công ty

Stt	Chức danh đảm nhiệm	Ngành nghề	Số lượng	Năm kinh nghiệm
01	Kỹ sư xây lắp	Xây dựng	6	12
		Cầu đường	18	16
		Thủy lợi	15	12
		Cấp thoát nước	18	12
		Trắc địa	12	12
		Kiến trúc sư	12	6
02	Kỹ sư ngành cơ khí	Chế tạo máy	18	6
		Máy xây dựng	16	6
		Kỹ Sư điện	24	11
03	Cử nhân kinh tế	Tài chính kế toán	12	7
04	Trung cấp kỹ thuật	Trung cấp xây dựng	11	18
		Trung cấp giao thông	13	20
		Trung cấp tài chính	2	9
		Trung cấp thủy lợi	13	11
	Tổng bộ phận		189	
	Tổng		197	

Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật của công ty thường trực không tính đến lao động thời vụ tổng là 189 người. Đội ngũ này cũng là đội ngũ cốt cán của công ty, bao gồm các kỹ sư trong những lĩnh vực liên quan đến các hoạt động của công ty như kỹ sư: Xây dựng, Cầu đường, Thủy lợi, Cấp thoát nước, Trắc địa; Kiến trúc sư; Chế tạo máy; Máy xây dựng; Kỹ Sư điện. Các cứ nhân kinh tế gồm 12 người làm việc tại phòng kế toán. Bên cạnh đó công nhân kỹ thuật có trình độ trung cấp tổng là 39 người (chiếm 19,8%). Tất cả đội ngũ cán bộ nhân viên này đều thâm niên 6 năm trở lên. Trong 3 năm trở lại đây, nguồn nhân lực này cũng không có nhiều biến động. Trong năm 2022, 2023, công ty có tuyển dụng mỗi năm thêm 8 nhân sự nhưng các nhân sự này đều không gắn bó với công ty. Với đặc thù của ngành xây dựng, do đó, ngoài nhân viên làm việc tại bộ phận kế toán, hành chính tổng là 14 nữ còn lại 183 lao động trong doanh nghiệp đều là nam.

Hình 2.2. Cơ cấu lao động trong công ty



Nguồn: Tác giả mô hình hóa

*** Đặc điểm riêng biệt của đội ngũ lao động trong công ty**

Đội ngũ cán bộ của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có những đặc điểm nổi bật đáng chú ý: Sự ổn định trong đội ngũ quản lý là một điểm mạnh. Công ty hiện có 8 cán bộ chủ chốt, tất cả đều có trình độ đại học với thâm niên công tác từ 7 đến 24 năm. Giám đốc và phó giám đốc có đến 24 năm kinh nghiệm, điều này không chỉ tạo ra sự tự tin trong quản lý mà còn thúc đẩy một môi trường làm việc ổn định, giúp nhân viên an tâm cống hiến và phát triển.

Thứ hai, đội ngũ kỹ thuật của công ty rất đa dạng về chuyên môn với 189 nhân viên, bao gồm các kỹ sư trong nhiều lĩnh vực như xây dựng, cầu đường, thủy lợi, cơ khí và điện. Sự đa dạng này cho phép công ty triển khai nhiều dự án phức tạp, đồng thời tạo ra cơ hội hợp tác và học hỏi lẫn nhau. Điều này không chỉ nâng cao năng suất mà còn cải thiện chất lượng công việc, đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu của thị trường.

Công ty có tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp chiếm 19,8%, cho thấy sự chú

trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật. Việc đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho công nhân không chỉ giúp họ nâng cao năng lực mà còn gia tăng hiệu quả công việc và tính chuyên nghiệp trong từng dự án.

Tuy nhiên, một điểm là sự thiếu đa dạng giới tính trong đội ngũ lao động. Chỉ có 14 nữ trong tổng số 197 nhân viên cho thấy công ty chủ yếu thu hút nhân sự nam. Sự thiếu cân bằng này có thể giải thích là do công ty thuộc ngành lĩnh vực xây dựng, mang nặng tính kỹ thuật cũng như có môi trường làm việc khắc nghiệt, thiếu ổn định, nên ít thu hút phụ nữ, nhân sự nữ chủ yếu là các nhân sự thuộc bộ phận tài chính và tổ chức.

Trong ba năm qua, công ty không có nhiều biến động trong nhân sự, điều này phản ánh rằng công ty chưa tạo ra các cơ hội thăng tiến hấp dẫn. Mặc dù có tuyển dụng nhân sự mới, nhưng những nhân viên này không gắn bó lâu dài, điều này cho thấy sự cần thiết phải cải thiện chính sách phát triển nghề nghiệp và tạo động lực cho nhân viên.

Tóm lại, đội ngũ cán bộ của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có nền tảng vững chắc về kinh nghiệm và chuyên môn. Tuy nhiên, để phát triển bền vững, công ty cần chú trọng và tạo ra những cơ hội thăng tiến hấp dẫn cho nhân viên.

Với đặc điểm về nhân sự như vậy, nhân sự của công ty có ưu điểm là có kinh nghiệm làm việc, gắn bó với công ty, đảm bảo được các hoạt động cơ bản của công ty. Tuy nhiên, với cơ cấu và đặc điểm nhân sự như trên, công ty cũng gặp khó khăn không ít trong việc tổ chức quản lý và hoạt động kinh doanh của mình.

2.1.3. Kết quả hoạt động của công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Kết quả hoạt động của công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được thể hiện sơ lược tại bảng sau:

Bảng 2.2. Một số chỉ tiêu của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Đơn vị tính: Triệu đồng, %

TT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	So sánh +/- (%)	
					2022 với 2011	2023 với 2022
	Tổng tài sản	33.267,5	19053,9	31.236,2	-42,73	63,94
	Tổng nợ	25.096,6	10.908,5	23.553,3	-56,53	115,9
	Vốn chủ sở hữu	8.170,9	8.145,5	7.683,8	-0,311	-5,67
	Doanh thu	78.716,9	44.659,8	38.313,2	-43,27	-14,2
	Lợi nhuận trước thuế	892,5	241,0	-444,0	-73	-284
	Lợi nhuận sau thuế	836,8	205,9	-462,7	-75,39	-325

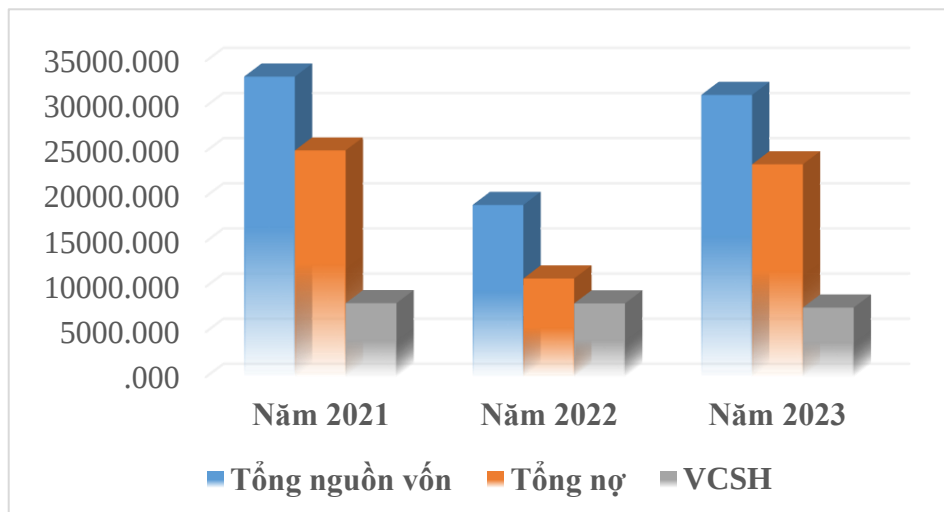
Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Theo số liệu tại Bảng 2.2 cho thấy, tổng nguồn vốn (= tổng tài sản) của công ty

hiện nay là 31,2362 tỷ đồng trong đó vốn đi vay là 23,5533 tỷ đồng và vốn chủ sở hữu là 7,6838 tỷ đồng. Sự biến động của vốn chủ sở hữu của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh theo chiều hướng giảm vốn chủ hữu và tăng nguồn vốn huy động. Tại bảng số liệu cũng đã chỉ ra, năm 2022 là một năm khó khăn của công ty với sự biến động của tất cả các chỉ tiêu cơ bản của doanh nghiệp đều giảm. Vốn chủ sở hữu của công ty năm 2022 giảm từ 8,1709 tỷ đồng xuống còn 8,1455 tỷ đồng năm tương ứng với 0,311% nhưng vốn huy động giảm mạnh 56,53%. Cũng trong năm 2022, doanh thu của công ty là 44,6598 tỷ giảm 43,27% so với năm 2021, theo đó, lợi nhuận sau thuế của công ty chỉ đạt 0,2059 tỷ đồng, giảm 75,39% so với năm 2021. Kết quả của năm 2022 của công ty là do, trong năm 2022, do ảnh hưởng của hậu Covid-19 và do tác động của chu kỳ kinh tế trên thế cuối năm 2022 nên một số đối tác của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh gặp khó khăn và dừng hợp đồng đã ký kết với công ty.

Đến năm 2023, các chỉ tiêu về vốn của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được cải thiện hơn. Cụ thể, tổng nguồn vốn của công ty 31,236,2 tỷ đồng, tăng 63,94% so với năm 2022, trong đó, vốn huy động là 23,5533 tỷ đồng, tăng 115,9% so với năm 2022. Tuy nhiên, vốn chủ sở hữu của công ty vẫn tiếp tục giảm còn 7,6838 tỷ đồng (giảm 5,67%).

Xu hướng biến động về nguồn vốn của công ty được biểu diễn qua sơ đồ sau:



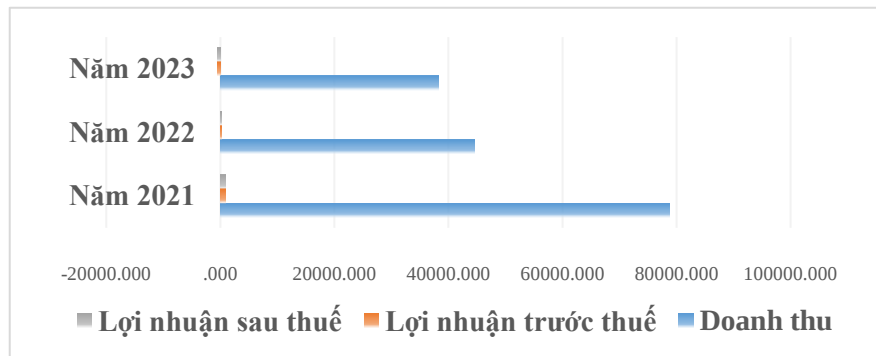
Hình 2.3. Sự biến động của nguồn vốn của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Như vậy, mặc dù năm 2023, nguồn vốn của công ty được cải thiện nhưng tổng nguồn vốn của công ty vẫn chưa được phục hồi về giá trị của năm 2021 và việc tăng nguồn vốn lại dựa chủ yếu vào các khoản nợ. Đây cũng là một trong những vấn đề gây

ra khó khăn trong hoạt động của công ty.

Sự biến động về kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được biểu diễn như trong sơ đồ sau:



Hình 2.4. Sự biến động kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Kết quả kinh doanh của công ty đã chỉ ra, giai đoạn 2021 – 2023 là chu kỳ kinh doanh gặp nhiều khó khăn của công ty, trong đó doanh thu và lợi nhuận của công ty liên tục giảm, đặc biệt là năm 2023, doanh thu của công ty đã giảm 14,2% so với năm 2022. Lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty có giá trị âm. Kết quả này do nguyên nhân một phần vì các khó khăn trong hoạt động kinh doanh của công ty khi các hợp đồng đã ký kết không được thực hiện. Mặt khác, năm 2023 là năm công ty quyết toán thuế đã nảy sinh một số hạng mục công ty thực hiện sai quy định khiến cho khoản thuế tăng do bị phạt hành chính.

2.2. Thực trạng của sử dụng các công cụ tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

2.2.1. Thực trạng sử dụng các công cụ tài chính

2.2.1.1. Thực trạng sử dụng công cụ tiền lương, phụ cấp

*** Tiền lương**

(1) Hình thức trả lương và thang bảng lương của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Chu kỳ lương tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được tính cho thời gian làm việc từ ngày đầu tiên đến ngày cuối cùng của tháng dương lịch. Ngày trả lương là ngày mùng 10 hàng tháng, công ty trả lương cho người lao động (NLD) bằng chuyển khoản vào tài khoản cá nhân tại ngân hàng và chi nhánh ngân hàng theo chỉ định

của Công ty.

Lương của NLD = Lương cơ bản + Lương năng lực + Lương hiệu suất + Phụ cấp

Lương cơ bản: được quy định theo từng bậc căn cứ vào chức vụ NLD. Lương cơ bản được công ty xây dựng dựa trên báo cáo khảo sát lương của một số công xây dựng có vốn của Nhà nước và được điều chỉnh theo chức danh công việc phù hợp với sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó, cán bộ nhân viên còn nhận được tháng lương thứ 13 trả vào Tết Dương lịch. Tại công ty, lương cơ bản theo năng lực được công ty chi trả vào từ ngày mùng 5 đến ngày mùng 10 hàng tháng. Lương cơ bản của NLD trong công ty được phân thành 4 bậc ký hiệu từ n1 đến n4. Mỗi bậc lương lại được đánh giá theo năng lực. Khung lương năng lực của công ty có 5 mức: A, B, C, D và E.

Lương năng lực: là lương trả cho NLD căn cứ vào kết quả phỏng vấn/thi tuyển/đánh giá thực hiện công việc. Dựa vào kết quả tuyển dụng hoặc đánh giá của công ty vào cuối mỗi năm, công ty đánh giá năng lực của nhân viên và xếp theo khung năng lực A, B, C, D hay E. Việc thực hiện đánh giá lại năng lực của NLD ngoài thời điểm được thực hiện 1 năm 1 lần vào tháng 12 mỗi năm. Đối với NLD được đánh giá đạt các yêu cầu đối với yêu cầu ở mức năng lực cao hơn sẽ được chuyển sang mức lương tương ứng với năng lực đó và được nhận hưởng lương mới bắt đầu từ ngày 1/1 năm kế tiếp.

Bảng 2.3. Quy định thang bảng lương

Bậc lương	Tỷ trọng theo các kết quả đánh giá				
	E	D	C	B	A
n.4	0	1,0	2,0	3,6	4,6
n.3	0	1,0	2,0	3,4	4,4
n.2	0	1,0	2,0	3,2	4,2
n.1	0	1,0	2,0	3,0	4,0

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Như vậy, theo bảng trên, nếu NLD ở khung A bậc n.4 sẽ có mức lương năng lực và lương cơ bản có hệ số 4,6. Với hệ số lương hiện tại của công ty hệ 1,0 tương ứng với 1.800.000 đồng.

