

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

QUÁCH THỊ CHÂU LOAN

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2015

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Phản biện 1: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 2: TS. Nguyễn Hiệp

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 01 năm 2015.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong điều kiện môi trường kinh doanh hiện đại như ngày nay thì việc duy trì và phát triển giá trị của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào công tác quản trị nguồn nhân lực. Trong đó, việc tạo lập và duy trì động lực làm việc cho người lao động cũng là một khía cạnh rất quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực và góp phần không nhỏ vào việc duy trì và phát triển bền vững cho công ty. Đây là vấn đề mà hầu hết các nhà quản trị ngày nay đều rất quan tâm. Các nhà quản trị của công ty cổ phần Vinaconex 25 cũng không phải là ngoại lệ.

Công ty cổ phần Vinaconex 25 từ khi thành lập đến nay đã gần 30 năm nhưng giai đoạn 2009 đến nay mới được xác định là giai đoạn cho sự đột phá của công ty. Nếu trước đây các nhà quản trị của công ty mới chỉ tập trung nhiều vào công tác quản trị sản xuất, vật tư, thiết bị, ... thì hiện nay họ đã và đang bắt đầu chú trọng đến công tác quản trị nguồn nhân lực cho công ty và xem đây như là công tác góp phần không nhỏ vào sự thành công của công ty. Một trong những mục tiêu góp phần làm gia tăng giá trị cho cổ đông. Do đó, việc tạo lập và duy trì động lực làm việc cho người lao động bắt đầu được chú trọng và nhắc đến nhiều tại công ty cổ phần Vinaconex 25. Tuy nhiên, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty hiện tại có lẽ vẫn chưa tốt. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty hiện nay vẫn còn nhiều công cụ vận dụng chưa tốt như chế độ lương bổng, đãi ngộ, đánh giá nhân viên, ... và thiếu nhiều công cụ. Chính vì điều đó mà tại công ty cổ phần Vinaconex 25 cần có những chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động, ở đó cần vận dụng những công cụ của nó một cách hiệu quả. Do vậy, tôi chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Vinaconex 25”*** làm đề tài tốt nghiệp luận

văn thạc sỹ kinh tế của mình đồng thời cũng là giúp các nhà quản trị công ty cổ phần Vinaconex 25 có thêm một tài liệu để tham khảo cả về lý luận lẫn giải pháp thực hiện cho công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài được thực hiện nhằm đạt được ba mục tiêu lớn sau:

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động;
- Tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Vinaconex 25;
- Đề xuất những giải pháp nhằm xây dựng chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động và các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại công ty cổ phần Vinaconex 25 (89A Phan Đăng Lưu, Thành phố Đà Nẵng);
- Về thời gian: Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 10 năm 2013 đến tháng 9 năm 2014;

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định tính. Nghiên cứu đi từ việc tổng hợp các lý thuyết liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động, chính sách tạo động lực cho người lao động và các công cụ của nó. Từ khung có sở lý luận đó tiến hành phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25. Trên cơ sở thực trạng đó tiến hành đề

xuất những giải pháp khả thi và hiệu quả cho hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nghiên cứu đề tài tác giả cũng có tiến hành một nghiên cứu định lượng nhỏ nhằm đánh giá sự thoả mãn của người lao động trong công ty đối với hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty. Hay nói cách khác là đánh giá sự thoả mãn của người lao động tại công ty đối với các công cụ tạo động lực làm việc mà công ty đang sử dụng.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Sự thành công của nghiên cứu này sẽ mang lại những ý nghĩa về mặt khoa học và thực tiễn nhất định:

– *Về mặt khoa học*: Đề tài cung cấp một cơ sở lý luận có tính chất hệ thống về tạo động lực làm việc cho người lao động như khái niệm về động lực làm việc cho người lao động, chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động và các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động.

