

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN THÚY HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
TNHH HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI – NĂM 2016

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Đặng Thị Việt Đức**

Phản biện 1: **PGS.TS. Lê Công Hoa**

Phản biện 2: **TS. Phạm Văn Giáp**

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việc tham gia Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP cùng với việc thông qua cộng đồng kinh tế chung ASEAN đặt ra nhiều thách thức cho nền kinh tế trong nước. Cùng với sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin mở ra môi trường kinh doanh năng động vừa nhiều thời cơ nhưng lại cũng không ít thách thức như hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp cần tạo cho mình sự khác biệt, lợi thế cạnh tranh để có thể đứng vững trên thị trường.

Xuất phát từ tài nguyên chiến lược vô giá của mọi doanh nghiệp qua các giai đoạn thì việc tập trung vào công tác quản trị nguồn nhân lực luôn là lực chọn hàng đầu của các doanh nghiệp. Trong đó công tác tạo động lực cho người lao động chiếm vị trí quan trọng để biến nguồn nhân lực trở thành một vũ khí sắc bén linh hoạt của doanh nghiệp. Tùy thuộc vào từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp mà sử dụng các hình thức vật chất và phi vật chất thích hợp nhằm khuyến khích động viên người lao động cống hiến hết mình cho doanh nghiệp từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình.

Là một đơn vị sản xuất và kinh doanh mới tham gia trong lĩnh vực thiết bị điện, công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại cũng đang phải đối mặt với những khó khăn từ sức ép cạnh tranh ngày càng lớn trong quá trình hội nhập. Với đội ngũ Lãnh đạo trẻ năng động, sáng tạo trong công việc quản lý nhân sự nhưng công tác động lực tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại vẫn còn những mặt hạn chế cần hoàn thiện. Trong thời gian nghiên cứu tại doanh nghiệp tôi lựa chọn đề tài: “***Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại***” làm đề tài luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình.

2. Tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài

Qua thực tiễn các nhà quản lý đồng ý rằng việc tạo động lực này đóng vai trò chủ yếu trong việc nâng cao năng suất lao động. Vậy làm thế nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình một cách có hứng thú là vấn đề bức xúc của không ít nhà quản lý không những vậy còn thu hút rất nhiều tâm huyết của các nhà nghiên cứu, có thể nêu ra một số công trình tiêu biểu như sau:

- TS. Nguyễn Thị Minh An (2010) - Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê. Đây là cuốn tài liệu phục vụ giảng dạy và học tập tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông,

đồng thời cũng là tài liệu tham khảo cho những ai quan tâm đến lĩnh vực này. Nội dung cuốn sách đề cập đến những kiến thức thiết thực và cơ bản nhất về Quản trị nguồn nhân lực.

- “Quản trị nhân lực tại Công ty Viễn thông Quốc Tế (VTI)” của Ths Bùi thị Minh Thùy, 2013, luận văn thạc sỹ, đề tài đi sâu phân tích nội dung của Quản trị nguồn Nhân lực tại Công ty viễn thông Quốc Tế, trong đó có đề cập đến quản trị nguồn nhân lực từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện nội dung của Quản trị tại Công ty.

- “Tạo động lực cho lao động tại Công ty Điện toán và truyền số liệu” của Ths Lê Ngọc Hưng, 2012, luận văn thạc sỹ, đề tài đề cập đến cơ sở lý luận về động lực cho người lao động và chính sách tạo động lực, đồng thời đánh giá thực trạng công tác này tại công ty. Tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp xây dựng chính sách tạo động lực, các giải pháp tạo động lực cho lao động nói chung

- “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty VTC Online” của Ths Nguyễn Thanh Nga, 2014, luận văn thạc sỹ, đề tài đi sâu phân tích về công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty từ đó đưa ra những giải pháp khả thi áp dụng vào thực tiễn.

Nhìn chung, phần lớn các đề tài, tài liệu này hoặc đề cập những vấn đề thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại đơn vị. Tuy nhiên, công tác tạo động lực vẫn chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu, cụ thể, xem xét các vấn đề chung và những nội dung đặc thù riêng để từ đó đề ra các giải pháp tăng cường tạo động lực cho doanh nghiệp TNHH đáp ứng các yêu cầu phát triển, cạnh tranh, nâng cao chất lượng ngày càng có uy tín trên thị trường.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- *Mục đích nghiên cứu:* đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại.

- *Nhiệm vụ nghiên cứu:*

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động;
- + Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại;
- + Đề xuất giải pháp mang tính khả thi hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại.

– *Phạm vi nghiên cứu:*

- + Phạm vi không gian: Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại.
- + Phạm vi thời gian: nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại trong giai đoạn 2013 – 2015, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập số liệu

– Nguồn dữ liệu thứ cấp: Các điều Luật, nghị định của Quốc hội, Chính phủ về lao động; Các cuốn sách, giáo trình, tài liệu về tạo động lực cho người lao động. Các tài liệu sẵn có của doanh nghiệp: tài liệu giới thiệu về Công ty; các báo cáo tổng kết về hoạt động sản xuất kinh doanh, báo cáo nguồn lao động của Công ty.