Lương hiệu suất: là số tiền NLD nhận được khi tổng khối lượng công việc thực tế trong tháng nhiều hơn định mức công việc trong tháng đó. Thành tích của NLD trong công ty được ghi nhận theo tháng. Mức thù lao vượt mức tại công ty được quy định cụ thể như sau:

Bảng 2.4. Định mức lương hiệu suất cho NLD trong Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Mức vượt	Tỷ lệ khối lượng công việc vượt mức	Mức lương hiệu suất tăng (Triệu đồng)
M.3	>, = 100%	9
M.2	>, = 75%	7
M.1	>, = 50%	5
M.0	>, = 30%	3

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Với cách tính như vậy, người lao động trong Công ty nhận được mức lương theo vị trí việc làm như bảng sau:

Bảng 2.5. Mức lương trung bình theo vị trí việc làm

Đơn vị: Triệu đồng

TT	Vị trí việc làm	Công ty Cơ giới Xây dựng Đông Anh	Công ty ĐT và XD và Kỹ thuật Đại Nam	Công ty TM và XL Lâm Anh Việt Nam	Trung bình ngành
1	Trưởng phòng Kế hoạch	16 - 18	20 - 25	18 - 22	15 - 20
2	Trưởng phòng tổ chức hành chính	15 - 17	18 - 22	17 - 20	15 - 20
3	Trưởng phòng Tài chính	16 - 17	20 - 23	18 - 21	16 - 20
4	Trưởng phòng Kỹ thuật	17 - 19	22 - 25	20 - 24	17 - 22
5	Trưởng phòng Kinh doanh	16 - 24	20 - 30	25 - 28	18 - 22
6	Nhân viên kỹ thuật xây dựng	16 - 19	18 - 22	18 - 20	10 - 20
7	Nhân viên kỹ thuật cầu đường	15 - 16	16 - 19	16 - 18	10 - 18
8	Nhân viên kỹ thuật thủy lợi	13 - 16	15 - 18	15 - 17	10 - 20
9	Nhân viên kiến trúc	14 - 18	16 - 20	17 - 19	10 - 21
10	Nhân viên cấp thoát nước	13 - 14	14 - 17	14 - 15	10 - 16
11	Nhân viên kỹ thuật trắc địa	10 - 13	12 - 15	12 - 14	10 - 14
12	Nhân viên chế tạo máy	11 - 14	12 - 16	12 - 15	10 - 14
13	Nhân viên kỹ thuật điện	10 - 13	11 - 14	11 - 12	10 - 15
14	Chuyên viên hành chính	8 - 13	10 - 12	9 - 11	8 - 13
15	Chuyên viên tài chính	8 - 13	10 - 12	9 - 11	8 - 13

Nguồn: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, tác giả thu thập

Có thể thấy, mức lương cơ bản của NLD tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh ở mức khá ổn định. Về mặt bằng chung, mức lương của NLD trong công ty đạt mức lương trung bình của ngành. Với mức lương như vậy, NLD đảm bảo được việc chi trả các chi phí thường ngày để đảm bảo cuộc sống. Thêm vào đó, khi có lương cố định NLD sẽ cảm thấy an tâm làm việc.

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có quy định rõ ràng về hình thức trả lương và thang bảng lương trả cho người lao động. Bởi tiền lương là yếu tố duy trì, nếu không có sự rõ ràng, hợp lý sẽ làm người lao động bất mãn. Với việc rõ ràng trong các quy định của công ty như vậy cũng sẽ giúp người lao động ít có những phản ứng tiêu cực hơn đối với chế độ tiền lương của công ty.

Tuy nhiên, mặt bằng lương tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh hiện nay cho thấy một số điểm bất lợi khi so với mức lương trung bình trong ngành và các công ty cùng lĩnh vực. Mặc dù công ty đã cố gắng duy trì mức lương cho các vị trí quan trọng, nhưng nhìn chung, các mức lương này thường thấp hơn so với nhiều công ty lớn khác trong ngành xây dựng. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân tài mà còn tạo ra sự thiếu hụt động lực cho nhân viên hiện tại.

Khi so sánh với mức lương trung bình trong ngành, có thể nhận thấy rằng lương của công ty chủ yếu nằm trong khoảng thấp hơn so với những gì thị trường đề xuất. Điều này có thể khiến nhiều nhân viên cảm thấy không được đánh giá đúng mức, từ đó ảnh hưởng đến sự hài lòng và cống hiến của họ. Những nhân viên có kinh nghiệm và kỹ năng tốt thường có xu hướng tìm kiếm các cơ hội tốt hơn ở những nơi có chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn.

Hơn nữa, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng tăng trong ngành xây dựng, việc duy trì một mức lương hợp lý và cạnh tranh là rất quan trọng để giữ chân nhân tài. Nếu công ty không nhanh chóng điều chỉnh chính sách tiền lương, có thể dẫn đến tình trạng nhân viên ra đi và khó khăn trong việc tuyển dụng nhân sự mới. Như vậy, chính sách tiền lương hiện tại của công ty không chỉ thiếu tính cạnh tranh mà còn có thể không đủ sức hấp dẫn để tạo động lực làm việc cho nhân viên, điều này đặt ra thách thức lớn cho công ty trong việc phát triển bền vững trong tương lai.

(2) Tiêu chuẩn nâng lương sớm

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, việc nâng lương dựa trên kết quả đánh giá năng lực của nhân viên cuối mỗi năm. Nếu NLD được đánh giá có năng lực ở mức cao hơn sẽ được hưởng mức lương tương xứng với bậc lương cơ bản tương ứng với năng lực được xếp. Tại Công ty các tiêu chuẩn về nâng lương sớm chưa được

công ty chú trọng xây dựng. Thực tế này do quan điểm của lãnh đạo của công ty cho rằng: việc đánh giá năng lực của NLD được công ty đánh giá mỗi năm, với chu kỳ đánh giá như vậy là khá thường xuyên và mọi NLD đủ năng lực đều có cơ hội được tăng lương phù hợp với năng lực của mình. Với quan điểm như trên của lãnh đạo công ty có nhiều điểm hợp lý nhưng lại chưa tạo được động lực cho NLD nỗ lực hết sức trong thời gian ngắn để có mức lương cao hơn.

Qua kết quả điều tra khảo sát chính sách tiền lương của công ty, thì đa số phiếu khảo sát cho kết quả người lao động khá hài lòng với công tác đãi ngộ của công ty thông qua chính sách tiền lương. Cụ thể:

Để đánh giá rằng ở mức tiền lương hiện tại, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có tạo ra động lực làm việc cho người lao động hay không, tác giả xây dựng bảng hỏi khảo sát theo thang đo Likert với 5 mức độ: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Bình thường; 4 – Đồng ý; 5 – Rất đồng ý. Sau khi thu thập thông tin từ 192 phiếu hợp lệ, tác giả tổng hợp và tính toán mức độ hài lòng tính theo thang điểm 5. Kết quả được chỉ ra như sau:

Bảng 2.6. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về lương

TT	Mức độ hài lòng	Mức tiền lương hợp lý		Phương pháp tính lương phù hợp		Trả lương đúng hạn	
		Tần suất	%	Tần suất	%	Tần suất	%
1	Rất đồng ý	40	20,83	28	14,58	83	43,23
2	Đồng ý	68	35,42	47	24,48	71	36,98
3	Bình thường	40	20,83	76	39,58	30	15,63
4	Không đồng ý	33	17,19	30	15,63	5	2,60
5	Hoàn toàn không đồng ý	11	5,73	11	5,73	3	1,56
	Tổng	192	192	100	192	100	192
Điểm hài lòng trung bình (=(1)*5+(2)*4+(3)*3+(4)*2+(5)/192		3,48 điểm		3,27 điểm		4,18 điểm	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Khoảng hơn 56% NLD tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh hài lòng với thu nhập từ tiền lương của mình. 20,83% NLD thấy thu nhập từ lương của họ còn ở mức bình thường, đa số là những người lao động tại khối thi công. Còn lại khoảng 22,92% NLD chưa hài lòng với thu nhập từ lương của họ.

Về phương pháp tính lương có khoảng 39% NLD hài lòng với phương pháp tính

lương. Đa số NLD cảm thấy bình thường về phương pháp tính lương của công ty. Có khoảng hơn 21% NLD không hài lòng với phương pháp tính lương.

Từ kết quả điều tra có thể thấy NLD rất hài lòng về thời gian công ty xử lý lương đúng hạn khi có khoảng 80% NLD hài lòng với thời gian trả lương. Điều này cho thấy sự chuyên nghiệp, tôn trọng và quan tâm đến NLD, điều này giúp cho NLD có thêm động lực làm việc và giữ chân được NLD.

Quy đổi các mức đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 điểm để xác định được mức hài lòng trung bình của NLD tại công ty về tiền lương. Kết quả cho thấy: với điểm hài lòng trung bình của “Mức tiền lương hợp lý” là 3,48; “Phương pháp tính lương phù hợp” là 3,27 và “Trả lương đúng hạn” là 4,18 điểm đã chỉ ra NLD tại công ty hài lòng về việc trả lương đúng hạn của công ty với mức đánh giá đạt mức Tốt nhưng chưa hài lòng với mức tiền lương và phương pháp tính lương (với mức điểm đánh giá < 3,5 điểm – đạt mức hài lòng trung bình). Như vậy, mức lương và phương pháp tính lương là hai nội dung mà công ty cần cải thiện trong công cụ tiền lương để tạo động lực lao động.

2.2.1.2. Thực trạng sử dụng công cụ tiền thưởng

* Hình thức thưởng và mức thưởng

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh áp dụng mức thưởng công hiến và mức thưởng kinh doanh.

Thưởng công hiến: đối với NLD hoặc bộ phận có nhiều công hiến, đóng góp tích cực cho hoạt động kinh doanh và sự phát triển của công ty sẽ được xem xét khen thưởng tùy theo mức độ đóng góp và thành tích. Việc quyết định khen thưởng sẽ do Ban Giám đốc quyết định.

Thưởng hiệu quả kinh doanh: Công ty có thưởng KPI theo năm, KPI giữa năm và KPI tháng dựa trên định mức cho từng vị trí việc làm. Đối tượng thưởng được áp dụng cho mọi NLD có thành tích đạt được mức thưởng trong công ty không phân biệt vị trí việc làm hay nội dung công việc.

Bảng 2.7. Hình thức thưởng

Thưởng KPI tháng	Trả thưởng dựa trên kết quả hoàn thành KPI của bộ phận trong tháng theo từng nhóm chức năng, vị trí
Thưởng KPI giữa năm	Trả thưởng theo số ngày công được hưởng lương tính từ ngày 01/08/N đến 31/12/N. Trả thưởng theo kết quả thực hiện KPI của Công ty đến 31/12/N.
Thưởng KPI cuối năm	Trả thưởng dựa trên điều kiện KPI và kết quả tổng kết năm KPI của bộ phận.

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Bảng 2.8. Mức thưởng dựa trên kết quả KPI*(ĐVT: Tháng lương Gross)*

Tỷ lệ đạt KPI Nhóm	Từ 70% -> dưới 75%	Từ 75% -> dưới 80%	Từ 80% -> dưới 85%	Từ 85% -> dưới 90%	Từ 90% -> dưới 95%	Từ 95% -> dưới 100%	>=10 0%
Nhóm 1	0,105	0,315	0,525	0,735	0,945	0,9975	1,05
Nhóm 2	0,055	0,165	0,275	0,385	0,495	0,5225	0,55
Nhóm 3	0,025	0,075	0,125	0,175	0,225	0,2375	0,25
Nhóm 4	0,025	0,075	0,125	0,175	0,225	0,2375	0,25

(Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023; Lương Gross là tổng thu nhập mỗi tháng của người lao động, gồm cả lương cơ bản và các khoản trợ cấp, phụ cấp, hoa hồng... mà chưa trừ các khoản đóng bảo hiểm bắt buộc và nộp thuế thu nhập cá nhân (nếu có))

Nhìn chung, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã khá chú trọng đến đến các chính sách thưởng. Với 3 hình thức thưởng mà công ty đưa ra đã tạo động lực làm việc cho người lao động làm việc tốt hơn.

*** Bình xét thưởng**

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đưa ra các hình thức thưởng và các tiêu chuẩn tương ứng với các hình thức. Chỉ cần người lao động đạt được đủ các tiêu chí công ty đã đặt ra, công ty đều chi trả đúng mức thưởng người lao động đạt được. Tuy vậy, ở nhiều chương trình, việc ghi nhận các thành tích tích lũy phụ thuộc vào sự ghi nhận của cấp quản lý ghi nhận và chưa tổ chức các hoạt động bình xét thưởng.

Tương tự cách thức khảo sát điều tra về tiền lương, tác giả thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về tiền thưởng. Kết quả khảo sát như sau:

*** Khảo sát ý kiến của nhân viên về chính sách thưởng**

Bảng 2.9. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về thưởng

TT	Mức độ hài lòng	Mức tiền thưởng hợp lý		Các khoản thưởng đa dạng	
		Tần suất	%	Tần suất	%
1	Rất đồng ý	29	15,10	25	13,02
2	Đồng ý	61	31,77	48	25,00
3	Bình thường	74	38,54	77	40,10
4	Không đồng ý	20	10,42	31	16,15
5	Hoàn toàn không đồng ý	8	4,17	11	5,73
Điểm hài lòng trung bình		3,43 điểm		3,23 điểm	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Đa số NLĐ đánh giá mức thưởng của công ty còn ở mức bình thường. Có khoảng 15% NLĐ cảm thấy rất hài lòng về mức thưởng đa số là các trưởng bộ phận hoặc là lao động thuộc bộ phận kinh doanh. Họ là những người mang về các hợp đồng cho công ty vì vậy mức thưởng của họ cũng cao hơn so với các bộ phận khác.

Dữ liệu cho thấy khoảng 38% NLĐ đồng ý – rất đồng ý với sự đa dạng của các khoản thưởng. Sự đa dạng trong mức thưởng cũng được NLĐ đánh giá không quá cao khi có khoảng 40% NLĐ thấy chính sách thưởng của công ty còn chưa đa dạng. Điều này có thể giải thích bởi đặc thù của ngành xây dựng, các khoản thưởng hầu như tập trung vào khối thi công, khối chuyên môn có ít các khoản thưởng hơn.

Điểm trung bình đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ về tiền thưởng đều ở mức điểm dưới 3,5 điểm – tương ứng với sự hài lòng ở mức Trung bình.

Tóm lại, chế độ thưởng của công ty còn chưa đa dạng, chưa kích thích được tinh thần làm việc của họ. Họ cảm thấy chế độ thưởng như vậy là chưa phù hợp với thị trường, đặc biệt là trong thị trường xây dựng có sự cạnh tranh gay gắt. Do vậy, công ty cần phải quan tâm hơn nữa về chế độ này sao cho phù hợp và tạo được động lực cho NLĐ làm việc.