– *Về mặt thực tiễn*: Đề tài sẽ cung cấp cho các nhà quản trị của công ty cổ phần Vinaconex 25 những giải pháp khả thi và hiệu quả cho hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, tài liệu tham khảo và phụ lục thì đề tài gồm có 03 chương:

– Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp;

– Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Vinaconex 25;

– Chương 3: Giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Vinaconex 25.

CHƯƠNG I

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

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Nhu cầu

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó.

1.1.2. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động

Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Kreiter cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994 Higgins đưa ra khái niệm động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Còn theo giáo trình Hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn thì động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

Vậy tạo động lực cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động cơ cho người lao động ví dụ như: thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần...

1.1.4. Sự cần thiết phải tạo động lực làm việc cho người lao động

a. Đối với cá nhân người lao động

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân;
- Phát huy được tính sáng tạo;
- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại;

b. Đối với doanh nghiệp

– Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất và có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

– Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho tổ chức.

– Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow

Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ bậc ưu tiên từ thấp đến cao. Ông chia nhu cầu của con người thành 5 cấp độ từ thấp đến cao gồm nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động.

1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

1.2.3. Học thuyết hai yếu tố của Fredrick Herzberg

Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực cho người lao động thành hai nhóm: Duy trì và thúc đẩy.

- Các nhân tố duy trì (môi trường): các chính sách và chế độ quản trị, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, điều kiện làm việc. Các nhân tố duy trì có tác dụng duy trì trạng thái làm việc tốt, ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc nhưng không làm cho họ thực hiện công việc tốt hơn. Ngược lại nếu không được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự bất mãn và sự phản ứng, chống đối của người lao động từ đó làm giảm hiệu suất làm việc.

- Các nhân tố thúc đẩy (động lực): thành tích, sự công nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến. Các nhân tố thúc đẩy nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn; nhưng ngược lại nếu không được thực hiện tốt thì sẽ tạo ra tình trạng không thỏa mãn không hài lòng của người lao động đối với công việc, người lao động làm việc như trách nhiệm để đạt yêu cầu mà không có sự thích thú, tâm tư chán nản, không có động lực để phấn đấu nâng cao kết quả thực hiện công việc.

1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams

Theo J. Stacy Adams, người lao động trong tổ chức luôn muốn

được đối xử một cách công bằng bao gồm cả công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

Công bằng bên trong có nghĩa là người lao động mong muốn được đánh giá chính xác những thành tích đóng góp của họ đối với tổ chức và được nhận mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ xứng đáng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra.

Công bằng bên ngoài là việc người lao động luôn mong muốn được đối xử công bằng như những người lao động khác. Vì thế họ luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác.

1.2.5. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom đã nghiên cứu và đưa ra công thức về động lực của một cá nhân như sau:

$$\text{Động lực} = \text{Kỳ vọng} \times \text{Phương tiện} \times \text{Tính hấp dẫn}$$

- *Kỳ vọng hay mối quan hệ nỗ lực- thành tích*: là khả năng mà một nhân viên nhận thức rằng một nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

- *Phương tiện hay quan hệ thành tích - phần thưởng*: là niềm tin của nhân viên rằng khi hoàn thành công việc và đạt một thành tích nhất định sẽ được nhận một phần thưởng tương xứng.

- *Tính hấp dẫn của phần thưởng*: là mức độ quan trọng mà nhân viên đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc. Chất xúc tác ở đây có nghĩa là sự lôi cuốn của cả mục tiêu lẫn nhu cầu của nhân viên.

1.3. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO DOANH NGHIỆP

1.3.1. Nghiên cứu nhu cầu, động cơ làm việc của người lao động

Để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động thì nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong công ty và sau

đó phải phân loại nhu cầu theo nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân trực tiếp, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ...từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên để thỏa mãn nhu cầu nào trước nhu cầu nào sau.