– Nguồn dữ liệu sơ cấp: Đây là nguồn dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn và bảng câu hỏi điều tra lấy ý kiến từ cá nhân.

+ Phương pháp điều tra:

▪ Mục đích điều tra: Thu thập thông tin về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee nhằm đánh giá mức độ hài lòng và chưa hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực tại Công ty. Từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với tình hình nhân lực thực tế của Công ty.

▪ Thiết kế phiếu điều tra: Phần nội dung phiếu điều tra bao gồm 35 câu hỏi chia thành 5 nội dung gồm: Mục đích và nhu cầu của người lao động đối với công việc; Các yếu tố thuộc công ty và công việc; Chế độ lương thưởng, phúc lợi xã hội; Vấn đề thăng chức và thăng tiến; Vấn đề người lãnh đạo phù hợp với nội dung tác giả nghiên cứu tại chương 1 theo thang đo định danh và thang đo khoảng cách nhằm đánh giá mức độ hài lòng và chưa hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực tại Công ty:

(Phụ lục 1: Bảng câu hỏi điều tra)

➤ Lựa chọn đối tượng và mẫu điều tra:

Đối tượng điều tra: nhân viên và công nhân lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại.

Kích thước mẫu điều tra: 55 nhân viên và 55 công nhân lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại.

➤ Cách thức tiến hành điều tra: Sau khi tìm hiểu và lựa chọn đề tài nghiên cứu “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại”, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát tại Công ty TNHH Hawee sau đó phát phiếu điều tra cho đối tượng là nhân viên và công nhân lao động của Công ty bằng nhiều cách khác nhau như:

- Xin gặp trực tiếp đối tượng khảo sát, phát phiếu khảo sát và nhờ đối tượng này điền đầy đủ thông tin cần thiết

- Gửi email bảng câu hỏi khảo sát cho đối tượng khảo sát.

➤ Thời gian tiến hành điều tra:

- Thời gian phát phiếu điều tra: 10/4/2016 – 15/4/2016.

- Thời gian thu phiếu điều tra: 20/4/2016 – 25/4/2016.

- Thời gian xử lý thông tin: 26/4/2016 – 30/4/2016.

➤ Kết quả điều tra: Tác giả tiến hành phát 110 phiếu điều tra, thu về 105 phiếu hợp lệ bao gồm 53 phiếu của nhân viên và 52 phiếu của công nhân lao động.

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

– Phương pháp phân tích tổng hợp: Thông qua các số liệu thu thập được từ doanh nghiệp và phiếu điều tra, phỏng vấn, tác giả tổng hợp để phân tích đánh giá thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại.

– Phân tích so sánh định tính và định lượng: Trên cơ sở các số liệu đã được phân tích đánh giá để so sánh và đưa ra nhận xét về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty.

5. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

– Đề tài sẽ góp phần làm rõ cơ sở lý luận tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

– Đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp thực tiễn góp phần tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại.

– Luận văn có thể dùng làm tài liệu tham khảo để hoạch định chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp trong lĩnh vực cơ điện, cung cấp vật tư nói riêng.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục bảng, hình vẽ; nội dung đề tài gồm 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tế về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TẾ VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về tạo động lực cho người lao động

1.1.1. Khái niệm và bản chất của động lực lao động

Tạo động lực lao động là hệ thống các công cụ, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và các tổ chức

1.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động

1.1.2.1. Các yếu tố bên ngoài công ty

Yếu tố luật pháp, chính sách của nhà nước

Điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội của đất nước và địa phương

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức lân cận

1.1.2.2. Các yếu tố thuộc về công ty

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty

Văn hoá tổ chức

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo

Vị thế và tiềm năng phát triển của tổ chức

1.1.2.3. Yếu tố thuộc về công việc

Tính hấp dẫn của công việc

Khả năng thăng tiến

Quan hệ trong công việc

1.1.2.4. Yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Nhu cầu của người lao động

Giá trị cá nhân

Đặc điểm tính cách

Khả năng, năng lực của mỗi người

1.2. Các công cụ tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp

1.2.1. Các công cụ kích thích vật chất

1.2.1.1. Các công cụ liên quan tới Tiền lương

1.2.1.2. Các khuyến khích tài chính

1.2.1.3. Phúc lợi cho người lao động

1.2.2. Các công cụ kích thích tinh thần

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

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

1.2.2.3. Xây dựng bầu không khí thuận lợi cho người lao động

1.2.2.4. Khai thác khả năng, tiềm năng và tạo cơ hội phát triển cho người lao động

1.2.2.5. Công bằng khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và sử dụng hiệu quả đánh giá đó trong các quyết định nhân sự