2.2.1.3. Thực trạng sử dụng công cụ phúc lợi

* Chính sách phụ cấp, trợ cấp trong Công ty

Bảng 2.10. Các khoản hỗ trợ

Các chế độ	Định mức	Điều kiện/Ghi chú
Hỗ trợ ăn trưa	30.000 VNĐ/ngày	Trong trường hợp không được cung cấp bữa ăn NLĐ sẽ được trả tiền hỗ trợ ăn trưa 30.000 VNĐ/ngày hoặc theo quy định của công ty trong từng thời kỳ
Hỗ trợ chuyên cần tháng	300.000 VNĐ/tháng	NLĐ đáp ứng đủ điều kiện chuyên cần tháng
Hỗ trợ chuyên cần cả năm	2.000.000 VNĐ/năm	NLĐ đi làm đầy đủ đáp ứng các điều kiện chuyên cần theo tháng của tất cả các tháng trong năm

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Các khoản phụ cấp, hỗ trợ của Công ty đối với người lao động bao gồm:

Phụ cấp chức vụ: áp dụng theo Quy định thang bảng lương; *Hỗ trợ nhà ở, đi lại, điện thoại:* áp dụng theo Quy định thang bảng lương; *Hỗ trợ ăn trưa:* Trong những ngày

làm việc trong tuần, NLD làm việc từ 4h/ngày trở lên được cung cấp bữa ăn trưa.

Hỗ trợ chuyên cần: Hàng tháng khi người lao động đi làm đầy đủ, đúng giờ theo lịch làm việc do Công ty ban hành (luôn chấm công trước giờ làm việc chính thức ít nhất 10 phút và ra về đúng hoặc say giờ kết thúc ca làm việc), đồng thời không phát sinh các loại nghỉ ngoại trừ nghỉ hàng năm và nghỉ hiếu, hỉ, Lễ tết theo quy định sẽ được hưởng lương chuyên cần và được trả cùng kỳ lương hàng tháng. Cuối mỗi năm, những NLD đi làm đầy đủ, đáp ứng các điều kiện theo tháng như trên trong tất cả các tháng trong năm sẽ được thưởng thêm một khoản chuyên cần năm.

Bảo hiểm và các khoản trợ cấp theo quy định: Công ty thực hiện đúng các quy định về đóng bảo hiểm cho người lao động theo các quy định của Bộ luật Lao động Việt Nam, cụ thể như sau:

Bảng 2.11. Tỷ lệ đóng các khoản bảo hiểm đối với NLD

Trách nhiệm đóng	Tỷ lệ đóng các loại hình bảo hiểm				
	BHXXH	BHYT	BHTNLD-BNN	BHTH	Tổng cộng
Công ty	17%	3%	0,5%	1%	21,5%
NLD	8%	1.5%	0%	1%	10,5%
Tổng cộng					32%

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Ngoài các khoản trợ cấp được nêu ở trên, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh thực hiện, tuân thủ đúng các quy định và chi trả đầy đủ các khoản trợ cấp như trợ cấp ốm đau, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản.....cho nhân viên. Những ngày người lao động nghỉ ốm hoặc nghỉ con ốm, họ được chỉ trả nguyên lương. Các khoản phí bảo hiểm xã hội (BHXXH), các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ đều được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng, các nhân viên đều được biết rõ và kiến nghị nếu như có sai sót.

Như vậy, công ty đã thực hiện tương đầy đủ các chính sách về trợ cấp và phụ cấp đối với người lao động trong công ty. Tuy nhiên, các quy định của công ty cũng cho thấy, các mức phụ cấp, hỗ trợ đối với người lao động của công ty mới dừng ở mức cơ bản với các định mức hỗ trợ không cao. Trong nhiều năm công ty thực hiện các chính sách này, người lao động trong công ty tương đối hài lòng về chính sách bởi hầu như người lao động không phàn nàn hay bất mãn về các mức phụ cấp đó. Tuy vậy, với mức phụ cấp, trợ cấp này cũng chưa phải là yếu tố tạo động lực hay làm nên sự gắn bó của người lao động đối với công ty.

* Phúc lợi

Người lao động nghỉ được hưởng nguyên lương trong các trường hợp sau: Nghỉ hàng năm theo quy định công ty; Nghỉ lễ, tết theo quy định của Pháp luật và công ty; Nghỉ hiếu/hi theo quy định của Pháp luật; Nghỉ do tai nạn lao động; Nghỉ bù theo quy định của Pháp luật và Công ty; Nghỉ 01 giờ hưởng nguyên lương theo chế độ con nhỏ dưới 12 tháng tuổi (NLĐ nữ); Nghỉ đông, nghỉ hè và các ngày nghỉ theo lịch nội bộ.

Nghỉ hàng năm: Trong điều kiện làm việc bình thường, NLĐ làm việc 12 tháng cho Công ty được nghỉ 12 ngày/năm. Cứ mỗi tháng làm việc, NLĐ có 01 ngày nghỉ hàng năm. Cứ mỗi 5 năm thâm niên công tác tại Công ty, NLĐ sẽ được nghỉ thêm 01 ngày tính vào quỹ số ngày nghỉ hàng năm của NLĐ.

Khám sức khỏe: NLĐ tại công ty được khám sức khỏe định kỳ 01 lần/năm. Công ty sẽ chi trả chi phí khám sức khỏe theo định mức được phê duyệt hàng năm. Lịch khám sức khỏe cho cán bộ công nhân viên tại công ty được thực hiện vào cuối tuần và được thông báo cụ thể cho NLĐ.

Việc khám sức khỏe định kỳ giúp cho NLĐ sớm phát hiện ra những bệnh lý tiềm ẩn, từ đó có thể điều trị kịp thời và ngăn ngừa các biến chứng nguy hiểm. Đồng thời, việc khám sức khỏe định kỳ cũng cho NLĐ thấy họ được chăm sóc sức khỏe toàn diện từ phía doanh nghiệp, giúp họ thỏa mãn được những nhu cầu cơ bản.

Các định mức được công ty chi trả cho những ngày lễ, tết trong năm:

Bảng 2.12. Các sự kiện công ty, các khoản thưởng và chế độ thăm hỏi

TT	Loại	Mức thưởng/kinh phí đã bao gồm VAT (VNĐ/người)			Điều kiện
		NLĐ ký HĐLĐ	NLĐ ký HĐTV	NLĐ thời vụ	
1	Tiệc tổng kết năm	400.000			NLĐ còn làm việc đến ngày tổ chức tiệc
2	Tiệc tất niên	700.000			
3	Tết dương lịch	500.000	200.000	0	
4	Ngày giải phóng miền Nam (30/4)	500.000	200.000	0	
5	Ngày Quốc tế lao động (1/5)	500.000	200.000	0	
6	Quốc Khánh (2/9)	500.000	200.000	0	

8	Sinh nhật	300.000	0	Nhận thêm quà theo quy định của Quỹ Công đoàn
9	Mừng sinh con	2.000.000	0	Áp dụng NLD nữ trích từ quỹ phúc lợi Công ty NLD nhận thêm quà theo quy định của Quỹ Công đoàn
10	NLD Kết hôn	2.000.000	500.000	Bố trí xe để đại diện Công ty/Bộ phận tới dự lễ cưới
		Bố trí xe		0
11	Chế độ đám hiếu	2.000.000	500.000	Bản thân NLD
		1.000.000	300.000	Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ/chồng/con của NLD
		500.000	0	Ông/bà/anh/chị/em ruột của NLD
12	Du lịch	Áp dụng cho NLD ký HĐTV/HĐLĐ xác định thời hạn Được tổ chức từ tháng 6 đến tháng 12 với mức kinh phí tối đa 2.200.000 VNĐ/người (đã bao gồm VAT) NLD ký HĐTV được tài trợ 50% kinh phí NLD ký HĐLĐ được tài trợ 100% kinh phí		
13	Tết trung thu	Áp dụng cho NLD tham gia Quỹ Công đoàn còn làm việc tới ngày phát thưởng theo quy định sử dụng Quỹ Công đoàn		
14	Tết thiếu nhi	Áp dụng cho NLD tham gia Quỹ Công đoàn có con dưới 16 tuổi còn làm việc tới ngày phát thưởng		
15	Ngày Quốc tế Phụ nữ (08/3)	Áp dụng cho NLD tham gia Quỹ Công đoàn còn làm việc tới ngày phát thưởng theo quy định sử dụng Quỹ Công đoàn		
16	Lì xì đầu năm	Áp dụng cho NLD còn làm việc đến thời điểm phát quà, mức lì xì 100.000 VNĐ/NLD		
17	Quà Tết	Áp dụng cho NLD còn làm việc đến thời điểm phát quà, mức quà theo quy định của Quỹ Công đoàn		
18	Thăm hỏi ốm đau	NLD ốm đau điều trị tại cơ sở y tế hoặc điều trị tại nhà, có giấy xác nhận/chỉ định của bệnh viện hoặc cơ sở y tế có thẩm quyền được hưởng chế độ trích từ Quỹ Công đoàn		
19	Thưởng thâm niên	NLD có thời gian làm việc thực tế toàn thời gian và còn làm việc		

	đến tháng hưởng chế độ Tính đến 31/12 hàng năm: Cứ mỗi 10 năm làm việc thực tế toàn thời gian, NLĐ được thưởng chuyển du lịch /vàng trị giá 15.000.000 VNĐ/lần/người; Sau mốc thâm niên 10 năm, cứ mỗi mốc thâm niên 5 năm, NLĐ được tặng quà tri ân định mức 5.000.000 VNĐ/lần/người.
--	---

Nguồn: Phòng tổ chức, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, 2023

Cũng giống như các khoản trợ cấp, phụ cấp, các khoản thưởng của công ty khá đầy đủ và các mức chi tương đối hợp lý điều này được khẳng định qua kết quả khảo sát NLĐ về chế độ phúc lợi và trợ cấp của công ty đã thực hiện được thể hiện tại bảng 2.13.

Bảng 2.13. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về phúc lợi

TT	Mức độ hài lòng	Chế độ nghỉ hợp lý		Chất lượng khám sức khỏe định kỳ tốt		Hài lòng với các phúc lợi khác	
		Tần suất	%	Tần suất	%	Tần suất	%
1	Rất đồng ý	51	26,56	21	10,94	49	25,52
2	Đồng ý	94	48,96	45	23,44	72	37,50
3	Bình thường	32	16,67	78	40,63	47	24,48
4	Không đồng ý	11	5,73	32	16,67	18	9,38
5	Hoàn toàn không đồng ý	4	2,08	16	8,33	6	3,13
Tổng		192	100	192	100	192	100
Điểm trung bình		3,92 điểm		3,12 điểm		3,73 điểm	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu khảo sát

Có thể thấy, phúc lợi từ công ty đã thỏa mãn được nhân viên. Từ dữ liệu có thể thấy mức độ đồng ý đến rất đồng ý chiếm hơn 3/5 số NLĐ. Điều này cho thấy công ty đã đáp ứng được nhu cầu của khoảng 3/5 NLĐ tại công ty. Vẫn còn một số NLĐ cho rằng phúc lợi ở công ty còn ở mức bình thường, còn lại số ít NLĐ chưa hài lòng về phúc lợi công ty. Cụ thể:

Chế độ nghỉ phép có lương được hầu hết NLĐ đánh giá ở mức rất hài lòng – hài lòng (gần 77%). Điều này cho thấy Công ty rất quan tâm đến NLĐ. Chỉ có khoảng hơn 17% NLĐ đánh giá chính sách này ở mức bình thường, còn lại là chưa hài lòng.

Vấn đề khám sức khỏe cho NLĐ tại Công ty đa số được đánh giá bình thường (40,63%). Một số người chưa hài lòng về chế độ khám sức khỏe vì họ cho rằng Công ty cần hỗ trợ nhiều hơn trong vấn đề này.

Các phúc lợi khác cũng được NLĐ đánh giá khá tốt khi mức độ đồng ý đến rất đồng ý chiếm khoảng 63%. Một số ít NLĐ (khoảng 13%) cảm thấy chưa hài lòng về chính sách này vì họ cho rằng các phúc lợi họ nhận được trong các dịp còn hạn chế.

Các kết quả đánh giá mức hài lòng của NLĐ cũng thể hiện qua mức điểm đánh giá trung bình. Từ điểm trung bình đánh giá cho thấy, NLĐ hài lòng với chế độ nghỉ của công ty bởi mức đánh giá 3,92 điểm ($> 3,5$ điểm – Đạt mức tốt); Các phúc lợi khác có mức điểm 3,73 điểm – Đạt mức tốt. Nhưng NLĐ lại chưa thực sự hài lòng về chế độ khám sức khỏe định kỳ.

Tóm lại, phúc lợi mà Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh dành cho nhân viên đang được thực hiện khá tốt. Điều này cũng cho thấy Công ty đã quan tâm đến việc cung cấp phúc lợi cho NLĐ. Điều này cho thấy Công ty không chỉ quan tâm đến bản thân NLĐ mà còn quan tâm đến gia đình của họ, từ đó tạo cho họ niềm tin và yên tâm hoàn thành công việc. Tuy nhiên, các chế độ về khám sức khỏe vẫn cần được cải thiện.

2.2.2. Thực trạng sử dụng công cụ phi tài chính

2.2.2.1. Thực trạng tạo động lực qua công tác đào tạo và phát triển

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, hoạt động đào tạo và phát triển chưa phải là hoạt động phổ biến tại công ty. Cán bộ và NLĐ thuộc các mảng kỹ thuật cũng như chuyên viên chủ yếu nâng cao trình độ thông qua các hoạt động thực tiễn. Do đó, các khóa đào tạo tại công ty không thường xuyên được tổ chức.

Trong việc quản lý của Công ty cũng chưa thực sự chú trọng đến hoạt động này. Tại công ty, trong thời gian qua, hoạt động đào tạo gồm có: Đối với Trưởng các bộ phận: Mỗi năm, Công ty sẽ tổ chức 1 đến 2 đợt đào tạo chuyên sâu cho các cấp quản lý, các buổi đào tạo này thường được dẫn dắt bởi các chuyên gia có kinh nghiệm, nghiệp vụ cao trong việc điều hành, quản lý. Mỗi đợt đào tạo có thể kéo dài từ 1 ngày, địa điểm đào tạo phụ thuộc vào công ty hoặc bên đào tạo ấn định.

Đối với NLĐ khởi thi công: Mỗi năm có 1 ngày đào tạo cho toàn bộ nhân viên trong công ty. Một ngày đào tạo có thể bao gồm nhiều kỹ năng. Mỗi kỹ năng sẽ do một Giám đốc/Phó Giám Đốc hoặc Trưởng phòng có kinh nghiệm để truyền đạt, đào tạo cho nhân viên.