1.3.2. Thiết kế các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động

a. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố vật chất

- Chính sách tiền lương
- Chính sách khen thưởng và phúc lợi

b. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố tinh thần

- Sự thăng tiến hợp lý
- Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên
- Công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp
- Môi trường làm việc, điều kiện làm việc

1.3.3. Đo lường mức độ thỏa mãn của người lao động

Sau khi đã thiết kế những công cụ tạo động lực làm việc cho nhân viên và đưa nó vào thực thi trong thực tế thì chúng ta cũng cần đánh giá mức độ thỏa mãn của nhân viên với công việc. Bên cạnh đó, cần so sánh kết quả đo lường này với mức độ thỏa mãn của nhân viên tại thời điểm trước khi thực thi các công cụ này để xem xét hiệu quả của các chính sách, công cụ.

1.3.4. Đánh giá và điều chỉnh chính sách

Đánh giá và điều chỉnh chính sách luôn là một khâu khó và quan trọng đối với bất kỳ một tiến trình nghiên cứu nào. Đây là công việc mang tính chất thường xuyên, đòi hỏi nhà quản trị nguồn nhân lực phải luôn đánh giá và điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tiễn.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty cổ phần Vinaconex 25 tiền thân là công ty xây lắp số 3 Quảng Nam – Đà Nẵng, được thành lập theo Quyết định số 832/QĐ-UB ngày 13/4/1984 của UBND tỉnh QN-ĐN cũ với nhiệm vụ thi công xây lắp các công trình xây dựng công nghiệp, dân dụng, nông nghiệp trên địa bàn các huyện thị, xã phía Nam của tỉnh.

2.1.2. Sơ đồ tổ chức của công ty

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh và tình hình hoạt động trong những năm gần đây

a. Ngành nghề kinh doanh

Ngành nghề kinh doanh của công ty bao gồm ba ngành nghề chính là xây lắp, bất động sản và vật liệu xây dựng.

b. Tình hình hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây

Bảng 2.1 Bảng đánh giá tốc độ tăng trưởng trong 5 năm gần đây

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chi tiêu chính	2009	2010	2011	2012	2013
Sản lượng	380	519	770	828.01	908.98
Doanh thu	315.91	426.48	710.31	748.01	787.32
Nộp NSNN	16.1	20	29.6	28.54	40.32
Lợi nhuận trước thuế	11.71	15.95	17.69	21.66	33.17
Cổ tức	15.00%	15.00%	18.00%	18.00%	18.00%

Nhìn vào bảng 2.1 ta thấy tình hình hoạt động của công ty cổ phần Vinaconex 25 trong giai đoạn 2009 – 2013 là tương đối tốt.

2.1.4. Tình hình nguồn lực của công ty

a. Nguồn lực tài chính

Tài sản của công ty liên tục tăng qua các năm từ 2009 đến 2013, vốn chủ sở hữu tăng 1.69 lần trong cùng thời gian này. Đây là một dấu hiệu tốt cho tình hình tài chính của công ty. Bên cạnh đó, khả năng thanh toán của công ty có xu hướng được cải thiện đáng kể.

b. Nguồn nhân lực

Hiện tại công ty cổ phần Vinaconex 25 có khoản 2.000 lao động đang làm việc tại công ty. Trong đó có 332 lao động gián tiếp và hơn 1.500 lao động trực tiếp.

Bảng 2.2 Tình hình lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25

Chi tiêu	Năm					
	2011		2012		2013	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số lao động	1,820	100	1,930	100	1,996	100
<i>Trong đó:</i>						
- Lao động trực tiếp	1,310	71.98	1,356	70.26	1,426	71.44
- Lao động gián tiếp	510	28.02	574	29.74	570	28.56
Theo giới tính						
- Nam	1,492	81.97	1,544	80	1,537	77.01
- Nữ	328	18.03	386	20	459	22.99
Theo độ tuổi						
< 25	237	13.02	271	14.04	298	14.93
25 – 35	711	39.06	734	38.03	778	38.98
35 – 45	584	32.09	618	32.02	660	33.06
>45	288	15.83	307	15.91	260	13.03
Trình độ theo chuyên môn, kỹ thuật						
- Trên đại học	23	1.26	26	1.35	30	1.503
- Đại học	401	22.03	443	23	450	22.54
- Cao đẳng, trung cấp	103	5.66	107	5.544	113	5.66
- Công nhân kỹ thuật	1293	71.05	1354	70.106	1403	70.297