1.2.2.6. Một số công cụ khác

1.3. Một số học thuyết về tạo động lực

1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

1.3.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

1.3.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams

1.3.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM

1.3.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

2.1.1. *Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại*

Công ty được thành lập vào tháng 4 năm 2004 và khởi nghiệp bằng việc phân phối ống PP– R Vesbo, Hawee đã sớm trở thành một trong những thành viên ưu tú nhất của lĩnh vực kinh doanh vật tư ngành nước. Đến giữa năm 2006, nhận thấy sự cần thiết của việc triển khai cung cấp một giải pháp đồng bộ nhằm đảm bảo chất lượng cao nhất cho các công trình, Hawee đã quyết định tham gia lĩnh vực xây lắp cơ điện bằng các gói thầu cho hệ thống nước của các công trình dân dụng và công nghiệp như: Chung cư Vimeco, tháp đôi Hòa Bình, nhà máy sữa Vinamilk... Cho tới nay, Hawee được biết đến như một nhà thầu cơ điện tầm cỡ, có đủ năng lực để đảm nhận toàn bộ các hạng mục cơ điện của các công trình lớn như: Ecopark, Crown Plaza, Mipex Tower, Golden Land, LuGiacco, Green Park Tower, Nhà câu lạc bộ Sân golf quốc tế Đồ Sơn, Chung cư cao tầng Sông Nhuệ...

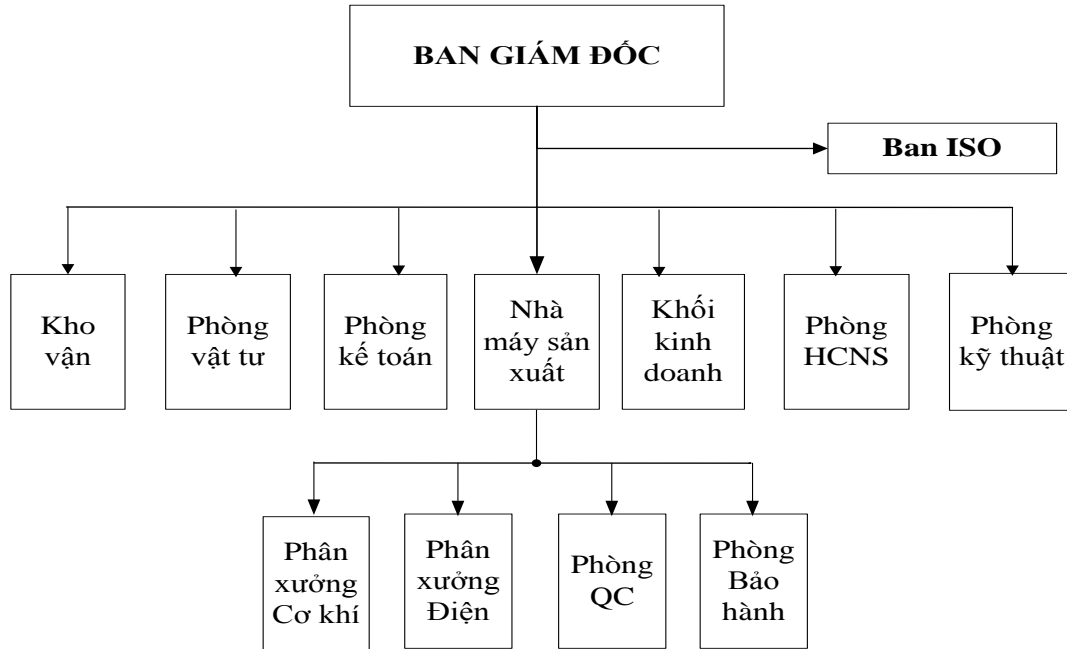
Trước xu thế phát triển và sự cần thiết trong việc chủ động cung cấp vật tư đặc thù cho các công trình, năm 2011, Hawee quyết định xây dựng nhà máy sản xuất tủ điện, thang máng cáp, ống gió điều hòa và các loại đai giá để cung cấp những sản phẩm chất lượng cao, phù hợp với tính chất của mỗi công trình Hawee tham gia xây lắp cũng như cung cấp cho các nhà thầu chuyên nghiệp trong và ngoài nước. Hawee là doanh nghiệp trẻ trung và năng động trong lĩnh vực Cơ điện. Hawee tập trung sản xuất sản phẩm chất lượng cao dùng trong công nghiệp và xây dựng.

Tầm nhìn và sứ mệnh: Trở thành một trong những Công ty xây lắp và sản xuất cơ điện hàng đầu Việt Nam, đủ năng lực thực hiện những dự án tầm cỡ quốc tế.

Văn hoá Doanh nghiệp: Phong cách làm việc chuyên nghiệp; Trân trọng chữ tín; Môi trường làm việc thân thiện, tạo điều kiện thăng tiến cho từng nhân viên; Chia sẻ thành quả cho nhân viên, đối tác và xã hội; Tiếp cận và đổi mới công nghệ, cập nhật ứng dụng tiến bộ khoa học hệ thống, tận dụng trình độ sản xuất tiên tiến ở các nước khác.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty

(Nguồn: Hồ sơ năng lực Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại)

2.1.3. Một số hoạt động của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

2.1.3.1. Lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực sản xuất: Tủ điện trung thế và hạ thế: tủ MSB, DB, CP, tủ Blokset; Thang máng cáp, đai giá đỡ; Vỏ máy biến áp, trạm Kiosk; Tủ Rack; Tủ cứu hoả.

Lĩnh vực phân phối: Ống cấp nước PP-R Vesbo; Điều hoà Mitsubishi; Thanh dẫn Busway, máy biến áp, tủ trung thế của hãng LS và Schneider.