Đối với nhân viên khởi chuyên môn: NLĐ tự chia sẻ và tự học hỏi để nâng cao trình độ dựa trên các đòi hỏi của công việc.

Thăng tiến là việc đưa NLĐ vào vị trí cao hơn, có uy tín và trách nhiệm hơn, điều kiện làm việc tốt hơn và nhiều cơ hội phát triển hơn. Chính sách thăng tiến là yếu tố tác

động rất lớn đến động lực làm việc của NLĐ.

Tất cả NLĐ tại Công ty đều có cơ hội được phát triển, thăng tiến lên vị trí cao hơn và nắm các vị trí quan trọng tại Công ty. Khi vị trí công việc bị khuyết do nghỉ việc, chuyển chuyển, hoặc phát triển một vị trí mới thì NLĐ đang làm việc trong công ty sẽ được ưu tiên cân nhắc trước.

Xét một cách tổng thể, qua phân tích dựa trên thông tin thứ cấp, có thể nhận thấy rằng, công tác đào tạo tại công ty chưa thực sự được chú trọng. Do đó, công ty hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa, các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến thông qua việc nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển tại công ty.

Bảng 2.14. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo của công ty

Mức độ	1	2	3	4	5	Đánh giá
Chỉ tiêu						
Việc đào tạo xuất phát từ nhu cầu	68	35	87	0	2	2,13
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	69	54	67	2	0	2,01
Được công ty tạo điều kiện để học tập	56	44	87	5	0	2,21
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	68	44	74	6	0	2,09
Sau khi đào tạo về, NLĐ được sử dụng đúng với mục đích đào tạo	65	68	59	0	0	1,97
Trung bình (trên thang điểm 5)						2,08

Nguồn: Kết quả khảo sát công tác đào tạo của tác giả

Dựa trên kết quả khảo sát công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, có thể nhận thấy một số vấn đề đáng lưu ý. Điểm đánh giá trung bình toàn bộ công tác đào tạo là 2,08, cho thấy sự hài lòng của người lao động đối với hoạt động này ở mức thấp. Cụ thể, việc đào tạo hiện tại chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của người lao động, với điểm đánh giá thấp nhất ở chỉ tiêu "Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú" (2,01) và "Sau khi đào tạo, NLĐ được sử dụng đúng với mục đích đào tạo" (1,97). Điều này cho thấy công ty cần cải thiện tính đa dạng và chất lượng của các hình thức đào tạo, đồng thời nâng cao khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng học được vào công việc thực tế. Mặc dù công ty đã tạo điều kiện để người lao động học tập, nhưng sự đồng ý về việc kiến thức, kỹ năng đào tạo hữu ích cho công việc còn thấp (2,09). Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, công ty cần xem xét lại các chương trình đào tạo hiện tại, đảm bảo chúng phù hợp với nhu cầu thực tế và có giá trị ứng dụng cao hơn trong công việc hàng ngày của người lao động.

2.2.2.2. Thực trạng phân công công việc

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, người lao động làm việc luôn được phân công công việc một cách rõ ràng và công bằng thông qua bản mô tả công việc, mỗi người lao động đều có nhiệm vụ riêng của mình, không xảy ra tình trạng chồng chéo trong công việc, rất ít khi có hiện tượng người làm nhiều, người làm ít dẫn đến mất đoàn kết nội bộ.

Những vị trí quan trọng như giám đốc, quản lý cấp cao luôn được giao cho các cán bộ nhân viên có trình độ, năng lực và có thâm niên công tác tại công ty. Họ sẽ chỉ đạo, hướng dẫn nhân viên cấp thấp hơn làm việc theo các chính sách, mục tiêu mà công ty đã đề ra trong từng giai đoạn sản xuất, kinh doanh. NLĐ được giao công việc phù hợp với trình độ, sở trường nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Khi NLĐ được giao một nhiệm vụ quan trọng, đòi hỏi có nhiều kinh nghiệm hơn so với công việc đang làm sẽ làm thúc đẩy họ tự học hỏi, trau dồi nhiều hơn các kiến thức chuyên môn và kỹ năng của bản thân đồng thời các nhu cầu cao hơn của NLĐ cũng được thỏa mãn.

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ về công việc được giao, tác giả tiếp tục thực hiện khảo sát hai phương diện: Việc phân công công việc có phù hợp với năng lực chuyên môn của NLĐ hay không và NLĐ có các thách thức và cơ hội phát triển không.

Bảng 2.15. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về công việc

TT	Mức độ hài lòng	Phù hợp với năng lực chuyên môn		Mức độ thách thức và cơ hội phát triển	
		Tần suất	%	Tần suất	%
1	Rất đồng ý	75	39,06	49	25,52
2	Đồng ý	72	37,50	68	35,42
3	Bình thường	33	17,19	43	22,40
4	Không đồng ý	7	3,65	25	13,02
5	Hoàn toàn không đồng ý	5	2,60	7	3,65
Tổng		192	100	192	100
Điểm trung bình		4,07 điểm		3,66 điểm	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Từ kết quả điều tra, có thể thấy tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, mỗi nhân viên đều được phân công công việc phù hợp nhất với khả năng và năng

lực của họ. Đa số NLĐ cảm thấy đồng ý và rất đồng ý với công việc họ đang làm. Khoảng 1/5 NLĐ đánh giá công việc của họ ở mức bình thường. Nhưng bên cạnh đó vẫn có một bộ phận NLĐ chưa hài lòng với công việc của mình, bởi công việc còn mang tính chất lặp đi lặp lại. Vì vậy, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh luôn cố gắng tạo những điều kiện công việc tốt nhất, thực hiện phương châm “đúng người, đúng việc” để NLĐ có thể thể hiện hết khả năng của mình trong công việc.

Đa số NLĐ (76,5%) cảm thấy hài lòng và đánh giá công việc của họ phù hợp với năng lực, chuyên môn. Tuy nhiên cũng có phần nhỏ NLĐ (hơn 6%) cảm thấy không hài lòng với công việc (từ kết quả khảo sát phần lớn là khối thi công) vì công việc của họ mang tính chất lặp đi lặp lại, gây buồn chán.

Mức độ thách thức và phát triển cũng được NLĐ đánh giá khá cao, khoảng 61% NLĐ cảm thấy đồng ý đến rất đồng ý. Đây cũng là những thách thức mà mỗi NLĐ tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh phải đối mặt, tuy nhiên họ cũng cảm thấy những yêu cầu của công ty nói riêng và của ngành nói chung giúp họ được phát triển về mọi mặt.

Điểm đánh giá trung bình của NLĐ về phân công công việc đều được đánh giá ở mức trên 3,5 điểm – đạt mức Tốt cũng một lần nữa khẳng định việc NLĐ hài lòng với việc phân công công việc của công ty

2.2.2.3. Thực trạng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tại công ty, bộ phận tổ chức sử dụng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc của NLĐ như: số công làm việc so với tổng trong tháng; đánh giá tỉ lệ hoàn thành nhiệm vụ và mức độ thực thi kỷ luật, nội quy. Qua các tiêu chí này, bộ phận tổ chức sẽ đánh giá NLĐ và phân họ vào 4 mức độ xếp loại lần lượt là A, B, C, D tương đương với các mức xuất sắc, khá, trung bình, yếu kém. Công ty có các mức phạt cho xếp loại B, C và D.

Với mục tiêu đánh giá nhân sự một cách toàn diện, hiệu quả, công bằng và minh bạch, kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên được đánh giá trên các mục tiêu và chỉ tiêu đo lường rõ ràng.

Các tiêu chuẩn đánh giá NLĐ trong công ty bao gồm: (1) Một là hiệu quả làm việc: chiếm 80% tổng điểm và được đánh giá dựa vào các tiêu chí về khối lượng, chất lượng và tiến độ thực hiện công việc; (2) Hai là trách nhiệm của nhân viên: chiếm 10% tổng điểm và được đánh giá dựa vào các tiêu chí như: tinh thần tham gia các hoạt động của công ty; việc áp dụng quy trình làm việc và ý thức thực hiện nội quy, giờ giấc làm việc; (3) Ba là năng lực của nhân viên, có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc: chiếm 10% tổng điểm và được đánh giá dựa trên các tiêu

chí: Kiến thức chuyên môn; Ý thức trách nhiệm trong công việc.

**Bảng 2.16. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc
Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh**

Đơn vị tính: Phiếu, điểm

Mức độ	1	2	3	4	5	Điểm đánh giá
Chỉ tiêu						
Kết quả lao động có ảnh hưởng lớn	0	32	48	88	24	3,54
Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	0	40	52	72	28	3,46
Phản hồi từ đồng nghiệp	5	50	60	50	27	3,22
Tiêu chí đánh giá rõ ràng	0	20	35	70	67	3,96
Xếp hạng công bằng	0	30	35	64	63	3,83
Trung bình (trên thang điểm 5)						3,60

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Kết quả khảo sát về đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cho thấy với công cụ này, mức điểm đánh giá là 3,60 điểm trên thang điểm 5 (Bảng 2.16). Đây là mức điểm cao hơn 3,5 điểm – tương ứng với mức đánh giá việc đánh giá kết quả lao động của Công ty là Tốt.

Trong các tiêu chí đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ chỉ ra tiêu chí “Kết quả làm việc của tôi được phản hồi từ đồng nghiệp, khách hàng, người quản lý” có mức điểm là 3,22 – đạt mức trung bình do giá trị < 3,5 điểm.

2.2.2.4. Cơ hội thăng tiến

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, với tổng số 197 nhân viên, trong đó chỉ có 8 cán bộ quản lý, tình hình thăng tiến trong nội bộ đang gặp nhiều hạn chế. Việc thiếu dấu hiệu về việc bổ nhiệm quản lý mới trong thời gian gần đây khiến cho nhân viên cảm thấy bất mãn và thiếu động lực.

Không có cơ chế rõ ràng để thăng tiến khiến cho nhiều nhân viên không nhận thấy được lộ trình phát triển nghề nghiệp của mình. Điều này dẫn đến việc họ có thể rơi vào tình trạng “dậm chân tại chỗ”, không có cơ hội để nâng cao kỹ năng hoặc cải thiện vị trí công việc. Theo khảo sát nội bộ gần đây, có tới 65% nhân viên cho biết họ cảm thấy không có đủ cơ hội để thăng tiến trong công việc, và 70% trong số đó đã nghĩ đến việc tìm kiếm cơ hội tại những công ty khác.

Hơn nữa, công ty cũng chưa triển khai các chương trình đào tạo thường xuyên để giúp nhân viên nâng cao năng lực. Chỉ có 20% nhân viên cho biết họ đã tham gia vào các khóa đào tạo trong năm qua, trong khi nhu cầu nâng cao kỹ năng của họ là rất lớn. Việc này không chỉ làm giảm động lực làm việc mà còn khiến cho công ty khó giữ chân được nhân tài.

Tình trạng thiếu quy trình thăng tiến cũng góp phần làm cho nhân viên cảm thấy bất mãn. Nhiều người cho rằng những quyết định liên quan đến việc bổ nhiệm và thăng chức của công ty sẽ không dựa trên thành tích hay năng lực thực tế. Thực tế này đã tạo ra sự hoài nghi và giảm sút niềm tin vào ban lãnh đạo, khiến cho môi trường làm việc trở nên căng thẳng hơn.

Kết quả là, việc thiếu cơ hội thăng tiến không chỉ tác động tiêu cực đến động lực làm việc mà còn ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh. Để tạo động lực cho nhân viên, công ty cần xây dựng một hệ thống cơ chế thăng tiến rõ ràng, công bằng và hợp lý, kết hợp với các chương trình đào tạo phù hợp, nhằm nâng cao kỹ năng và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển sự nghiệp.

2.2.2.5. Thực trạng môi trường làm việc

Một môi trường làm việc thoải mái sẽ giúp nhân viên yên tâm và làm việc nhiệt tình. Hiểu được điều này, công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng và nâng cấp môi trường làm việc cho NLĐ.

Về môi trường vật chất: văn phòng làm việc của công ty khá sạch sẽ, nhiều cây, tạo nên không gian xanh cho NLĐ. Nơi làm việc còn được bị đầy đủ trang thiết bị chữa cháy, các thiết bị hiện đại như máy tính, máy photocopy, máy fax, hệ thống máy lạnh, mạng internet để phục vụ tốt cho quá trình làm việc. Ngoài ra, công ty còn trang bị cả tủ lạnh, và lò vi sóng. Có thể thấy, Công ty rất quan tâm đến đời sống của nhân viên.

Về môi trường tinh thần: NLĐ trong công ty phần lớn là lao động trẻ, tạo ra được môi trường làm việc năng động, thoải mái sẽ giúp cho nhân viên yên tâm làm việc, kích thích tinh thần làm việc của họ hơn. Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh rất chú trọng vào việc xây dựng môi trường làm việc cởi mở, đoàn kết, coi đó như điều kiện tối thiểu cho NLĐ làm việc. Mối quan hệ giữa mọi nhân sự trong công ty luôn thân thiện, gắn bó và sẵn sàng tương trợ lẫn nhau trong công việc; các lãnh đạo cũng luôn lắng nghe, chia sẻ, khuyến khích và sẵn lòng giúp đỡ nhân viên của mình. Vì thế, ở công ty, các nhân viên luôn luôn tin tưởng vào sự lãnh đạo của cấp trên.

Thời gian làm việc tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cũng rất hợp lý, linh hoạt và thoải mái nhưng đảm bảo hoạt động của công ty và phù hợp với tình

trạng sức khỏe của nhân viên. Đối với khối chuyên môn, giờ làm việc từ 7h30 đến 16h00, nghỉ trưa 30 phút từ thứ 2 đến thứ 6. Đối với khối thi công, có hai ca làm việc: ca 1 từ 7h30 đến 16h30, ca 2 từ 9h00 đến 18h00, nghỉ trưa 1h. NLĐ có thể xin nghỉ nếu có các lý do chính đáng.

Tuy nhiên, một đặc thù trong ngành xây dựng đó là các kỹ sư chủ yếu làm việc tại hiện trường, thường xuyên phải đi theo công trình nên việc các chuyên viên kỹ thuật thường xuyên phải đi công tác. Điều kiện làm việc tại hiện trường còn nhiều khó khăn, thậm chí còn nguy hiểm. Đây là vấn đề vẫn còn tồn tại lớn nhất trong hoạt động của công ty nói riêng cũng như của ngành xây dựng nói chung.

Về văn hóa: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã ban hành bộ quy tắc “4 giá 10 hành” từ 4 giá trị cốt lõi và 10 hành động để khuyến khích nhân viên thực hiện công việc của mình một cách tốt hơn, vừa tạo được mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên mà đồng thời càng làm thể hiện rõ được văn hóa cũng như các giá trị cốt lõi mà Công ty đang hướng đến.