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25

2.2.1. Khảo sát ý kiến của người lao động về công tác tạo động lực làm việc tại công ty cổ phần Vinaconex 25

a. Mục đích điều tra

Cuộc điều tra nhằm mục đích thu thập những thông tin phản hồi chính xác nhất từ chính những cá nhân, tập thể người lao động đang làm việc tại công ty cổ phần Vinaconex 25 về công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty trong thời gian qua.

b. Phương pháp khảo sát

Về phương pháp thu thập thông tin, tác giả sử dụng phương pháp chính là phỏng vấn bảng câu hỏi.

c. Kết quả khảo sát

– *Tiền lương trả cho người lao động:* Nhìn chung, người lao động trong công ty vẫn chưa hài lòng lắm với những vấn đề liên quan đến hoạt động trả lương của công ty cổ phần Vinaconex 25.

– *Các khoản thưởng cho người lao động:* Nhìn chung, nhân viên trong công ty không đánh giá cao chính sách và các hình thức thưởng của công ty.

– *Các khoản phúc lợi cho người lao động:* Cũng giống như các khoản thưởng và lương thì hầu như chính sách phúc lợi của công ty cổ phần Vinaconex 25 cũng không làm thoả mãn người lao động của công ty. Họ vẫn cho rằng nó chưa thoả đáng và không đảm bảo tính công bằng.

– *Công tác đánh giá thành tích người lao động:* Kết quả khảo sát cho thấy người lao động không đánh giá cao về hệ thống đánh giá

thành tích của công ty. Có đến trên 80% người lao động không hài lòng với hệ thống đánh giá này.

– Công tác đào tạo của công ty: Nhìn chung với kết quả khảo sát như vậy cho thấy công tác đào tạo người lao động tại công ty trong cảm nhận của người lao động là chưa thật sự tốt. Phần lớn người lao động được khảo sát đều chưa tỏ ra hài lòng với hệ thống đào tạo người lao động của công ty về nhiều vấn đề như điều kiện cho các đối tượng được cử đi học chưa rõ ràng về tiêu chí, kế hoạch đào tạo thường không rõ ràng và thời gian thực tế tham gia đào tạo thường lệch nhiều so với kế hoạch đã có, ...

– *Về bản thân công việc*: Với kết quả khảo sát như vậy cho thấy có vẻ như người lao động cho rằng họ không thật sự hiểu rõ hết những công việc đang làm và không được phân quyền trong công việc một cách đầy đủ mặc dù năng lực làm của họ có thể đảm nhận tốt những công việc mà công ty giao phó.

– *Về điều kiện làm việc*: Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động tham gia khảo sát đều tỏ ra hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty cổ phần Vinaconex 25.

– *Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp*: Nhìn chung phần lớn người lao động đều tỏ ra không hài lòng với chính sách thăng tiến tại công ty cổ phần Vinaconex 25. Điều này có thể gây nên sự bất mãn trong công việc và sự cam kết lâu dài với công ty từ phía người lao động.

– *Mối quan hệ giữa nhân viên với quản lý*: Nhìn chung theo kết quả điều tra thì phần lớn người lao động tham gia khảo sát đều tỏ ra hài lòng trong mối quan hệ với cấp trên của mình.

– *Về mối quan hệ với các đồng nghiệp*: Với kết quả khảo sát

này cho thấy mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau tại công ty cổ phần Vinaconex 25 là khá tốt.

– Về mức độ quan trọng của các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động: Khoảng 40% người tham gia khảo sát chú trọng vào các yếu tố vật chất như lương, thưởng và các khoản phúc lợi; khoảng 20% chú trọng vào các yếu tố như sự thăng tiến, công tác đào tạo và phát triển nghề nghiệp; khoảng 33% chú trọng vào các yếu tố công bằng trong công việc như đánh giá thành tích chính xác, bố trí công việc phù hợp.

