

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**



PHẠM TUẤN HÙNG

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO
ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG PHÚ XUÂN**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

- Đà Nẵng, 2010 -

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học : PGS.TS Võ Xuân Tiến

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Thế Giới

Phản biện 2: PGS.TS. Hồ Đức Hùng

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 03 tháng 10 năm 2010

** 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. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực bao giờ cũng có vai trò quyết định trong việc phát triển của các tổ chức doanh nghiệp. Lý thuyết mới về sự tăng trưởng đã chỉ ra rằng một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh phải dựa vào ba trụ cột cơ bản là: Áp dụng công nghệ mới, phát triển hạ tầng cơ sở và phát triển nguồn nhân lực, trong đó phát triển nguồn nhân lực là then chốt và trong phạm vi của một doanh nghiệp thì thứ tự ưu tiên này vẫn hoàn toàn phù hợp.

Các nhà quản lý doanh nghiệp đã bắt đầu quan tâm đến các giải pháp thu hút nhân tài về cho doanh nghiệp đồng thời có những biện pháp cụ thể để nâng cao chất lượng nhân lực hiện có của doanh nghiệp.

Trong thời gian qua, mọi Công ty trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk trong đó có Công ty xây dựng Phú Xuân đã rất chú ý đến việc làm thế nào để phân phối hợp lý tiền công cho người lao động, làm thế nào để tăng sức sản xuất của người lao động và cũng đã đạt được một số thành tích là kích thích được người lao động hăng say sản xuất chịu khó đoàn kết gắn bó với Công ty. Tuy nhiên, trên thực tế thì hiệu quả trong sản xuất và kinh doanh đạt được là chưa cao. Vì vậy, vấn đề cần giải quyết là làm sao có thể kích thích tính tích cực của người lao động để họ hăng say phấn đấu trong công việc, nhằm mục đích phát triển hơn nữa cho Công ty đó chính là lý do em chọn đề tài: **“Một số giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân”** làm hướng nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình. Hy vọng luận văn sẽ góp phần nhỏ bé vào việc sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân lực tại công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy cho người lao động.

- Phân tích thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy cho người lao động tại Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân

- Đề xuất giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy người lao động cho Công ty trong thời gian tới.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu* là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy cho người lao động.

- Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

Về thời gian, giải pháp có liên quan được đề xuất trong đề tài chỉ có ý nghĩa cho thời gian trước mắt.

Về không gian. Đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp để nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH xây dựng Phú Xuân

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu trên thì đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như sau:

- Phương pháp duy vật biện chứng
- Phương pháp duy vật lịch sử
- Phương pháp toán
- Phương pháp thống kê
- Các phương pháp khác

5. Bố cục và kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia làm ba chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong các doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Xây dựng Phú xuân.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Xây dựng Phú xuân.

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

1.1.1. Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Đối tượng của nhu cầu chính là cái mà nhu cầu hướng đến và có thể làm thoả mãn nhu cầu đó.

Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được, là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiềm chế sự thoả mãn nhu cầu).

1.1.2. Động cơ thúc đẩy người lao động

Con người được thúc đẩy bởi nhiều yếu tố khác nhau. Mỗi người đều muốn kiếm được nhiều tiền hơn, tuy nhiên mức độ thúc đẩy đạt được bởi tiền bạc cũng có hạn chế. Các yếu tố thúc đẩy khác có thể gồm: cơ hội thăng tiến, làm việc trong một tổ chức được tôn trọng, các điều kiện làm việc tốt như văn phòng hiện đại được trang bị các thiết bị công nghệ mới nhất, có trách nhiệm, đồng nghiệp thân thiện, sự ổn định trong công việc, có quyền tham dự vào những quá trình đang diễn ra, địa vị, sự hài lòng về công việc, sự tôn trọng hoặc cảm nhận thấy các kỹ năng của mình được sử dụng hết mức và được đánh giá cao.