Sự thành công của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp còn thể hiện ở việc ghi nhận. Việc ghi nhận không chỉ từ cấp trên đối với các cấp dưới, tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, mỗi nhân viên được khuyến khích ghi nhận lẫn nhau bởi những hành động được làm với sự hào phóng sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc. Ở khía cạnh này, có thể thấy Công ty đã và đang dần đáp ứng được các nhu cầu ở bậc cao của NLĐ.

Ngoài ra, công ty cũng tổ chức các hoạt động, tiệc nhỏ vào các dịp ngày lễ cho nhân viên như ngày Tết, ngày 8/3, Giáng sinh,...

Để rõ hơn về công cụ này, tác giả thực hiện khảo sát 192 NLĐ tại công ty và có kết quả tại Bảng 2.17.

Từ kết quả khảo sát cho thấy NLĐ rất hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại công ty – một môi trường nhiều lao động trẻ, năng động và nhiệt tình để họ có cơ hội phấn đấu trong công việc, phát triển hết mình vì sự phát triển của công ty. Đa số NLĐ đồng ý – rất đồng ý với điều kiện và môi trường làm việc, điều này cho thấy Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã thành công trong việc tạo dựng môi trường làm việc tích cực. Vẫn còn tồn tại một số NLĐ thấy môi trường làm việc ở mức bình thường, còn lại là số ít NLĐ thấy không hài lòng với môi trường làm việc.

Bảng 2.17. Kết quả tổng hợp ý kiến khảo sát về môi trường làm việc

TT	Mức độ hài lòng	Cơ sở vật chất tốt		Tương tác giữa đồng nghiệp		Khuyến khích sáng tạo và ý kiến		Giờ làm việc linh hoạt		Hoạt động đoàn thể phong phú	
		Tần suất	%	Tần suất	%	Tần suất	%	Tần suất	%	Tần suất	%
1	Rất đồng ý	102	53,13	102	53,13	52	26,94	28	14,58	63	32,81
2	Đồng ý	65	33,85	73	38,02	76	39,38	35	18,23	74	38,54
3	Bình thường	22	11,46	17	8,85	52	27,46	86	44,79	36	18,75
4	Không đồng ý	3	1,56	0	0,00	9	4,66	32	16,67	16	8,33
5	Hoàn toàn không đồng ý	0	0,00	0	0,00	3	1,55	11	5,73	3	1,56
Tổng		192	100	192	100	192	100	192	100	192	100
Điểm đánh giá TB		4,39 điểm		4,44 điểm		3,88 điểm		3,19 điểm		3,93 điểm	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phiếu khảo sát)

Về cơ sở vật chất: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh được đầu tư rất nhiều và hiện đại. Hầu hết các thiết bị hỗ trợ công việc cho NLĐ vẫn ở mức tốt. Khoảng 87% NLĐ hài lòng với trang thiết bị, cơ sở vật chất tại Công ty.

Sự tương tác giữa đồng nghiệp cũng được đánh giá rất cao bởi NLĐ làm việc tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh. Hơn 90% NLĐ hài lòng với chỉ tiêu này. Các quy tắc ứng xử dựa trên 4 giá trị cốt lõi của công ty được thực hiện rất tốt. Ngoài ra, Công ty cũng rất khuyến khích NLĐ tạo ra môi trường làm việc tích cực, thân thiện bằng cách tạo ra các hoạt động đoàn thể.

Khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp ý kiến: Chỉ tiêu này cũng được NLĐ đánh giá khá tốt. Khoảng 66% NLĐ hài lòng với chỉ tiêu này. Điều này cho thấy Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh quan tâm cũng như tôn trọng ý kiến của NLĐ, tạo cho họ cơ hội được tham gia và đóng góp ý kiến cho sự phát triển của tổ chức.

Giờ làm việc linh hoạt: Ở khối chuyên môn, trong những thời điểm công việc nhiều, NLĐ phải đi làm theo thời gian biểu đã được cố định. Khối thi công tuy có hai khung giờ làm việc NLĐ lựa chọn, tuy nhiên cũng phải tăng cường đi công tác và phải

giám sát tại hiện trường.

Hoạt động đoàn thể tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cũng khá phong phú. Mức độ hài lòng của NLĐ chiếm khoảng 71%, điều này cho thấy Công ty đã quan tâm đến NLĐ, đồng thời xây dựng được môi trường làm việc đoàn kết, tích cực.

Điểm đánh giá trung bình về mức độ hài lòng của NLĐ về môi trường làm việc cho thấy: trong 5 tiêu chí đánh giá: Cơ sở vật chất; Tương tác giữa đồng nghiệp; Khuyến khích sáng tạo và ý kiến; Giờ làm việc; Hoạt động đoàn thể, chỉ có một chỉ tiêu về giờ làm việc có điểm dưới 3,5 điểm – đạt mức trung bình. Tất cả các tiêu chí còn lại đều được đánh giá tốt. Một thực tế cho thấy, mặc dù khi phân tích về môi trường làm việc đặc thù của ngành xây dựng có nhiều khó khăn như trên nhưng NLĐ lại chấp nhận các thực tế và coi như đây là môi trường làm việc tất yếu của ngành và không bất mãn hay có nhu cầu cải thiện các điều kiện đó.

2.3. Đánh giá thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực lao động

2.3.1. Ưu điểm, thành công của việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động

Để tạo động lực lao động cho Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, công ty đã thực hiện các công cụ tài chính và phi tài chính và đạt được kết quả sau:

Thứ nhất, công ty đã đảm bảo đầy đủ các nguyên tắc, yêu cầu cần thiết, căn cứ khi xây dựng kế hoạch đãi ngộ nhân lực. Nội dung kế hoạch công khai, công bằng cho toàn bộ CBNV trong công ty.

Thứ hai, công ty xây dựng được chính sách lương phù hợp cho toàn thể CBNV. Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh thực hiện đúng chế độ, tiền lương theo quy định của nhà nước và trả lương đúng thời hạn quy định, điều này được thể hiện qua hơn 80% NLĐ hài lòng với thời gian xử lý lương của Công ty. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và mức độ đóng góp của NLĐ nên đảm bảo tính công bằng khi tính lương cho nhân viên, qua thực tế khảo sát cho thấy hơn 56% NLĐ đồng ý – rất đồng ý với tiêu chí mức tiền lương hợp lý.

Thứ ba, Công ty đã xây dựng được chính sách khen thưởng phù hợp với nỗ lực của NLĐ, kích thích được tinh thần làm việc hăng say, sự sáng tạo trong công việc thể hiện qua kết quả khảo sát khoảng 47% NLĐ đồng ý – rất đồng ý với ý kiến cho rằng mức tiền thưởng hợp lý. Thực tế cho thấy, các cấp lãnh đạo tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh luôn quan tâm, hỏi han, động viên khích lệ NLĐ. Đó chính là động lực thúc đẩy cho người lao động làm việc hăng say, kích thích tinh thần làm việc, cống hiến để gặt hái được thành quả.

Thứ tư, chính sách trợ cấp, trợ cấp đa dạng, cơ bản như BHYT, BHXH, ốm đau, chế độ thai sản và chế độ vào các ngày nghỉ lễ, Tết quan trọng được công ty thực hiện đầy đủ. Bên cạnh đó, chính sách phúc lợi được thực hiện rất tốt, đặc biệt là chế độ nghỉ (khoảng 76% NLĐ hài lòng với chính sách này).

Thứ năm, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đã xây dựng được môi trường làm việc cởi mở, thân thiện hòa đồng, khuyến khích nhân viên trong việc hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau được thể hiện qua kết quả khảo sát khi sự “tương tác tích cực giữa các đồng nghiệp” đạt hơn 91% sự đồng ý – rất đồng ý từ NLĐ. Bên cạnh đó, công ty còn chú trọng vào các chương trình hoạt động tập thể để giải tỏa căng thẳng cho nhân viên để họ có một tâm lý thoải mái làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, điều này thể hiện ở con số hơn 71% NLĐ hài lòng với các hoạt động đoàn thể do Công ty tổ chức. Ngoài ra, 87% NLĐ đánh giá ở mức đồng ý – rất đồng ý với mục “cơ sở vật chất tốt”, điều này cho thấy không gian làm việc, cơ sở vật chất kỹ thuật đã được Công ty hết sức đầu tư, mang đến các điều kiện tốt nhất cho môi trường làm việc của NLĐ.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động

Bên cạnh những thành công đã đạt được, hoạt động đãi ngộ nhân lực cho NLĐ tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

2.3.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, phương pháp tính lương chưa phù hợp: Mặc dù công ty đã xây dựng cách tính lương rõ ràng và cụ thể, nhưng giữa các vị trí làm việc, như trưởng phòng và nhân viên, không có sự khác biệt lớn về tiền lương. Sự tương đồng này có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên để đạt được mức lương cao hơn.

Thứ hai, chế độ tiền lương chưa thực sự công bằng: Mức đãi ngộ về lương của công ty khá tốt và có tính cạnh tranh cao, nhưng mức chênh lệch lương giữa các bộ phận và vị trí công việc không phù hợp với công sức và thời gian bỏ ra. Điều này dẫn đến cảm giác lương chưa được trả công bằng giữa các vị trí chức danh.

Thứ ba, các điều kiện nâng lương rõ ràng nhưng chưa có quy chế nâng lương sớm: Dù các điều kiện nâng lương của công ty rất rõ ràng, nhưng công ty chưa có quy chế nâng lương sớm. Lãnh đạo công ty cho rằng việc đánh giá năng lực hàng năm là đủ, nhưng điều này không đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của nhân viên về cơ hội vượt qua các thử thách và đạt được thành tích mới.

Thứ tư, mức thưởng còn thấp và các hình thức thưởng chưa đa dạng: Mặc dù công ty có chính sách thưởng cho nhân viên, mức thưởng chủ yếu dựa vào hiệu suất làm việc và không đủ cao. Công ty chưa có quy định về các khoản thưởng động viên và tạo động lực cho nhân viên, làm giảm hiệu quả của hệ thống thưởng.

Thứ năm, công ty chưa chú trọng vào hoạt động đào tạo và thăng tiến, đặc biệt là đào tạo phát triển: Công ty không chú trọng vào các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ và đào tạo phát triển. Các khóa đào tạo không thường xuyên được tổ chức và công ty chưa đề cập đến đào tạo trong quy hoạch và định hướng phát triển, đồng thời không có nguồn kinh phí dành cho hoạt động đào tạo, cũng như chưa hề có lộ trình thăng tiến cho phép nhân viên phát triển sự nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp.

2.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

* Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đang đối mặt với nhiều hạn chế trong việc duy trì động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Một trong những nguyên nhân chính là sự không nhất quán giữa **mục tiêu cá nhân** và mục tiêu của công ty. Nhiều nhân viên tập trung vào việc phát triển kỹ năng và tìm kiếm cơ hội thăng tiến nhanh chóng, trong khi công ty lại chú trọng vào việc hoàn thành các dự án và duy trì hiệu suất. Sự mâu thuẫn này dẫn đến cảm giác thiếu hứng thú và động lực làm việc, đặc biệt trong bối cảnh áp lực cao của ngành xây dựng, nơi mà nỗ lực cá nhân thường bị xem nhẹ.

Về **hệ thống nhu cầu cá nhân**, nhân viên của công ty có nhu cầu đa dạng, từ nhu cầu về mức lương cơ bản, các phúc lợi xã hội, đến nhu cầu về sự công nhận và cơ hội phát triển. Hiện tại, công ty chưa hoàn toàn đáp ứng được tất cả các nhu cầu này. Ví dụ, nhiều nhân viên cảm thấy lương thưởng chưa tương xứng với công sức bỏ ra và thiếu các cơ hội thăng tiến rõ ràng. Điều này dẫn đến sự không hài lòng và động lực làm việc giảm sút. Ngoài ra chính sách thưởng của công ty cũng gặp hạn chế khi chủ yếu tập trung vào khối thi công, thiếu sự linh hoạt và đa dạng cho các bộ phận khác như quản lý dự án và hỗ trợ kỹ thuật. Điều này tạo ra sự không hài lòng, vì các nhân viên ở những bộ phận này cảm thấy đóng góp của họ không được công nhận, đặc biệt khi các đóng góp này không dễ dàng đo lường bằng số liệu. Hơn nữa, công ty chưa chú trọng đến hoạt động đào tạo phát triển. Ngành xây dựng thường coi trọng kinh nghiệm thực tế, dẫn đến việc công ty không đầu tư thích đáng vào đào tạo nhân viên. Sự thiếu hụt này cản trở khả năng phát triển của nhân viên và làm giảm sự đổi mới trong công ty, đặc biệt khi công nghệ và phương pháp thi công đang không ngừng phát triển. Để giải quyết, công

ty cần rà soát và cải thiện các chính sách phúc lợi, tăng cường các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đồng thời thiết lập một hệ thống công nhận thành tích rõ ràng và công bằng.

Tình trạng kinh tế của người lao động có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc. Với bối cảnh xã hội vừa phải hứng chịu các tác động mạnh mẽ từ bệnh dịch và các vấn đề có liên quan, khiến thu nhập của người lao động bấp bênh, người lao động rõ ràng đang có nhu cầu lớn về tài chính để cải thiện tình hình. Với thu nhập hiện tại, nhiều nhân viên tại công ty có thể đang gặp khó khăn, dẫn đến sự lo lắng và giảm động lực làm việc. Sự thiếu ổn định về tài chính và lo ngại về khả năng duy trì công việc trong thời gian khó khăn làm giảm tinh thần làm việc. Chính điều này tạo ra các điểm không hài lòng trong khảo sát về các công cụ tài chính. Công ty cần xem xét điều chỉnh các chính sách lương thưởng để nâng cao tinh thần làm việc và động lực của nhân viên.

Về **khả năng và kinh nghiệm làm việc, đặc điểm nhân khẩu học và đặc điểm tính cách cá nhân** của nhân sự Công ty hầu như không gây ảnh hưởng tiêu cực tới việc sử dụng các công cụ tạo động lực mà Công ty đang thực hiện.

Tóm lại, các nguyên nhân do các yếu tố nêu trên không chỉ ảnh hưởng đến sự gắn kết và động lực làm việc của nhân viên mà còn có thể cản trở sự phát triển bền vững của công ty trong ngành xây dựng. Để khắc phục tình trạng này, công ty cần xem xét và điều chỉnh các chính sách và hoạt động của mình nhằm nâng cao mức độ hài lòng, đáp ứng tốt các nhóm nhu cầu thiết yếu nhằm tăng hiệu suất làm việc của nhân viên.