2.2.2. Thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25

a. Tạo động lực làm việc bằng các yếu tố vật chất

❖ Chính sách tiền lương

– Lương được trả cho người lao động hằng tháng được chia làm 2 kỳ:

+ Kỳ thứ nhất trả trong khoảng thời gian từ ngày 10 đến 15 hằng tháng: Tạm ứng khoảng 50% thu nhập hằng tháng của người lao động.

+ Kỳ thứ 2 trả trong khoảng thời gian từ ngày 20 đến 25 hằng tháng: Thanh toán lương theo thời gian làm việc thực tế (phần thu nhập còn lại của người lao động trong tháng đó).

– Tiền lương hằng tháng được nhận là tổng tiền lương cấp bậc và lương công việc, cụ thể là:

+ Lương cấp bậc: Áp dụng theo nghị định số 205/2004/NĐ – CP của Chính phủ ra ngày 14/12/2004 về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước.

Tiền lương cấp bậc = [hệ số lương cấp bậc + phụ cấp (nếu có)] x lương cơ bản chung.

+ Lương công việc: Công ty đã xây dựng một bảng lương công việc theo từng chức danh công việc cụ thể.

– Hiện tại công ty chủ yếu áp dụng hình thức trả lương theo thời gian, cách tính lương cụ thể như sau:

Tổng tiền lương 1 tháng = tiền lương 1 ngày x số ngày công làm việc

– Việc trả lương cho người lao động làm thêm giờ thì công ty cũng áp dụng theo quy định của Nhà nước.

❖ Chính sách khen thưởng và phúc lợi

Tiền thưởng của công ty bao gồm các nguồn sau:

- Tiền thưởng trích từ quỹ tiền lương của công ty;
- Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của công ty;
- Từ các nguồn khác.

Hiện tại, công ty đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau:

- + Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm;
- + Thưởng các danh hiệu thi đua;
- + Thưởng cuối năm cho các tập thể, cá nhân trong tổ chức Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên, ...

- + Thưởng đột xuất;
- + Thưởng sáng kiến;
- + Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội,...

❖ Về những khoản phụ cấp

Các hệ số và mức phụ cấp trách nhiệm công việc, đối tượng được hưởng mà công ty đang áp dụng là:

- Mức 1, hệ số phụ cấp 0.5. Áp dụng đối với thành viên không

chuyên trách của hội đồng quản trị công ty.

– Mức 2, hệ số 0.3. Áp dụng đối với trưởng ca, đội trưởng.

– Mức 4, hệ số 0.1. Áp dụng đối với tổ trưởng, nhân viên bảo vệ, thủ quỹ kho.

❖ Các hoạt động phúc lợi và dịch vụ

– Đối với các khoản phúc lợi bắt buộc: Là một công ty thuộc khối doanh nghiệp nhà nước nên công ty luôn chấp hành nghiêm chỉnh việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động.

– Đối với các khoản phúc lợi tự nguyện và các dịch vụ: Với quan điểm coi người lao động là tài sản quý giá nhất nên công ty đã đưa ra rất nhiều các chương trình phúc lợi và dịch vụ nhằm động viên, khuyến khích người lao động làm việc.

b. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố tinh thần

❖ Cơ hội thăng tiến

Chính sách thăng tiến trong công việc đối với người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25 thật sự còn nhiều vấn đề cần cải thiện. Hiện nay, trong các văn bản, quy chế của công ty thì cơ hội thăng tiến của mọi người lao động trong công ty là bình đẳng với nhau và được quyết định bởi năng lực làm việc của bản thân mỗi người. Tuy nhiên, thực tế trong thời gian qua thì sự thăng tiến lên các vị trí quản lý, quản lý cấp cao hơn trong công ty chủ yếu dựa vào quan hệ quen biết, thân thiết với cấp trên.