Dịch vụ thi công xây lắp trạm điện phân phối

Dịch vụ bảo hành, bảo trì hệ thống điện

2.1.3.2. Năng lực sản xuất

Nằm ở khu công nghiệp Tiên Sơn- Bắc Ninh, cách trung tâm Hà Nội 30km , trên diện tích 10.000 m², với ba dây chuyền sản xuất tự động công nghệ hiện đại nhất, được trang bị máy phát điện dự phòng 100% công suất, nhà máy Hawee có năng lực sản xuất cao và đảm bảo tiến độ cho khách hàng trong mọi điều kiện.

2.1.3.3. Đặc điểm về môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại

– *Công nghiệp nặng*: Hawee cung cấp sản phẩm cho các khách hàng là nhà máy hoạt động trong lĩnh vực năng lượng, dầu khí, hoá chất, Xi măng, than-khoáng sản, phát và truyền tải điện.

– *Công nghiệp nhẹ*: Khách hàng là nhà máy hoạt động trong các lĩnh vực còn lại.

– *Buildings*: Khách hàng mà Hawee cung cấp sản phẩm là toà nhà dân sự và thương mại, sân bay, cầu cảng, công trình kỹ thuật hạ tầng và các khu hạ tầng công nghiệp.

2.1.3.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2013 – 2015

Nhìn từ bảng 2.3, ta có thể thấy rằng từ năm 2013 tới năm 2015, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty liên tục tăng mạnh. Cụ thể: Năm 2014 đạt 190 tỷ VNĐ tăng 200% so với năm 2013 (đạt 63 tỷ VNĐ). Năm 2015 đạt 330 tỷ, tăng 420% so với năm 2013 và tăng 74% so với năm 2014. Điều này chứng tỏ quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty ngày càng được mở rộng, Công ty đã có những chính sách rõ ràng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh,

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của Công ty trong giai đoạn 2013 – 2015

(Đơn vị: đồng)

	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	63.140.628.29	189.692.622.23	329.92.787.214
2	Các khoản giảm trừ doanh thu			
3	Doanh thu thuần về BH và cung cấp dịch vụ	63.140.628.29	189.692.622.23	329.892.787.21
4	Giá vốn hàng bán	46.503.704.00	154.241.928.44	269.402.830.50
5	Lợi nhuận gộp về BH và cung cấp dịch vụ	16.636.924.19	35.450.693.829	60.489.956.654
6	Doanh thu hoạt động tài chính	3.683.134	7.860.277	17.318.187
7	Chi phí tài chính	119.029.166	9.666.280.110	7.426.649.413
8	Chi phí bán hàng	4.350.389.284	9.465.661.849	21.965.325.982
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	5.196.473.702	11.855.788.890	17.121.435.656
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	6.974.715.111	4.470.823.257	13.993.863.789
11	Thu nhập khác	-	-	-
12	Chi phí khác	-	-	-
13	Lợi nhuận khác	-	-	-
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	6.974.715.111	4.470.823.257	13.993.863.789
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	1.743.678.778	1.117.705.814	3.480.465.947
16	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	5.231.036.333	3.353.117.443	10.498.397.842

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty TNHH Hawee Sản xuất và Thương mại)

2.2. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

2.2.1. Các yếu tố bên ngoài Công ty

Yếu tố luật pháp, chính sách của nhà nước

Đối với các Công ty TNHH kinh doanh trong ngành vật tư như Hawee sản xuất và thương mại, yếu tố luật pháp của nhà nước có ảnh hưởng lớn tới công tác tạo động lực cho người lao động. Có thể kể tới các quy định về tiền lương tối thiểu, quy định về tỷ lệ phụ cấp, trợ cấp làm thêm giờ, làm thêm ngày nghỉ, ngày lễ.... được quy định trong luật lao động hoặc trong các văn bản pháp luật khác .

Điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội của đất nước và địa phương

Lạm phát tăng đồng nghĩa với tiền lương thực tế giảm đời sống của người lao động gặp nhiều khó khăn. Đòi hỏi việc tăng lương, điều chỉnh phụ cấp (như đi lại, nhà ở) là đòi hỏi cấp thiết của người lao động.

Đặc điểm về cơ cấu của thị trường lao động

Nhu cầu sử dụng lao động của nhiều Công ty tăng lên, đặc biệt là các Công ty gia công, mặt khác sự xuất hiện nhiều các khu công nghiệp tại các địa phương như Hà Nội II, Vĩnh Phúc đã thu hút rất nhiều công nhân từ KCN Tiên Sơn - Bắc Ninh trở về địa phương làm việc.

Chính sách của các Công ty khác

Các Công ty trên địa bàn KCN Tiên Sơn - Bắc Ninh chủ yếu là các Công ty liên doanh nước ngoài, nhiều Công ty là khách hàng của nhiều Công ty cung ứng vật tư khác như Sumi Denso, Toho....

2.2.2. Các yếu tố thuộc về Công ty

Mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty

Đặc thù của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại là một Công ty xây lắp và sản xuất cơ điện, do vậy, Công ty cần lao động kỹ thuật cao. Chính với bối cảnh đó có thể nhận thấy chính sách lương thưởng của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại luôn ở mức thấp so với Công ty khác.