*** Các yếu tố thuộc doanh nghiệp**

Việc áp dụng **Kỹ thuật và công nghệ** tiên tiến giúp cải thiện hiệu suất làm việc và giảm bớt khối lượng công việc tẻ nhạt. Trong điểm này, vì là doanh nghiệp mang tính kỹ thuật, công ty hiện đang thực hiện khá tốt. Tuy nhiên, công ty cần tiếp tục cập nhật công nghệ và đào tạo nhân viên để họ có thể làm việc hiệu quả hơn và cảm thấy hào hứng với những cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng mới.

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, **điều kiện lao động** đặc biệt quan trọng do tính chất công việc trong ngành xây dựng. Nhân viên khối văn phòng hiện tại đang được hưởng các điều kiện vật chất khá tốt. Còn về phía các nhân viên thường làm việc ngoài trời và đối mặt với các yếu tố thời tiết khắc nghiệt như nắng, mưa, và lạnh, có thể ảnh hưởng đến sức khỏe và tinh thần. Công ty luôn cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân, khu vực nghỉ ngơi để bảo vệ sức khỏe và nâng cao động lực làm việc. Bên cạnh đó, việc đi công tác thường xuyên để thực hiện dự án tại các địa điểm khác nhau có thể gây ra sự bất tiện và căng thẳng cho nhân viên. Để hỗ trợ họ, công ty cũng

cung cấp phụ cấp hợp lý và hỗ trợ chi phí sinh hoạt. Ở điểm này, công ty được các nhân viên đánh giá với mức độ hài lòng cao.

Phong cách lãnh đạo tại công ty hiện tại còn thiếu sự đồng nhất giữa các bộ phận. Một số lãnh đạo áp dụng phong cách dân chủ và khuyến khích sự sáng tạo tại các bộ phận như tổ chức, thiết kế, kinh doanh. Trong khi một số khác như bộ phận tài chính hay kỹ thuật sử dụng phương pháp kiểm soát chặt chẽ. Nhìn chung, tùy thuộc vào tính chất công việc cần sự sáng tạo hay cần sự chính xác tỉ mỉ cao mà phong cách lãnh đạo đang được áp dụng một cách tương thích, các nhân viên vì biết rõ tính chất, nhiệm vụ của mình nên ít ai có phản hồi tiêu cực về phong cách lãnh đạo.

Văn hóa doanh nghiệp tại công ty luôn tồn tại các giá trị và niềm tin tích cực, điều này cần được củng cố và phát triển hơn nữa, trở thành một nét riêng biệt của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh. Môi trường làm việc cần hỗ trợ sự phát triển cá nhân và khuyến khích sự hợp tác giữa các nhân viên. Để nâng cao động lực làm việc, công ty nên tiếp tục xây dựng và duy trì một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mà mọi người cảm thấy được thoải mái lao động và phát triển.

Các chính sách quản trị hiện tại, mặc dù được thực hiện với sự chú trọng đến công bằng và minh bạch, nhưng vẫn thiếu hiệu quả, cứng nhắc trong các quan điểm và cách xây dựng. Cụ thể, ban lãnh đạo của công ty cho rằng cách tính lương theo cách truyền thống là hợp lý, hay cơ chế nâng lương sớm là không cần thiết bởi cơ chế nâng lương hiện nay đã đủ tính công bằng, hay chưa hề chú trọng tới việc đào tạo, phát triển và thăng tiến của nhân viên. Điều này có thể dẫn đến tình trạng thiếu động lực và tăng nguy cơ nghỉ việc, chuyển việc.

Như vậy, **Các chính sách và quan điểm quản trị** là nhân tố thuộc về tổ chức gây ra hạn chế cho việc sử dụng các công cụ tạo động lực của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

*** Các yếu tố về đặc điểm công việc**

Tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, **tính chất công việc** hiện tại bao gồm cả những nhiệm vụ thách thức và những công việc lặp đi lặp lại. Đặc điểm của ngành xây dựng là những thách thức khi phải di chuyển tới các dự án khác nhau, môi trường làm việc ngoài trời khắc nghiệt hay thời gian làm việc gò bó. Đây là các đặc điểm chung của ngành, người lao động đã tham gia vào ngành xây dựng đều ý thức được những khó khăn này, hơn nữa Công ty cũng đã có những biện pháp hỗ trợ chi phí và cung cấp các biện pháp bảo hộ hợp lý.

Mức độ tự chủ trong công việc hiện tại có sự khác biệt. Một số nhân viên được

phép tự quyết định cách thức thực hiện công việc, trong khi một số khác gặp phải sự kiểm soát chặt chẽ. Tuy nhiên, như đã đề cập ở phần trước, vì các tính chất công việc khác nhau, ý thức được yêu cầu này của công việc nên các nhân viên đều hài lòng với mỗi đặc tính công việc của mình và không có phản ánh tiêu cực.

Mục tiêu và ý nghĩa công việc tại công ty luôn được truyền đạt rõ ràng cho tất cả nhân viên thông qua bảng mô tả công việc, chức năng, nhiệm vụ của mỗi người. Khi công việc gắn kết với mục tiêu lớn hơn và có ý nghĩa rõ ràng, nhân viên thường cảm thấy động lực cao hơn. Điều này thể hiện ở khảo sát phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc, phần lớn các nhân viên đều nhận thức được giá trị và ảnh hưởng của công việc của họ đối với mục tiêu chung của tổ chức.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp tại công ty hiện đang bị hạn chế, tuy đây là đặc trưng của môi trường ngành, khi công việc đề cao kinh nghiệm, nhưng điều này vẫn có thể gây ra tâm lý không hài lòng cho nhân viên. Nếu công ty không cung cấp đủ các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng, cùng với một lộ trình thăng tiến rõ ràng, nhân viên sẽ cảm thấy bị mắc kẹt trong vị trí hiện tại, không có khả năng tiến xa hơn trong sự nghiệp. Sự thiếu hụt này không chỉ làm giảm động lực làm việc mà còn có thể dẫn đến việc nhân viên tìm kiếm cơ hội ở nơi khác, ảnh hưởng đến bộ máy nhân lực và tỷ lệ giữ chân nhân viên.

Công ty hiện đang thực hiện khá tốt các hình thức **phản hồi và công nhận**, có thể thấy được thông qua các chính sách về xây dựng môi trường làm việc, chính sách đánh giá, và kết quả khảo sát đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Công ty cần luôn hoàn thiện hơn để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều nhận được sự đánh giá công bằng và kịp thời. Việc công nhận đúng mức và phản hồi tích cực sẽ giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và khuyến khích họ nỗ lực hơn trong công việc.

Như vậy, đối với các yếu tố về đặc điểm công việc, thì **cơ hội phát triển** là yếu tố gây ra hạn chế cho việc sử dụng các công cụ tạo động lực tại Công ty. Nếu vấn đề này không được chú ý và giải quyết, chúng sẽ cản trở sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH

3.1. Định hướng mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đến năm 2030

3.1.1. Định hướng kế hoạch phát triển đến năm 2030

*** Định hướng**

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh đặt mục tiêu phát triển bền vững và hiệu quả trong mọi hoạt động kinh doanh. Công ty tập trung vào việc phát triển kinh doanh theo hướng bảo toàn vốn và bảo vệ môi trường, đồng thời tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật và chính sách công ty để đảm bảo sự cân bằng lợi ích giữa các bên liên quan như cổ đông, nhân viên và cộng đồng. Trong định hướng, Công ty không ngừng cải tiến hệ thống quản lý và nâng cao năng lực sản xuất, từ đó gia tăng khả năng hội nhập và linh hoạt trong thị trường. Đầu tư vào nhân lực là ưu tiên hàng đầu, với các chương trình đào tạo chuyên sâu, khuyến khích sự phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và tạo ra môi trường làm việc tích cực, sáng tạo.

Công ty không chỉ tập trung vào cải tiến cơ sở hạ tầng với việc đầu tư vào trang thiết bị hiện đại, mà còn chú trọng đến việc phát triển và thúc đẩy công nghệ tiên tiến, phù hợp với các yêu cầu khắt khe của thị trường xây dựng và sản xuất.

Trong lĩnh vực quản lý tài chính, công ty luôn nỗ lực đảm bảo sự minh bạch và hiệu quả trong việc quản lý nguồn vốn và sử dụng tài chính, từ đó đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định và bền vững.

Công ty duy trì và phát triển năng lực kỹ thuật vững mạnh, từ thiết kế đến thực thi, cùng với khả năng thầu thiết kế và thi công (Design & Build). Công ty không ngừng nghiên cứu và mở rộng mối quan hệ trong ngành, đặc biệt là trong lĩnh vực bất động sản, nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh và đáp ứng nhu cầu thị trường một cách hiệu quả nhất.

Đồng thời, công ty cam kết đạt được các chỉ tiêu kinh doanh chính như tăng trưởng tỷ suất lưu thông hàng tồn kho, doanh thu và lợi nhuận, giúp nâng cao chất lượng công trình, dịch vụ và đảm bảo an toàn tuyệt đối cho môi trường làm việc, tuân thủ các tiêu chuẩn quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp (ISO 45001:2018).

Công ty đặt ra mục tiêu mở rộng hoạt động kinh doanh để tạo ra nhiều việc làm hơn, xây dựng lên những công trình chất lượng phục vụ cho cộng đồng, và góp phần

vào sự ổn định ngân sách quốc gia và phúc lợi xã hội thông qua các hoạt động từ thiện và các dự án xã hội khác.

*** Các mục tiêu của công ty**

Công ty đặt ra các mục tiêu:

Đa dạng hóa ngành nghề loại hình thi công. Đầu tư các dự án lớn là mũi nhọn. Tiếp tục duy trì và phát triển lĩnh vực xây lắp truyền thống, nâng cao quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận từ hoạt động xây dựng với mức tăng trưởng bình quân 10 - 15% trong giai đoạn 2025 - 2030.

*** Chiến lược phát triển trung và dài hạn**

Các chiến lược phát triển trung và dài hạn công ty đặt ra như sau:

- Lấy việc đấu thầu, nhận thầu xây lắp làm nền tảng, kinh doanh và đầu tư dự án xây lắp, bất động sản làm mũi nhọn.

- Củng cố hệ thống quản trị Công ty, tăng cường tính minh bạch và tập trung vào công tác phòng ngừa rủi ro.

- Đầu tư chiều sâu đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất và phát huy các thế mạnh sẵn có để thúc đẩy các dự án quy mô lớn.

- Tập trung đào tạo, xây dựng đội ngũ nhân sự đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty, đặc biệt là việc chuẩn bị nguồn lực cho việc phát triển và quản lý các hoạt động đầu tư và các lĩnh vực kinh doanh mà Công ty hướng đến trong tương lai.

*** Giải pháp về đổi mới công nghệ, đầu tư chiều sâu:**

Việc đầu tư chiều sâu đổi mới công nghệ được Ban điều hành Công ty quan tâm, xem xét cân nhắc kỹ lưỡng và đầu tư có trọng điểm, có hiệu quả thu hồi vốn nhanh, nâng cao, đáp ứng năng lực thi công các công trình có quy mô lớn, phức tạp, đòi hỏi chất lượng cao, từng bước tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

*** Chiến lược phát triển bền vững**

- Quan tâm đến công tác bảo vệ môi trường: hoàn thiện hệ thống xử lý nước thải, rác thải tại các cơ sở sản xuất, kinh doanh của Công ty.

- Thực hiện tốt các nghĩa vụ với Nhà nước và địa phương

3.1.2. Định hướng sử dụng công cụ tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Công ty đưa ra các định hướng về việc áp dụng và hoàn thiện các công cụ tạo động lực như sau:

Công bằng và minh bạch trong đãi ngộ: Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh xác định công bằng và minh bạch trong chế độ đãi ngộ là ưu tiên hàng đầu. Định hướng này bao gồm việc thiết lập một hệ thống trả lương và thưởng rõ ràng, dựa trên tiêu chí đánh giá công bằng về hiệu quả công việc. Công ty cam kết cung cấp thông tin minh bạch về quy trình đánh giá và cơ chế thưởng để nhân viên cảm thấy được công nhận xứng đáng với nỗ lực của mình. Điều này không chỉ thúc đẩy sự động viên và cam kết từ phía nhân viên mà còn xây dựng lòng tin và sự trung thành đối với công ty.

Phát triển nghề nghiệp và đào tạo liên tục: Công ty chú trọng vào việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo và cơ hội thăng tiến. Công ty sẽ thiết lập các khóa đào tạo chuyên môn và kỹ năng mềm, đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các dự án và chương trình phát triển cá nhân. Điều này không chỉ nâng cao năng lực của nhân viên mà còn khuyến khích họ cống hiến lâu dài cho công ty.

Xây dựng môi trường làm việc tích cực và tương trợ: Một trong những định hướng chính của công ty là tạo dựng môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ. Công ty sẽ tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao và sự kiện xã hội để giảm căng thẳng và tăng cường sự kết nối giữa các nhân viên. Đồng thời, công ty thiết kế không gian làm việc khoa học và tiện nghi, nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên phát huy khả năng. Một môi trường làm việc tích cực sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc và sự hợp tác, qua đó nâng cao hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên.

Khuyến khích sáng tạo và đổi mới: Công ty cam kết khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động đổi mới và sáng tạo. Định hướng này bao gồm việc tạo ra các chương trình và cơ hội cho nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới và cải tiến quy trình làm việc. Những đóng góp sáng tạo sẽ được công nhận và thưởng xứng đáng, nhằm khuyến khích tinh thần đổi mới và sáng tạo trong công việc.

Chăm sóc sức khỏe và phúc lợi: Định hướng này bao gồm việc cung cấp các chương trình bảo hiểm sức khỏe, trợ cấp xã hội và các phúc lợi khác để bảo vệ sức khỏe và nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân viên. Việc đảm bảo phúc lợi đầy đủ sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và động viên, từ đó góp phần vào sự ổn định và phát triển bền vững của công ty.

3.2. Giải pháp nâng cao ưu điểm và khắc phục nhược điểm của các công cụ tạo động lực lao động

3.2.1. Xây dựng phương án trả lương để đảm bảo sự công bằng

Cơ sở của giải pháp này xuất phát từ hai góc độ: Cơ sở thứ nhất từ phương diện lý thuyết, theo học thuyết công bằng của J. Stacy Adams phản ánh sự quan tâm của người lao động đến sự công bằng trong đánh giá đầu vào và đầu ra của công việc. Người lao động mong muốn được đối xử công bằng ở bên trong và cả bên ngoài tổ chức. Công bằng bên trong ám chỉ việc đánh giá chính xác những đóng góp của họ và nhận được mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ phù hợp với công sức họ bỏ ra.