❖ Công tác đánh giá thành tích nhân viên

Công tác đánh giá thành tích tại công ty cổ phần Vinaconex 25 là do lãnh đạo công ty, người quản lý trực tiếp tham gia đánh giá. Người quản lý trực tiếp sẽ đánh giá chủ yếu dựa vào khối lượng công việc đã giao so với mức độ hoàn thành của nhân viên mình. Phương

pháp đánh giá thường áp dụng tại công ty là đánh giá % hoàn thành công việc của từng cá nhân (thang điểm đánh giá).

❖ ***Công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp***

– Về đối tượng tham gia đào tạo: Chủ yếu là cán bộ được đưa vào diện quy hoạch để đề bạt lên quản lý được cử đi tham gia các khóa đào tạo về quản lý.

– Về hình thức đào tạo và kinh phí đào tạo:

+ Những đối tượng tham gia đào tạo để được đề bạt lên quản lý thì thường được cử đi tham gia đào tạo tại các cơ sở đào tạo bên ngoài công ty theo những hình thức tập trung hoặc không tập trung.

+ Những đối tượng tự xin đi đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn như (học lên đại học, cao học, ...) thì thường là tham gia các khóa đào tạo không tập trung tại các cơ sở đào tạo bên ngoài.

+ Những đối tượng là sinh viên mới ra trường mới được tuyển dụng vào công ty thì thường được công ty đào tạo nghiệp vụ tại công ty theo hình thức đào tạo tại chỗ (tại nơi làm việc), thường là đào tạo theo kiểu kèm cặp, những người có kinh nghiệm, chuyên môn trong công việc tại nơi làm việc của người đó sẽ đảm nhiệm hoạt động đào tạo.

❖ ***Môi trường làm việc, điều kiện làm việc***

Điều kiện làm việc

Nhìn chung, điều kiện làm việc của những người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25 là khá tốt. Công ty luôn tìm cách đáp ứng những yêu cầu về mặt điều kiện làm việc một cách chính đáng cho người lao động với phương châm điều kiện làm việc tốt sẽ mang lại hiệu quả cao trong công việc.

Môi trường làm việc

Tại công ty cổ phần Vinaconex 25 thì luôn tạo cho người lao động một môi trường làm việc thoải mái và thuận lợi nhất để phát huy khả năng của mình trong công việc. Môi trường vật chất như phòng ốc, điều kiện tại công trường làm việc khá tốt. Bầu không khí làm việc thì luôn cởi mở và thân thiện. Các mối quan hệ giữa cán bộ, công nhân viên với nhau là khá cởi mở và thân thiện. Mối quan hệ giữa quản lý với nhân viên cũng khá thân thiện.

2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VINACONEX 25

2.3.1. Những thành công đạt được

- Công ty đã cố gắng cung cấp một cách khá đầy đủ các trang thiết bị, công cụ, dụng cụ hiện đại, chất lượng và tạo được môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động.

- Công tác tuyển chọn, bố trí lao động ngày càng phù hợp với ngành nghề đào tạo, với yêu cầu công việc.

- Về tiền lương: Mức lương của người lao động trong công ty là khá cao.

- Về tiền thưởng: Hệ thống tiền thưởng của công ty khá đầy đủ và đa dạng.

- Các hoạt động phúc lợi và dịch vụ của công ty cũng rất tốt.

- Các kích thích về mặt tinh thần cũng được công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại

- Vấn đề thiết lập bảng phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc trong công ty chưa

được quan tâm.

– Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với hầu hết cán bộ công nhân viên nhưng hình thức này có nhiều hạn chế như: Mang tính bình quân cao, không gắn liền với năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động, người lao động thường có xu hướng làm cho đủ thời gian hành chính mà ít quan tâm để chất lượng công việc, ...

– Nhìn chung chính sách thưởng của công ty vẫn chưa kích thích và làm hài lòng phần lớn người lao động.

– Công tác đánh giá thành tích công việc còn khá đơn giản về phương pháp, đơn điệu về tiêu chí đánh giá, nội dung đánh giá.