Văn hoá tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại vẫn chưa được lãnh đạo ý thức xây dựng và phát triển

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Quan điểm sử dụng lao động theo thuyết Y. Tuy nhiên, trên phương diện quy tắc luật lệ trong quản lý thì lại thể hiện quan điểm sử dụng lao động theo thuyết X, hệ thống các quy định trong lao động được đánh giá là cứng nhắc và có nhiều phần hà khắc, đã vấp phải nhiều ý kiến phản đối từ phía công nhân cũng như nhân viên văn phòng.

Vị thế và tiềm năng phát triển của tổ chức

Hawee tạo được mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp trên, đối với mỗi nhà cung cấp, Công ty Hawee đều có những chính sách riêng.

2.2.3. Các yếu tố thuộc về công việc

Tính hấp dẫn của công việc

Với đặc thù là công ty sản xuất xây lắp, luôn tìm tòi và phát triển sản phẩm mới, Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại có thể thiết kế, sản xuất theo yêu cầu toàn bộ dải sản phẩm từ điện phân phối tổng từ 600A đến 6300A.

Khả năng thăng tiến

Với đặc thù công việc như vậy thì vấn đề thăng tiến là yếu tố mà Công ty có quyền chủ động đưa ra, cũng như vấn đề quan hệ trong công việc (là vấn đề Công ty vừa trực tiếp vừa gián tiếp có thể can thiệp) là hai vấn đề cần được khai thác để tăng thêm động lực, giảm bớt sự nhàn chán trong công việc cho người lao động.

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

Nhu cầu của người lao động:

Đối với công nhân phần lớn là công nhân ngoại tỉnh, với trình độ tốt nghiệp PTTH, căn cứ vào tháp nhu cầu của Maslow, có thể chỉ ra họ sẽ quan tâm nhiều hơn tới yếu tố vật chất để đáp ứng các nhu cầu cơ bản cho sinh hoạt, ăn uống và được an toàn với một công việc ổn định lâu dài, một số nhu cầu khác như thăng tiến, thử thách, phát triển cá nhân cũng có nhưng không cấp thiết bằng nhu cầu vật chất cơ bản bởi cuộc sống của công nhân nhìn chung còn khó khăn, nhu cầu vật chất chưa được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, mức sống của công nhân còn thấp so với mức sống chung của người dân trong khu vực cũng như so với đội ngũ nhân viên văn phòng.

Về mặt tính cách

Lao động trong nhà máy có tuổi đời rất trẻ, đội ngũ công nhân viên có tuổi đời từ 18 đến 32 tuổi chiếm tỷ lệ rất lớn, đặc điểm này có ảnh hưởng lớn tới tính cách bởi đây là độ

tuổi rất năng động, dễ tiếp thu cái mới, tương đối hoà đồng, thích sự thay đổi.

Về mặt khả năng và năng lực

Đội ngũ công nhân viên văn phòng tuy không có nhiều kỹ sư cử nhân tốt nghiệp loại xuất sắc, song đội ngũ kỹ sư cử nhân chiếm tỷ lệ lớn, bên cạnh đó còn một tỷ lệ nhân viên có trình độ sau đại học (chiếm tới 25%), có thể nói trình độ nhân viên văn phòng của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại cao hơn mặt bằng chung của nhiều Công ty trong ngành.

Bộ phận công nhân nhà máy có trình độ chủ yếu 12/12, không cao nhưng đối với những công việc chủ yếu là thao tác chân tay thì không có nhiều khó khăn, và người lao động cũng sẽ hài lòng với mức độ khó của công việc.

2.3. Thực trạng hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

2.3.1. Thực trạng công tác tạo động lực bằng việc sử dụng các yếu tố kích thích vật chất

2.3.1.1. Tiền lương

Có hai hình thức trả lương cơ bản là hình thức trả lương theo sản phẩm và hình thức trả lương theo thời gian. Tại Công ty Hawee sản xuất và thương mại, chỉ có hình thức trả lương theo thời gian mà không tồn tại hình thức trả lương theo sản phẩm. Mức lương khởi điểm của nhân viên văn phòng, được quyết định dựa trên thoả thuận giữa phòng Hành chính - nhân sự với nhân viên đó, trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, mức lương này sẽ được điều chỉnh 6 tháng một lần, căn cứ theo đóng góp của cá nhân đó và với chính sách của Công ty. Tuỳ theo vị trí công việc, đòi hỏi, yêu cầu đối với ứng viên khác nhau, cũng như trình độ và năng lực của mỗi ứng viên khác nhau mà mức lương khởi điểm cho mỗi vị trí, thông thường có sự khác biệt nhất định, song cũng dao động trong một khoảng được định từ trước. Thông thường những nhân viên vừa mới tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng, khả năng đàm phán lương của họ rất thấp và phải chấp nhận mức lương mà Công ty đặt ra khi đăng tuyển.