Học thuyết này cho rằng khi người lao động cảm thấy họ được đối xử đúng mức, nhận được phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức của mình, họ sẽ duy trì mức năng suất lao động như cũ. Tuy nhiên, nếu họ cảm thấy không công bằng và kết quả nhận được không xứng đáng với nỗ lực đã bỏ ra, họ có thể trở nên bất mãn, thiếu động lực và thậm chí có ý định bỏ việc. Mặt khác, khi người lao động nhận thấy phần thưởng và đãi ngộ từ tổ chức cao hơn kỳ vọng của họ, họ sẽ có xu hướng làm việc tích cực hơn. Tuy nhiên, nếu sự chênh lệch quá lớn, họ có thể giảm giá trị của phần thưởng.

Cơ sở thứ hai, từ thực tế tại công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, phương pháp tính lương được NLD đánh giá là chưa phù hợp. Công ty tuy đã xây dựng được cách tính lương rất rõ ràng, cụ thể. Mức tiền lương được cán bộ nhân viên đánh giá hợp lý. Tuy vậy, nhìn vào bảng lương của công ty có thể nhận thấy giữa các vị trí làm việc không có sự khác biệt lớn về tiền lương, ví dụ như trưởng phòng và nhân viên có mức lương trung bình gần như ngang nhau. Mức chênh lệch lương giữa các bộ phận khá lớn, trong khi thời gian và công sức bỏ ra thực hiện công việc là gần tương đồng như nhau.

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cần tập trung vào hoàn thiện chính sách tiền lương, đặc biệt là xây dựng phương án trả lương có tính khuyến khích cao hơn. Hiện tại, công ty đã áp dụng việc trả lương theo vị trí công việc và hiệu quả lao động, nhưng mức lương dựa trên hiệu quả công việc vẫn còn thấp. Để cải thiện điều này, công ty cần thiết lập lại cách xác định khoa học hơn về lương dựa trên hiệu quả công việc để đảm bảo nguyên tắc "làm nhiều hưởng nhiều".

Một trong những bước quan trọng đầu tiên là hoàn thiện và áp dụng bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc, và mục đích của công việc cho từng chức danh. Ở bước này, công ty hiện đã làm khá tốt việc xây dựng bản mô tả công việc cho toàn bộ các nhân lực. Bản mô tả công việc cần bao gồm các thông tin như chức danh, mã số

công việc, nơi làm việc, chức danh của người lãnh đạo trực tiếp, số lượng nhân viên dưới quyền và chức năng của công việc. Phân nêu nhiệm vụ và trách nhiệm của người thực hiện công việc cũng cần được cụ thể hóa, nhằm giúp đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên sau khi hoàn thành.

Bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện cần liệt kê rõ các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và sức khỏe phù hợp cho từng công việc. Đặc biệt, các yêu cầu chuyên môn cần liên quan một cách rõ ràng đến việc thực hiện công việc mà không quá khắt khe.

Sử dụng bản mô tả công việc sẽ nêu rõ, hệ thống các chỉ tiêu để đánh giá số lượng và chất lượng của công việc hoàn thành. Điều này giúp công ty có cơ sở hợp lý để áp dụng lương dựa trên hiệu quả công việc một cách minh bạch và công bằng.

Ngoài ra, công ty cần thực hiện đánh giá và phân tích lại công việc cho tất cả các vị trí công việc theo chu kỳ để điều chỉnh và cập nhật nội dung công việc phù hợp với thực tế hiện tại.

Với các giải pháp như vậy được thực hiện, sự chênh lệch tiền lương giữa các bộ phận, vị trí công việc sẽ thu hẹp, lương thực sự phản ánh công sức và đóng góp của người lao động. Nhân viên sẽ có cảm giác được đối xử công bằng hơn và có động lực để phấn đấu trong công việc. Việc cải thiện chính sách tiền lương này sẽ giúp công ty thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc và sự phát triển bền vững của tổ chức.

3.2.2. Xây dựng quy chế nâng lương sớm

Giải pháp này được đề xuất xuất phát từ thực tế tại công ty hiện nay: các điều kiện nâng lương mặc dù rất rõ ràng nhưng lại chưa có quy chế nâng lương sớm.

Để thực hiện giải pháp xây dựng các quy chế nâng lương sớm trong Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, có thể áp dụng các bước sau:

Đánh giá và xác định các tiêu chí nâng lương sớm: Xây dựng một bảng điểm hay hệ thống tiêu chí rõ ràng để đánh giá năng lực, hiệu quả làm việc và đóng góp của từng nhân viên. Các tiêu chí có thể bao gồm thành tích làm việc, sự nghiệp nghề nghiệp, trình độ học vấn, sự phát triển kỹ năng và thái độ làm việc.

Xây dựng bảng thang lương linh hoạt: Thiết lập một bảng thang lương mà những nhân viên có thành tích xuất sắc hoặc đóng góp lớn sẽ có cơ hội được nâng lương sớm hơn so với các đồng nghiệp. Bảng thang lương cần phải công bằng và minh bạch, với các cấp bậc lương rõ ràng dựa trên các tiêu chí đã đề ra.

Thiết lập quy trình đánh giá và xét duyệt: Xây dựng quy trình rõ ràng để đánh giá và xét duyệt việc nâng lương sớm. Xác định các ngưỡng điểm hoặc tiêu chuẩn mà nhân

viên cần đạt để được xem xét nâng lương.

Tạo các cơ hội phát triển và đào tạo: Cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên nhằm giúp họ đạt được các tiêu chuẩn để được nâng lương. Tạo ra một môi trường học tập, phát triển liên tục để khuyến khích sự nỗ lực của nhân viên.

Thông báo và hướng dẫn cho nhân viên: Công ty cần cung cấp thông tin rõ ràng về quy chế nâng lương sớm, bao gồm các tiêu chuẩn và quy trình xét duyệt. Đảm bảo nhân viên hiểu rõ các cơ hội và điều kiện để được xem xét nâng lương, cũng như các bước cần thiết để đạt được mục tiêu này.

Đánh giá và điều chỉnh định kỳ: Thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của các quy chế nâng lương sớm và điều chỉnh nếu cần thiết để đảm bảo tính công bằng và hiệu quả của hệ thống này.

Theo dõi và đánh giá hiệu quả: Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả của các chương trình nâng lương sớm để đo lường đóng góp thực tế của chúng trong việc nâng cao năng suất và tinh thần làm việc của nhân viên.

Bằng cách thực hiện các bước này một cách cẩn thận và hệ thống, công ty sẽ có thể xây dựng được một hệ thống quy chế nâng lương sớm hiệu quả, thúc đẩy năng suất lao động và giữ chân nhân tài quan trọng.

Thêm vào đó, công ty cũng cần bổ sung thêm các điều kiện để xét duyệt nâng lương trước hạn cho cán bộ nhân viên. Tác giả đề xuất các hình thức tăng lương như sau nếu người lao động hội tụ đủ các điều kiện:

Bảng 3.1. Bảng đề xuất các hình thức tăng lương

STT	Điều kiện được tăng lương	Hình thức tăng lương
1	Người lao động có kết quả đánh giá thực hiện công việc xếp ở mức S	Thưởng 2 tháng lương và khen thưởng bằng hình thức tuyên dương
2	Người lao động có kết quả đánh giá thực hiện công việc xếp ở mức A+	Thưởng 2 tháng lương và khen thưởng bằng hình thức tuyên dương
3	Nếu người lao động có kết quả đánh giá thực hiện công việc ở mức độ từ A+ trở lên liên tục 2 kỳ đánh giá	Tăng 1 bậc lương theo quy chế hiện hành
4	Nếu người lao động có sáng kiến cải tiến được Ban lãnh đạo công ty thẩm định có khả năng ứng dụng tăng hiệu suất làm việc	Tăng 1 bậc lương hoặc được đặc cách tăng lương nếu chưa đến kỳ xét lương. Thưởng sáng kiến cải tiến.

Nguồn chi: Quỹ lương Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Nguồn: Tác giả đề xuất

Việc thực hiện giải pháp trên tại ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh sẽ ảnh hưởng đến quỹ lương và quy chế đã thiết lập. Tuy nhiên, công ty có đủ khả năng thực hiện điều này. Hiện tại, việc bình chọn và duyệt nâng lương sớm chỉ diễn ra một lần mỗi năm. Đề xuất áp dụng phương án nâng lương hàng 6 tháng một lần có thể thúc đẩy động lực cho nhân viên. Để đảm bảo công bằng và minh bạch, việc bình chọn và duyệt nâng lương cần được thực hiện công khai, đồng thời cũng là động lực để các nhân viên khác cố gắng hơn.

Thứ hai, hàng năm, dựa trên kết quả đánh giá năng lực và thành tích, công ty sẽ điều chỉnh thu nhập cho nhân viên. Chính sách điều chỉnh thu nhập đột xuất sẽ áp dụng cho nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hoặc khi được bổ nhiệm vào vị trí mới. Công ty cần điều chỉnh mức tăng lương định kỳ hiện tại (5% lương cơ bản, tương đương khoảng 600.000 đồng) trong kỳ nâng lương 3 năm, bởi mức này được cho là thấp và thời gian quá dài. Công ty có thể xem xét giảm thời gian nâng lương xuống 2 năm để tăng tính kịp thời và hấp dẫn cho nhân viên.

Ngoài ra, điều kiện để xem xét nâng lương trước hạn cần được điều chỉnh để đảm bảo rằng nhân viên khi cố gắng có thể đạt được điều này, không chỉ dành cho các nhân viên quản lý mà còn mở rộng cho toàn bộ nhân viên trong công ty. Điều này sẽ thúc đẩy năng suất lao động và nâng cao sự hài lòng của nhân viên với chính sách thăng tiến trong công ty.

Trong giải pháp này, một điểm cần chú trọng thực hiện đó là cần thay đổi tư duy của người lãnh đạo của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh. Trong phân tích hạn chế phần trước, đề án đã chỉ ra hạn chế này xuất phát từ nguyên nhân do quan điểm của lãnh đạo của công ty cho rằng: việc đánh giá năng lực của NLĐ được công ty đánh giá mỗi năm, với chu kỳ đánh giá như vậy là khá thường xuyên và mọi NLĐ đủ năng lực đều có cơ hội được tăng lương phù hợp với năng lực của mình. Bởi vậy, người lãnh đạo của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cần thay đổi tư duy và áp dụng các chiến lược sau đây:

Tập trung vào hiệu quả công việc: Thay vì chỉ dựa vào thời gian làm việc, người lãnh đạo cần đánh giá và công nhận những đóng góp và thành tích mà nhân viên mang lại. Đặc biệt là những dự án hoặc nhiệm vụ mà nhân viên đã hoàn thành xuất sắc, góp phần tích cực vào sự phát triển của công ty.

Khuyến khích sự sáng tạo: Tạo ra môi trường làm việc luôn khuyến khích sự tìm tòi và đổi mới. Người lãnh đạo cần đánh giá cao những ý tưởng mới mẻ và cách tiếp cận sáng tạo mà nhân viên mang đến, và thưởng cho những thành tựu này bằng cách nâng

lương sớm.

Xây dựng mối quan hệ làm việc tích cực: Người lãnh đạo nên thúc đẩy môi trường làm việc thân thiện và tương trợ, khuyến khích sự hợp tác và giao tiếp hiệu quả giữa các nhân viên. Sự tương trợ và sự đánh giá công bằng từ người lãnh đạo sẽ làm tăng đáng kể khả năng được nâng lương sớm.

Phát triển kỹ năng và năng lực: Người lãnh đạo cần định hướng nhân viên phát triển và nâng cao kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm và năng lực lãnh đạo. Việc nhân viên tự cải tiến và hoàn thiện bản thân sẽ làm tăng khả năng được đánh giá cao hơn và nhận lương cao hơn.

Công bằng và minh bạch: Đảm bảo quy trình xét duyệt và quyết định nâng lương sớm diễn ra công khai, minh bạch và dựa trên tiêu chí rõ ràng. Người lãnh đạo cần giải thích rõ ràng cho nhân viên về tiêu chuẩn và quy trình xét duyệt, từ đó thúc đẩy sự minh bạch và lòng tin trong công ty.

Phản hồi và định hướng: Đưa ra phản hồi thường xuyên và xây dựng định hướng phát triển cho từng nhân viên. Người lãnh đạo cần làm việc chặt chẽ với nhân viên để giúp họ nhận biết được những cơ hội nâng lương và thăng tiến trong công ty.

Bằng cách thay đổi tư duy và áp dụng các chiến lược này, người lãnh đạo sẽ giúp tăng cường động lực và sự hài lòng của nhân viên, đồng thời nâng cao khả năng được nâng lương sớm trong Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách thưởng

Giải pháp này xuất phát từ hạn chế đã được chỉ ra ở chương 2, đó là hiện nay, mức thưởng còn thấp và các hình thức thưởng chưa đa dạng. Mặc dù công ty đã có chính sách thưởng cho người lao động, nhưng mức thưởng theo quy định của công ty chủ yếu liên quan đến hiệu suất làm việc, số tiền thưởng NLĐ nhận được không cao. Công ty vẫn chưa thực sự có các quy định về các khoản thưởng mang tính động viên và tạo động lực cho người lao động.

Để khắc phục hạn chế về mức thưởng còn thấp và thiếu sự đa dạng, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có thể thực hiện một số hoạt động cụ thể sau đây:

Đánh giá lại chính sách thưởng hiện tại: Công ty cần xem xét lại cách tính và phân phối mức thưởng hiện tại. Nếu mức thưởng dựa chủ yếu vào hiệu suất làm việc, cần đảm bảo rằng công bằng và minh bạch. Công ty có thể xem xét điều chỉnh các tiêu chí đánh giá để tăng tính khách quan và công bằng trong việc phân bổ thưởng.

Phát triển các khoản thưởng động viên: Công ty nên thiết kế các khoản thưởng

dựa trên các thành tích đặc biệt và đóng góp xuất sắc của nhân viên. Ví dụ như thưởng khen thưởng theo từng dự án, hoặc nhiệm vụ đặc biệt, thưởng môi trường làm việc tích cực, thưởng sáng tạo và đổi mới.

Đa dạng hóa hình thức thưởng: Ngoài tiền mặt, công ty có thể cân nhắc cung cấp các phần thưởng khác như giấy khen, quà tặng, chế độ nghỉ phép đặc biệt, du lịch công ty, hoặc cơ hội được đào tạo, phát triển nghề nghiệp.

Tăng cường sự công khai và minh bạch: Quy trình xét thưởng cần được thông báo rõ ràng và công khai đối với toàn bộ nhân viên. Điều này giúp xây dựng niềm tin và sự công bằng trong công ty.

Khuyến khích đề xuất từ cộng đồng nhân viên: Công ty có thể tổ chức các buổi họp, khảo sát để lắng nghe ý kiến của nhân viên về các hình thức thưởng hiện tại và đề xuất các ý tưởng mới để tăng cường động lực lao động.