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CP VINACONEX 25

3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Xu thế quản trị nguồn nhân lực trong tương lai

- Tạo động lực làm việc cho người lao động là phần quan trọng trong mục tiêu nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động;
- Tình hình kinh tế xã hội ngày càng phát triển nên đời sống của người lao động cần phải được quan tâm và tìm cách nâng cao;
- Việc ứng dụng công nghệ, kết nối các mạng xã hội ngày càng trở nên phổ biến;
- Các khoản chi cho phúc lợi xã hội ngày càng gia tăng;
- Môi trường làm việc ngày càng phải được cải thiện hơn.

3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty trong những năm đến

- Hoàn thiện các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động;
- Thu hút thêm những người có năng lực làm việc tốt vào công ty;
- Triển khai củng cố, tăng cường đoàn kết nội bộ.

3.2. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25

3.2.1. Hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc bằng các yếu tố vật chất

a. Hoàn thiện chính sách tiền lương

- (1). Giữ nguyên cách trả lương như hiện tại. Đó là vẫn trả lương hằng tháng thành 2 đợt với thời gian như hiện tại.

+ Kỳ thứ nhất trả trong khoảng thời gian từ ngày 10 đến 15 hằng tháng: Tạm ứng khoảng 50% thu nhập hằng tháng của người lao động.

+ Kỳ thứ 2 trả trong khoảng thời gian từ ngày 20 đến 25 hằng tháng: Thanh toán lương theo thời gian làm việc thực tế (phần thu nhập còn lại của người lao động trong tháng đó).

(2). Giữ nguyên cách tính lương theo cấp bậc, áp dụng theo nghị định số 205/2004/NĐ – CP của Chính phủ ra ngày 14/12/2004 về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước.

Tiền lương cấp bậc = [hệ số lương cấp bậc + phụ cấp (nếu có)] x lương cơ bản chung

(3). Thay đổi cách tính lương theo công việc. Cụ thể lương theo công việc sẽ được tính căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích công việc trong tháng, phụ cấp cho từng vị trí công việc (ví dụ những vị trí công việc mất an toàn hay độc hại, ...). Cụ thể là hệ số lương theo công việc sẽ phụ thuộc vào kết quả công việc trong tháng đó của người lao động.

b. Chính sách khen thưởng và phúc lợi

Chúng ta cần điều chỉnh chính sách thưởng của công ty theo hướng thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn trong công việc.

Cụ thể công ty có thể giảm bớt mức thưởng cho các ngày lễ, tết, ... nói chung các khoản thưởng định kỳ mà nâng mức thưởng dựa vào thành tích cá nhân, bộ phận, phòng ban trong công ty. Có như thế mới thật sự thúc đẩy người lao động hăng say trong công việc. Các hình thức thưởng dựa vào thành tích công việc cho các cá nhân, tập thể có thể từ thành tích công việc theo quý, theo các phong trào thi đua, các kế hoạch 6 tháng, 1 năm, ...

3.2.2. Hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc bằng yếu tố tinh thần

a. Cơ hội thăng tiến

Cần chú trọng đến việc phân định mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể rõ ràng cho từng vị trí công việc. Đây là điều mà công ty chưa làm được trong thời gian qua. Đối với từng vị trí công việc đều cần tiến hành thiết kế bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc.

b. Công tác đánh giá thành tích

Một số hoạt động cần thực hiện để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích tại công ty như sau:

- Xác định lại mục đích của đánh giá thành tích công việc tại công ty;
- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và nội dung đánh giá thành tích công việc;
- Xác định người thực hiện đánh giá và quy trình sử dụng kết quả đánh giá thành tích công việc của nhân viên.

c. Tạo động lực làm việc cho người lao động bằng đào tạo và phát triển

– Hoạt động đào tạo người lao động trước tiên cần tập trung vào mục đích giúp người lao động thật sự bổ sung được những kiến thức, kỹ năng cần thiết để cải thiện hiệu quả công việc trong tương lai. Nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ chính công tác đánh giá thành tích làm việc là trước hết.