Bảng 2.2: Bảng lương của nhân viên văn phòng

Vị trí	Lương khởi điểm (LKĐ)	Tăng lương
Nhân viên	5 triệu	LKĐ + tăng lương bình xét
Trưởng nhóm	7 triệu	LKĐ + tăng lương bình xét
Phó phòng	11 triệu	LKĐ + tăng lương bình xét
Trưởng phòng	15 triệu	LKĐ + tăng lương bình xét

(Nguồn: Số liệu thống kê phòng Hành chính – nhân sự)

Khác với bộ phận nhân viên văn phòng, bộ phận công nhân dưới nhà máy sản xuất không có khả năng đàm phán lương, họ phải chịu mức lương mà Công ty Hawee sản xuất và thương mại đưa ra và đó thường là mức lương thấp nhất trong Công ty.

Tóm lại, có thể thấy rằng, tuy lương là một nhu cầu có thứ tự ưu tiên cao trong công nhân viên của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại, song chế độ trả lương, cách thức tăng lương của Công ty còn tồn tại nhiều vấn đề, lương của Công ty thường không phải là thấp nhất, nhưng nhìn chung là thấp so với nhiều doanh nghiệp khác, sự điều chỉnh lương của Công ty rất chậm chạp, không tương xứng với đóng góp và sự tiến bộ của người lao động, hình thức trả lương cứng nhắc (chỉ có hình thức trả lương theo thời gian mà không có hình thức trả lương nào khuyến khích hơn). Việc đánh giá xét duyệt tăng lương theo chỉ tiêu cũng có nhiều bất cập, gây sự không công bằng cho nhiều lao động làm việc tốt.

2.3.1.2. Các khuyến khích tài chính

Ngoài phần thưởng cuối năm có một chút liên quan tới đánh giá thực hiện công việc ra, thì Hawee sản xuất và thương mại không có một phần thưởng nào khác cho việc hoàn thành, hoặc hoàn thành vượt mức mục tiêu ban đầu đã đặt ra, đây là một sự thiếu sót trong công tác tạo động lực cho người lao động, Công ty muốn tăng năng suất, trong khi lại chỉ chú tâm và các công cụ đốc thúc, dọa nạt, nó giống như việc Công ty chỉ dùng cây gậy mà bỏ qua củ cà rốt khi quản lý con người.

Có thể thấy rằng: Các khuyến khích tài chính của Công ty dành cho người lao động còn quá ít (chỉ có hình thức trả thưởng cuối năm), hơn nữa hình thức khuyến khích tài chính hiện tại không sát với kết quả sản xuất của người lao động, phần thưởng mang tính khuyến khích, song lại được tiếp cận theo hướng tiêu cực, (trừ thưởng cuối năm nếu vi phạm) do vậy tác dụng của nó bị hạn chế rất nhiều. Đây là vấn đề mà Công ty cần phải xem xét giải quyết.

2.3.1.3. Phúc lợi cho người lao động

Ngoài việc Công ty đóng bảo hiểm xã hội, các chế độ tai nạn lao động, nghỉ sinh theo

quy định của pháp luật, tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại người lao động được hưởng các chế độ phúc lợi khác.

Những phần quà này nhìn chung có đôi chút tác động tới động lực lao động của người lao động, ngoài ra chúng có thể ảnh hưởng tới tâm lý của người lao động trong trường hợp các Công ty khác có mà Công ty mình lại không có

2.3.2. Thực trạng công tác tạo động lực bằng việc sử dụng các yếu tố kích thích tinh thần

2.3.2.1. Công tác xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

Tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại, người lao động chỉ biết thực hiện một cách thụ động theo mệnh lệnh của cấp trên. Việc lao động chủ yếu theo mệnh lệnh của cấp trên làm giảm động lực cho người lao động, cũng như dễ gây bất bình trong việc đánh giá, khen thưởng, thăng cấp.

2.3.2.2. Công tác tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

Công tác tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại tiến hành rất tốt, người lao động nhìn chung hài lòng với điều kiện máy móc, vị trí làm việc của mình, chỉ còn tồn tại một số vấn đề nhỏ mà Công ty có thể cải thiện để tạo động lực cho người lao động như: vấn đề điều chuyển lao động để tránh nhàm chán, vấn đề thiếu công cụ làm việc tại 1 số ít bộ phận (trên văn phòng), vấn đề điều kiện làm việc khắc nghiệt tại một số ít nhà máy.

2.3.2.3. Công tác xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi cho người lao động

Nhìn chung, bầu không khí tại có thể đánh giá là khá thuận lợi, công nhân viên trong Công ty đối xử với nhau chan hòa, cởi mở, thân thiện và giúp đỡ. Mối quan hệ giữa các nhân viên văn phòng với nhau, giữa công nhân nhà máy với nhau, và giữa nhân viên với công nhân, nhìn chung là khá thuận lợi, một số trường hợp mâu thuẫn giữa nhân viên với công nhân, trong việc giao việc và giao tiếp do cán bộ cấp trên sử dụng lời lẽ không đúng mực, giữa công nhân với nhau trong giao tiếp, do có sự ưu ái và không ưu ái của cán bộ cấp trên với cấp dưới.