Nâng cao sự hiểu biết của nhân viên về giá trị và tầm quan trọng của thưởng: Đôi khi, sự hiểu biết về lợi ích và giá trị của thưởng có thể giúp nâng cao hiệu quả của chính sách thưởng. Công ty có thể cung cấp các chương trình đào tạo, workshop về quản lý thưởng để giúp nhân viên hiểu rõ hơn về quy trình và ý nghĩa của các khoản thưởng.

Tổng thể, việc thực hiện những hoạt động này sẽ giúp Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh nâng cao hiệu quả của chính sách thưởng, từ đó tăng cường động lực và sự hài lòng của nhân viên trong công ty.

3.2.4. Chú trọng hoạt động đào tạo và phát triển

Với hạn chế và nguyên nhân được nêu rõ tại chương 2 đó là: công ty chưa chú trọng vào hoạt động đào tạo đặc biệt là đào tạo phát triển.

Để khắc phục hạn chế về việc công ty chưa chú trọng đủ vào hoạt động đào tạo và phát triển, Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có thể thực hiện các hoạt động cụ thể sau đây:

*** Các tiêu chí cần thiết cho hoạt động đào tạo**

Công ty cần tiến hành một cuộc đánh giá toàn diện về nhu cầu đào tạo và phát triển của từng nhóm nhân viên. Điều này giúp xác định rõ ràng những kỹ năng, kiến thức cần thiết để cải thiện hiệu suất làm việc và sự phát triển cá nhân của từng cá nhân.

Thiết kế kế hoạch đào tạo chi tiết: Dựa trên đánh giá nhu cầu, công ty cần thiết kế một kế hoạch đào tạo chi tiết, bao gồm các khóa đào tạo, hội thảo, workshop phù hợp với từng nhóm mục tiêu. Đặc biệt cần lưu ý đến việc đào tạo các kỹ năng mềm như lãnh

đạo, giao tiếp, quản lý thời gian, và kỹ năng chuyên môn như kỹ thuật, công nghệ, vận hành, chế tạo, sửa chữa.

Lựa chọn đối tác đào tạo: Công ty nên lựa chọn các đối tác đào tạo uy tín và có kinh nghiệm để đảm bảo chất lượng các khoá đào tạo. Đối tác cũng cần phù hợp với các lĩnh vực chuyên môn của từng nhóm nhân viên.

Tổ chức các hoạt động đào tạo thường xuyên: Công ty nên tổ chức các khoá đào tạo thường xuyên, không chỉ tập trung vào việc giới thiệu kiến thức mới mà còn vào việc rèn luyện kỹ năng thực tế. Các hoạt động này không chỉ do chuyên gia được công ty thuê mà còn có thể bao gồm cả đào tạo nội bộ do nhân viên giàu kinh nghiệm chia sẻ kinh nghiệm và hướng dẫn thực tế.

Đánh giá và đo lường hiệu quả đào tạo: Sau mỗi khoá đào tạo, công ty cần tiến hành đánh giá và đo lường hiệu quả để đảm bảo rằng nhân viên đã có sự cải thiện trong các kỹ năng và kiến thức được đào tạo. Các đánh giá này giúp điều chỉnh và cải tiến các chương trình đào tạo trong tương lai.

Khuyến khích sự tham gia và học tập liên tục: Công ty cần khuyến khích sự tham gia của nhân viên trong các hoạt động đào tạo và học tập liên tục. Các chính sách khuyến khích như hỗ trợ chi phí đào tạo, linh hoạt thời gian đào tạo, đánh giá và thưởng những cá nhân có sự nâng cao vượt bậc trong năng lực sau đào tạo cũng cần được áp dụng.

Thúc đẩy văn hóa học tập: Xây dựng văn hóa công ty thúc đẩy việc học tập liên tục và sự phát triển cá nhân là rất quan trọng. Công ty có thể tổ chức các buổi gặp gỡ, chia sẻ kinh nghiệm giữa các bộ phận để khuyến khích học hỏi và trao đổi kiến thức.

Tổng thể, việc thực hiện những hoạt động này sẽ giúp Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh cải thiện mức độ đầu tư vào đào tạo và phát triển, từ đó nâng cao năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên.

*** Giải pháp cụ thể cho hoạt động đào tạo và phát triển**

Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh có thể thực hiện các bước sau:

Trước tiên, công ty đánh giá nhu cầu và phân tích chiến lược nhân sự: Công ty cần tiến hành một đánh giá chi tiết về nhu cầu nhân sự trong tương lai và phân tích chiến lược nhân sự. Điều này giúp xác định rõ ràng những vị trí quan trọng cần được chuẩn bị nguồn nhân lực dự bị. Dựa trên đánh giá, công ty cần xác định các vị trí chiến lược và những kỹ năng, năng lực cần thiết cho từng vị trí đó. Các vị trí này thường là những vị trí lãnh đạo, quản lý hoặc các vị trí chuyên môn cao cấp. Ngoài ra, ở các vị trí công việc đặc thù của từng nhóm nhân viên, cần đánh giá kỹ năng nhân viên một cách chính xác

và khách quan để xác định nhu cầu đào tạo nâng cao kiến thức, tay nghề.

Công ty cần thiết kế một chương trình đào tạo phát triển chuyên sâu và toàn diện cho các nhân viên, qua đó có thể phát hiện ra nhân viên tiềm năng. Ngoài các kỹ năng và kiến thức cơ bản của các nhóm công việc chủ chốt, chương trình này nên tập trung vào việc phát triển các kỹ năng mềm như lãnh đạo, quản lý, giao tiếp hiệu quả. Thêm vào đó, công ty cần phát triển kế hoạch cá nhân hóa cho từng nhân viên tiềm năng, dựa trên nhu cầu vị trí và khả năng phát triển của từng người. Kế hoạch này cần bao gồm các hoạt động đào tạo, học tập, trải nghiệm công việc và hỗ trợ các lãnh đạo.

Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh nên đưa vào danh sách ứng cử để bổ nhiệm các ứng cử viên có KPI đạt được qua các năm đạt loại tốt, xuất sắc, thông báo cho các ứng cử viên trước 3 tháng để thực hiện việc bảo vệ đề án phát triển (nếu đạt được chức danh). Trên cơ sở đó, công ty thành lập hội đồng xét duyệt chức danh để tiến hành đánh giá lựa chọn người lao động phù hợp được bổ nhiệm.

Bảng 3.2. Đề xuất các giải pháp liên quan đến yếu tố thăng tiến

STT	Nội dung đề xuất	Lý do đề xuất
1	Xây dựng sơ đồ thăng tiến, công bố rộng rãi đến toàn thể người lao động	Hiện tại sơ đồ thăng tiến của Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh chưa xây dựng, nếu có được sơ đồ thăng tiến này và được phổ biến rộng rãi đến toàn thể người lao động sẽ cùng một lúc giúp công ty thực hiện được 2 mục đích: Giúp người lao động xác định được để thăng tiến được đến vị trí mong muốn họ cần phải chuẩn bị những kiến thức, kỹ năng gì; Giúp doanh nghiệp tạo sự tin tưởng đối với người lao động trong việc mở ra các cơ hội cho mọi người, quyền quyết định được chuyển lại cho người lao động.
2	NLĐ có các thành tích xuất sắc trong công việc và trong đào tạo	Những người lao động có những cống hiến xuất sắc cho đơn vị, có nhiều sáng kiến, được đồng nghiệp tin tưởng phải được Lãnh đạo Công ty tạo điều kiện và lựa chọn vào các vị trí quản lý. Công ty giữ được nhân sự có năng lực

Nguồn: Tác giả đề xuất

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Nó không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng suất làm việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực và sáng tạo. Động lực lao động giúp duy trì và tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với công việc và doanh nghiệp, từ đó giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc và tăng cường sự ổn định trong tổ chức. Điều này làm tăng giá trị cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường và hỗ trợ trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn.

Trong quá trình nghiên cứu và phân tích về công cụ tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, đề án đã phân tích thực trạng và chỉ ra các hạn chế trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực lao động của Công ty. Với môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt và yêu cầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ ngày càng cao đòi hỏi doanh nghiệp cần có đội ngũ lao động trung thành, có năng lực và đam mê trong công việc để đồng hành cùng công ty đạt được các mục tiêu đặt ra. Vì vậy, việc áp dụng các giải pháp hợp lý để tạo động lực cho nhân viên là vô cùng cần thiết và có ý nghĩa.

Trên cơ sở các hạn chế và nguyên nhân của hạn chế, để khắc phục các tồn tại về sử dụng công cụ tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh, đồng thời để thực hiện tốt hơn nữa các nội dung về sử dụng các công cụ tạo động lực lao động của công ty tốt hơn nữa, đề án đề xuất 4 giải pháp, bao gồm: Hoàn thiện phương pháp tính lương để đảm bảo sự công bằng; Xây dựng quy chế nâng lương sớm; Hoàn thiện chính sách thưởng; Chú trọng hoạt động đào tạo và phát triển.

Tóm lại, việc hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc không chỉ là một nhiệm vụ mà là một sứ mệnh, giúp Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo và mang lại hiệu quả kinh doanh bền vững trong thời gian tới. Đề án tin rằng sự đầu tư vào nguồn nhân lực sẽ mang lại lợi ích to lớn cho công ty, cũng như thúc đẩy sự phát triển và thành công của mọi bên liên quan. Hy vọng rằng những đề xuất và nhận định của đề án sẽ đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh (2021), *Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên 2021*.
2. Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh (2022), *Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên 2022*.
3. Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh (2023), *Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên 2023*.
4. Đỗ Thị Thu, (2018), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)*”, Luận văn thạc sĩ
5. Lê Anh Tuấn (2009), “*Tạo động lực làm việc cho người lao động ở Công ty Cổ phần Cơ điện Ưông Bí -TKV*”, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản: Lao động – Xã hội.
7. Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh (2012), *Phương pháp nghiên cứu trong khoa học*, nhà xuất bản Tài Chính.
8. Mai Quốc Bảo (2010), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam*”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân
9. Nguyễn Ngọc Huyền, Ngô Thị Việt Nga (2022), *Giáo trình quản trị kinh doanh*, tập II, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
10. Nguyễn Thị Duyên (2020), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT*”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế.
11. Nguyễn Thùy Dung (2015), “*Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
12. PACE (2024), *Phong cách lãnh đạo là gì? 9 phong cách lãnh đạo phổ biến*. <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/>
13. Phạm Thị Hường (2021), “*Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.
14. Trần Thị Huyền Trang (2015), “*Động lực làm việc của người lao động*”, Luận án Tiến sĩ, Đại học Thương mại.
15. Vũ Thị Uyên (2008), “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

Tài liệu nước ngoài

16. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67,422-36
17. Adam Smith (1776); *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*).
18. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
19. John Maynard Keynes (1936), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*" của John Maynard Keynes, NXB Harcourt, Brace and Company
20. Maslow, A. H., (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, PP. 370-396.
21. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ CÔNG CỤ TẠO ĐỒNG LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ GIỚI XÂY DỰNG ĐÔNG ANH

(Dành cho cán bộ nhân viên công ty)

A. Thông tin chung

1. Giới tính của anh/chị:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi

☐ Dưới 30 tuổi

☐ Từ 30 đến 45 tuổi

☐ Trên 45 tuổi

3. Anh/Chị làm việc tại phòng ban:.....

4. Số năm thâm niên

☐ Từ 1 đến 3 năm

☐ Từ 3 đến 6 năm

☐ Từ 6 đến 12 năm

☐ Trên 12 năm

B. Công tác đãi ngộ tại Công ty

Câu 1: Mức thu nhập hàng tháng của Anh/Chị

☐ Từ 7 đến dưới 15 triệu

☐ Từ 15 đến dưới 30 triệu

☐ Trên 30 triệu

Câu 2: Anh chị được hưởng những đãi ngộ nào của công ty? (Có thể chọn nhiều mục)

☐ Các khoản thưởng

☐ Trợ cấp nhà ở, xăng xe, điện thoại, bảo hiểm,...

☐ Các phúc lợi cơ bản

☐ Cơ hội học tập, thăng tiến

☐ Tham gia các hoạt động đoàn thể

☐ Các đãi ngộ khác

Câu 3: Anh/chị hãy cho biết hiện tại mức thu nhập có đáp ứng được nhu cầu ăn uống, mặc, ở, sinh hoạt,... hàng ngày của bản thân và gia đình không?

☐ Hoàn toàn đáp ứng được

☐ Chưa đáp ứng được đầy đủ

Câu 4: Mỗi câu hỏi trong bảng dưới đây nhằm đánh giá các công cụ tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

Anh/Chị vui lòng tích vào ô mà Anh/Chị thấy đúng nhất theo mức độ như sau:

1-Hoàn toàn không đồng ý

2-Không đồng ý

3-Không ý kiến

4-Đồng ý

5-Rất đồng ý

TT	Nội dung	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
A	Tiền lương					
1	Mức tiền lương hợp lý					
2	Phương pháp tính lương hợp lý					
3	Thời gian xử lý lương đúng hạn					
B	Tiền thưởng					
1	Mức tiền thưởng hợp lý					
2	Các khoản thưởng đa dạng					
C	Phúc lợi					
1	Chế độ nghỉ được hưởng lương hợp lý					
2	Chất lượng khám sức khỏe định kỳ tốt					
3	Hài lòng với các phúc lợi khác.					
D	Công tác đào tạo của công ty					
1	Việc đào tạo xuất phát từ nhu cầu					
2	Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú					
3	Được công ty tạo điều kiện để học tập					
4	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai					
5	Sau khi đào tạo về, NLĐ được sử dụng đúng với mục đích đào tạo					
E	Mức độ hài lòng về công việc					
1	Phù hợp với năng lực chuyên môn					
2	Mức độ thách thức và cơ hội phát triển					
F	Điều kiện và môi trường làm việc					
1	Trang thiết bị, cơ sở vật chất tốt					
2	Tương tác tích cực giữa đồng nghiệp					

3	Khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp ý kiến					
4	Giờ làm việc linh hoạt					
5	Các hoạt động đoàn thể phong phú					
G	Đánh giá thực hiện công việc					
1	Kết quả lao động của tôi có ảnh hưởng lớn đến các bộ phận khác và công ty					
2	Công việc của tôi đòi hỏi vận dụng nhiều kỹ năng					
3	Kết quả làm việc của tôi được phản hồi từ đồng nghiệp, khách hàng, người quản lý					
4	Các tiêu chí đánh giá rõ ràng					
5	Việc đánh giá xếp hạng theo loại A, B, C, D là công bằng					

Câu 5: Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu công ty với người thân/bạn bè?

☐ Có.Tôi sẵn sàng giới thiệu.

☐ Không

Câu 6: Anh/Chị có đề xuất gì khác để hoàn thiện công cụ tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Công ty Cổ phần Cơ giới Xây dựng Đông Anh

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/chị!