– Việc phát triển nghề nghiệp cho người lao động cần phải có những tiêu chuẩn rõ ràng cho từng vị trí công việc. Căn cứ vào đó mà người lao động phấn đấu để có thể tiến đến được đề bạt, bổ nhiệm vào những vị trí công việc mà họ mong muốn và có đủ khả năng hoàn thành.

– Cần tổ chức đào tạo cho tất cả các thành phần, không riêng cấp quản lý. Ở cấp độ là nhân viên, nếu được tham gia đào tạo sẽ tạo cho họ có hy vọng trong công việc, từ đó có động lực để làm việc tốt hơn.

d. Cải thiện môi trường, điều kiện làm việc

Tạo ra tại công ty một phong cách lãnh đạo tiên tiến, mang tính dân chủ, lắng nghe ý kiến của người lao động. Những vấn đề trong công ty nên được đưa ra bàn bạc, thảo luận để có quyết định cuối cùng đúng đắn trên cơ sở khoa học, tránh sự chủ quan trong giải quyết vấn đề.

Bên cạnh đó, tập trung xây dựng văn hóa công ty, bộ quy tắc ứng xử tại nơi làm việc, chuẩn mực hành vi trong công việc, ... Đề cao những giá trị của sự sáng tạo, khuyến khích sự sáng tạo trong công việc.

KẾT LUẬN

Xuất phát từ việc tìm hiểu các vấn đề lý thuyết liên quan đến lĩnh vực tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức. Tác giả đã vận dụng để phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25. Sau đó kết hợp thực trạng tại công ty với những thông tin khác mà tác giả tìm hiểu được cùng với sự hiểu biết của mình tiến hành đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện hơn nữa công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25.

Quá trình phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần Vinaconex 25 ta nhận thấy một số vấn đề sau:

Thành tựu:

- Công ty đã cố gắng cung cấp một cách khá đầy đủ các trang thiết bị, công cụ, dụng cụ hiện đại, chất lượng và tạo được môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động. Người lao động được làm việc trong môi trường thoải mái, trong bầu không khí thân thiện và gần gũi.

- Công tác tuyển chọn, bố trí lao động ngày càng phù hợp với ngành nghề đào tạo, với yêu cầu công việc.

- Về tiền lương: Mức lương của người lao động trong công ty là khá cao.

- Về tiền thưởng: Hệ thống tiền thưởng của công ty khá đầy đủ và đa dạng.

- Các hoạt động phúc lợi và dịch vụ của công ty cũng rất tốt.

- Các kích thích về mặt tinh thần cũng được công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên tích cực và

nỗ lực hết mình cho công việc.

– Vấn đề thiết lập bảng phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc trong công ty chưa được quan tâm.

– Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với hầu hết cán bộ công nhân viên nhưng hình thức này có nhiều hạn chế như: Mang tính bình quân cao, không gắn liền với năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động, người lao động thường có xu hướng làm cho đủ thời gian hành chính mà ít quan tâm để chất lượng công việc, ...

– Nhìn chung chính sách thưởng của công ty vẫn chưa kích thích và làm hài lòng phần lớn người lao động.

– Công tác đánh giá thành tích công việc còn khá đơn giản về phương pháp, đơn điệu về tiêu chí đánh giá, nội dung đánh giá. Bên cạnh đó, mục đích đánh giá chưa đầy đủ, chưa phản hồi thông tin cho người lao động về thành tích của từng cá nhân, ...

– Công tác đào tạo và đề bạt chưa thật sự tốt.

Trên cơ sở thực trạng đó cùng với những vấn đề nội tại bên trong của công ty, tác giả nhận thấy cần đề xuất một số giải pháp cho công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty như sau:

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc;
- Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích công việc;
- Hoàn thiện công tác tiền lương, thưởng;
- Tập trung cải thiện hơn nữa môi trường làm việc và xây dựng văn hóa công ty.