Điều quan trọng ở đây là nhận ra rằng con người được thúc đẩy bởi các phần thưởng và phần thưởng có thể ở nhiều hình thức khác nhau. Về cơ bản, mỗi người đều cảm thấy hài lòng hơn nếu họ làm tốt công việc của mình. Trao trách nhiệm cho nhân viên thực hiện công việc của họ mà không cần phải giám sát thường xuyên cũng là một cách khiến mọi người cảm thấy giá trị của mình được nâng lên.

1.1.3. Động lực thúc đẩy người lao động

Về phương diện cơ học, động lực là năng lượng làm cho máy móc chuyển động. Còn ở đây, động lực thúc đẩy người lao động là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

Động lực được hình thành bởi nhu cầu và lợi ích. Nhu cầu là những đòi hỏi của con người muốn có điều kiện nhất định để sống và phát triển. Lợi ích là những nhu cầu được thoả mãn.

Học thuyết X được Douglas Mc Gregor

Thuyết này cho rằng tất cả những gì con người muốn là sự an toàn cho bản thân, không phải làm bất cứ điều gì. Do vậy con người cần được thúc đẩy bằng tiền lương, thưởng, cần bị ép buộc, bị cảnh cáo và bị phạt

Học thuyết “Y” Douglas Mc Gregor

Học thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, có thể coi học thuyết Y là sự “sửa sai” hay tiến bộ hơn về lý thuyết quản trị nhân lực. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong học thuyết X, học thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người, đó là:

Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung. Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.

Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Thuyết kỳ vọng

Thuyết này cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đối với cá nhân.

Chu trình của thuyết kỳ vọng có 3 bước:

Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả

1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.2.1. Bảng yếu tố vật chất

Tức là, dùng vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động. Yếu tố vật chất được hiểu là những vấn đề liên quan đến vật chất như: lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...

Đây là những yếu tố con người cần phải có và dùng nó để thoả mãn các nhu cầu tối thiểu của mình. Chính vì vậy yếu tố vật chất được sử dụng như là một đòn bẩy để kích thích tính tích cực của người lao động.

Thực hiện bằng cách:

- Làm tốt công tác trả lương cho người lao động.
- Thực hiện tốt chế độ thưởng, các khoản phụ cấp đặc biệt, các khoản phúc lợi xã hội.

1.2.2. Bằng yếu tố tinh thần

Tức là, dùng lợi ích tinh thần để nâng cao tính tích cực, khả năng làm việc của người lao động. yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con người và không thể định lượng được như: khen, tuyên dương, ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, củng cố lại cách hành xử của các cấp quản lý đối với người lao động và phát động phong trào văn thể mỹ trong tập thể cán bộ công nhân viên...

Các yếu tố này đem lại sự thoả mãn về tinh thần cho người lao động, sẽ tạo ra tâm lý tin tưởng, yên tâm, cảm giác an toàn cho người lao động. Nhờ vậy, họ sẽ làm việc bằng niềm hăng say và tất cả sức sáng tạo của mình.

Thực hiện bằng cách:

Doanh nghiệp phải nhìn nhận đúng mức những thành quả do người lao động tạo ra, khen, tuyên dương trước tập thể về những nỗ lực, phấn đấu của bản thân người lao động, củng cố lại cách hành xử của các cấp quản lý đối với người lao động và phát động phong trào văn thể mỹ trong tập thể cán bộ công nhân viên

1.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

Tức là, chỉ cần cải thiện các điều kiện làm việc để kích thích tính tích cực của người lao động

Thực hiện bằng cách:

- Thay đổi tính chất của công việc cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường và thực hiện tốt các chính sách an toàn cho người lao động.

- Thay đổi tính chất công việc: Tập trung nghiên cứu, cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang thiết bị, kỹ thuật mới.

- Cải thiện vệ sinh môi trường nơi làm việc bao gồm các yếu tố: ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, thành phần không khí... Tình trạng vệ sinh môi trường làm việc không tốt có thể làm năng suất lao động giảm, tỷ lệ sai sót tăng.