Công tác xây dựng bầu không khí thuận lợi cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại có nhiều ưu điểm, đặc biệt trong đội ngũ nhân viên văn phòng. Tuy nhiên vẫn còn một số nhà máy sản xuất có bầu không khí làm việc không được

tốt, sự đối xử thiên vị của cán bộ, lời lẽ và thái độ của một số cán bộ còn chưa đúng mực, xúc phạm công nhân, đó là những vấn đề mà Công ty phải có công cụ khắc phục.

2.3.2.4. Công tác khai thác các khả năng, tiềm năng, tạo cơ hội phát triển cho người lao động

Lợi ích thiết thực của việc đào tạo nhân viên là bồi dưỡng, cập nhật những kiến thức mới, những kỹ năng mới giúp nhân viên áp dụng thành công khi thực hiện công việc trong điều kiện công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh có nhiều biến động. Đào tạo giúp cho nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận để thay thế kịp thời khi cần thiết.

2.3.2.5. Mức độ công bằng khách quan trong đánh giá, và mức độ hiệu quả trong việc sử dụng kết quả đánh giá khi đưa ra các quyết định nhân sự

Khắc phục tình trạng bình xét, thăng cấp không theo tiêu chí rõ ràng, mà chỉ theo cảm nhận cảm tính của cán bộ đánh giá như các năm trước, từ năm 2013, Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại đã xây dựng hệ 1 bảng tiêu chuẩn đánh giá chung cho cán bộ công nhân viên toàn nhà máy. Nhờ vậy đã phần nào khắc phục được tình trạng ra quyết định theo cảm tính, cũng như giảm sự bất bình trong cán bộ công nhân viên, công bằng hơn đồng nghĩa với việc công nhân viên an tâm và có thêm động lực hơn trong lao động sản xuất.

Có thể nhận thấy rằng: tỷ lệ % nhân viên văn phòng và công nhân nhà máy cảm thấy các chỉ tiêu xét tăng lương không phù hợp với công việc của mình chiếm tỷ lệ rất cao, 43,4% với nhân viên văn phòng và 40,4% với công nhân nhà máy. Tỷ lệ % đáp án không công bằng cho câu hỏi về các thức tiến hành đánh giá, xét tăng lương, cũng rất cao: 39,62% với nhân viên văn phòng và 34,6% với công nhân nhà máy.

Tỷ lệ ý kiến không đồng lòng với chỉ tiêu đánh giá, cũng như cách thức đánh giá thực hiện công việc vào các quyết định nhân sự (tăng lương và thăng chức) khá cao, chứng tỏ các chỉ tiêu và phương thức đánh giá của nhân viên còn nhiều vấn đề, việc ra quyết định nhân sự chưa thực sự gắn với công việc, cần phải được sửa đổi cả về tiêu chí và cách thức tiến hành, để nhận được nhiều sự đồng thuận từ người lao động hơn, có như vậy mới thúc đẩy được họ cố gắng trong công việc.

2.3.2.7. Thái độ chung của người lao động đối với công việc

Có thể nhận thấy rằng: tỷ lệ % nhân viên văn phòng và công nhân nhà máy cảm thấy các không hài lòng đối với công việc chiếm tỷ lệ khá cao (18% số nhân viên và 52,04% số

công nhân). Trong đó, yếu tố lương, thưởng là yếu tố người lao động của Công ty không cảm thấy hài lòng nhất về công việc).

2.3.2.6. Các công cụ khác

Tuy hoạt động tại việc năm đã được một thời gian dài (12 năm, kể từ năm 2004), nhưng Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại mới chỉ chú trọng vào sản xuất, vào công tác tăng năng suất giảm chi phí, thiết lập một chế độ kỷ luật lao động tốt, chứ chưa có một hoạt động nào nhằm nâng cao hình ảnh của Công ty trong mắt cộng đồng địa phương. Tuy nhiên không chú trọng tới tạo dựng hình ảnh Công ty, (đôi khi chỉ là bằng những hoạt động nhỏ nhất, không tốn nhiều chi phí, những lại thể hiện được đạo đức kinh doanh của Công ty), tức là không tạo được sự tự hào cho người lao động khi làm việc tại Công ty, bỏ lỡ một yếu tố tạo nên động lực cho người lao động.

2.4. Đánh giá hoạt động tạo động lực người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

2.4.1. Những kết quả đạt được

Trong giai đoạn 2013 – 2015, Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại đã xây dựng cho mình một hệ thống chính sách, hoạt động tạo động lực cho người lao động một cách khá toàn diện, bao gồm từ các chính sách lương thưởng phúc lợi gần tương đương với các Công ty khác, tới các hoạt động tập thể tạo thêm bầu không khí thân thiện, thoải mái trong Công ty.

Công tác tạo bầu không khí thuận lợi cho người lao động cũng có nhiều kết quả ngày càng tốt hơn, các hoạt động ngày càng đa dạng, độc đáo (như bóng đá nữ, miss Hawee ...), đã khuấy động được bầu không khí trong Công ty, thu hút được sự quan tâm của hầu hết công nhân viên, giúp họ thay đổi không khí, có thêm nhiệt huyết để gắn bó và làm việc.

Hoạt động đào tạo, nhằm nâng cao năng lực cho người lao động, cũng có nhiều điểm đáng ghi nhận, cơ hội đào tạo tại nước ngoài, sự quan tâm giúp đỡ của cán bộ lãnh đạo văn phòng với nhau... là những hoạt động mang lại hiệu quả cao, có tác động giữ chân và tạo động lực cho người lao động khá lớn.

2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân

Về chế độ lương, thưởng: chế độ lương của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại thấp hơn so với nhiều Công ty khác, với mức lương hiện tại, người lao động gặp nhiều khó khăn trong sinh hoạt. Các phần thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc không

nhiều, Công ty thực chưa hề chú ý sử dụng, khai thác được công cụ có nhiều ưu điểm này trong việc nâng cao quyết tâm làm việc cho người lao động. Do lãnh đạo Công ty quá quan tâm tới việc tiết kiệm chi phí, luôn né tránh, ít quan tâm tới việc nâng cao lương thưởng cho người lao động.

Về công tác tạo bầu không khí cho người lao động: quan hệ tập thể trong bộ phận công nhân còn tồn tại nhiều vấn đề, tỷ lệ công nhân cảm thấy đôi khi khó hoà nhập với tập thể chiếm tỷ lệ cao.

Kết luận chương 2

Trong Chương 2, tác giả tiến hành phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại chỉ ra những kết quả đạt được cũng như những điểm còn hạn chế trong công tác trả lương, trả công; công tác khen thưởng, phúc lợi; công tác đào tạo, phân công bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, môi trường vật chất và môi trường văn hóa có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Hawee sản xuất và thương mại.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH HAWEE SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI

3.1. Phương hướng hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty

Đến năm 2020, Công ty phấn đấu đạt doanh thu 1000 tỷ VNĐ. Trở thành Công ty có chữ tín hàng đầu trong lĩnh vực tủ bảng điện. Năm 2015 là năm giữ lời hứa của Công ty Hawee với khẩu hiệu “ CHUNG TAY QUYẾT TÂM GIỮ LỜI HỨA”. Lãnh đạo giữ lời hứa với cán bộ nhân viên, giữ lời hứa với đối tác, cán bộ nhân viên Công ty giữ lời hứa với ban lãnh đạo, với Công ty và với các đối tác.

3.1.2. Phương hướng tạo động lực cho người lao động tại Công ty

Phải phù hợp với mục tiêu chiến lược và văn hoá của Công ty.

Phải có tác dụng nâng cao năng suất lao động.

Phải có tính khả thi, được chủ sử dụng lao động chấp nhận.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại

3.2.1. Cải thiện chế độ tiền lương cho người lao động

3.2.2. Xây dựng các chương trình thi đua và thưởng thi đua trong lao động

3.2.3. Xây dựng và sử dụng hiệu quả hệ thống bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho lao động toàn Công ty

3.2.4. Xây dựng hệ thống quy trình đánh giá thực hiện công việc công bằng, rõ ràng, dân chủ hơn, từ đó có được các quyết định nhân sự có chất lượng

3.2.5. Tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động

3.2.6. Nâng cao hình ảnh Công ty trong mắt người lao động và cộng đồng

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là một mặt quan trọng của quản trị nhân lực nói chung và quản trị nhân sự nói riêng, nó được thực hiện đan xen trong các hoạt động khác của tổ chức. Tuy không phải là một hoạt động độc lập so với các hoạt động khác nhưng nó lại có vai trò hết sức quan trọng trong việc hình thành, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực. Tạo động lực cho người lao động là công tác quan trọng đối với bất cứ tổ chức doanh nghiệp nào trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh hiện nay, giúp doanh nghiệp gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực, đạt mục tiêu sản xuất kinh doanh, thúc đẩy phát triển ổn định, bền vững. Tạo động lực lao động phải được thực hiện bằng cách kết hợp đồng bộ nhiều giải pháp khác nhau một cách linh hoạt sáng tạo, phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

Thông qua đánh giá và phân tích thực trạng tạo động lực tại Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại, có thể thấy những kết quả đạt được trong việc tạo động lực cho người lao động, những tồn tại và nguyên nhân ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động. Trên cơ sở đó, tác giả nghiên cứu đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động, khi đó người lao động sẽ yên tâm làm việc và gắn bó hơn với Công ty.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Thị Minh An (2010), *Bài giảng quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bru chính Viễn thông, Hà Nội.
- [2]. Công ty TNHH Hawee sản xuất và thương mại, các văn bản, tài liệu, báo cáo qua các năm.
- [3]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- [4]. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Bru điện.
- [5]. Hà Văn Hội (2009), *Quản trị học- Những vấn đề cơ bản*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền Thông, Hà Nội.
- [6]. Lê Ngọc Hưng (2012), *Tạo động lực cho lao động tại Công ty Điện toán và truyền số liệu*, luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [7]. Vũ Quang Hưng (2010), *Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Bảo việt Sơn La*, luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [8]. Nguyễn Thanh Nga (2014), *Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty VTC Online*, luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [9]. Nguyễn Ngọc Quốc (2014), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- [10]. Phan Thanh Tâm (2000), *Các giải pháp/ chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH-HĐH đất nước*, Luận án tiến sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.