- Đảm bảo điều kiện làm việc an toàn cho người lao động

1.2.4. Bằng sự thăng tiến hợp lý

Thăng tiến là quá trình một người lao động được chuyển lên một vị trí cao hơn trong doanh nghiệp, việc này thường được đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời cái tôi của họ cũng được thăng hoa.

Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

Thực hiện bằng cách:

- Mạnh dạn bổ nhiệm những cán bộ có năng lực, làm việc mang lại hiệu quả;
- Không nên duy trì trật tự thăng tiến cho những cán bộ công tác lâu năm;
- Nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu, đồng thời phải đưa ra những tiêu chuẩn, tiêu chí để người lao động biết và cố gắng để đạt được.

1.2.5 Thay đổi vị trí làm việc

Thay đổi vị trí làm việc có nghĩa là đặt người lao động vào những vị trí công việc mới, khác hẳn so với những công việc đang làm.

Thực hiện bằng cách:

Doanh nghiệp cho người lao động được luân chuyển công việc của họ, để họ có thể thử sức của mình tại các cấp độ công việc khác nhau, để từ đó tìm ra những vị trí công việc phù hợp với sở trường của mình, đồng thời lãnh đạo doanh nghiệp phải nghiên cứu tâm tư, nguyện vọng của người lao động để bố trí hợp lý và phải thực hiện trước khi người lao động đưa ra đề xuất để kích thích tinh thần làm việc.

1.2.6 Công tác đào tạo

Đào tạo nhân lực là vấn đề chung của toàn xã hội và đối với một công ty thì nó cũng là một yêu cầu mang tính chiến lược quản lý. Vấn đề đặt ra ở đây đối với các doanh nghiệp là: “các nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp là các nhu cầu nào” “Doanh nghiệp muốn thực hiện mục tiêu gì thông qua công tác đào tạo và phát triển”.

Tùy theo từng mục tiêu đào tạo cụ thể cũng như dựa vào đối tượng cần được đào tạo hay phát triển thì sẽ lựa chọn được các hình thức đào tạo thích hợp.

Công tác đào tạo có tác dụng kích thích tính tích cực của người lao động bởi vì:

Đào tạo giúp cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn.

Đào tạo tránh tình trạng quản lý lỗi thời.

Đào tạo giúp định hướng công việc mới cho người lao động.

Đào tạo thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

Thực hiện theo tiến trình sau:

Án định nhu cầu đào tạo

Xác định các mục tiêu đào tạo cụ thể.

Lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp.

Lựa chọn các phương tiện thích hợp.

Thực hiện chương trình đào tạo

Đánh giá chương trình đào tạo.

1.3. ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ TỚI VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC

- Là sản phẩm đơn chiếc, được thực hiện theo yêu cầu cụ thể của chủ đầu tư. Dẫn tới sự cạnh tranh giữa các nhà xây dựng là rất cao. Sự mua bán xảy ra trước khi sản phẩm ra đời, không thể xác định rõ chất lượng sản phẩm. Bởi vậy sự cạnh tranh chủ yếu vào uy tín.

- Sản phẩm được sản xuất và sử dụng trên mọi địa điểm có tính cố định. Đặc điểm này sẽ gây bất lợi khi công ty cạnh tranh với các công ty địa phương và ngược lại.

- Sản phẩm sản xuất có tính mùa vụ vì phụ thuộc vào thiên nhiên lớn.

1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

- Năng suất làm việc = năng lực + động lực làm việc.

- Tăng năng suất lao động, tạo ra hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Cải thiện đời sống cho người lao động.

- Chính vì vậy việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự sống còn của doanh nghiệp.

1.5. MỘT SỐ KINH NGHIỆM TRONG VIỆC TẠO VÀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

Kinh nghiệm trong quản lý của Công ty Ritz-Carlton.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG PHÚ XUÂN

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY PHÚ XUÂN ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1.1. Tình hình tổ chức của công ty

b. Chức năng và nhiệm vụ

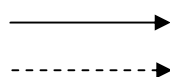
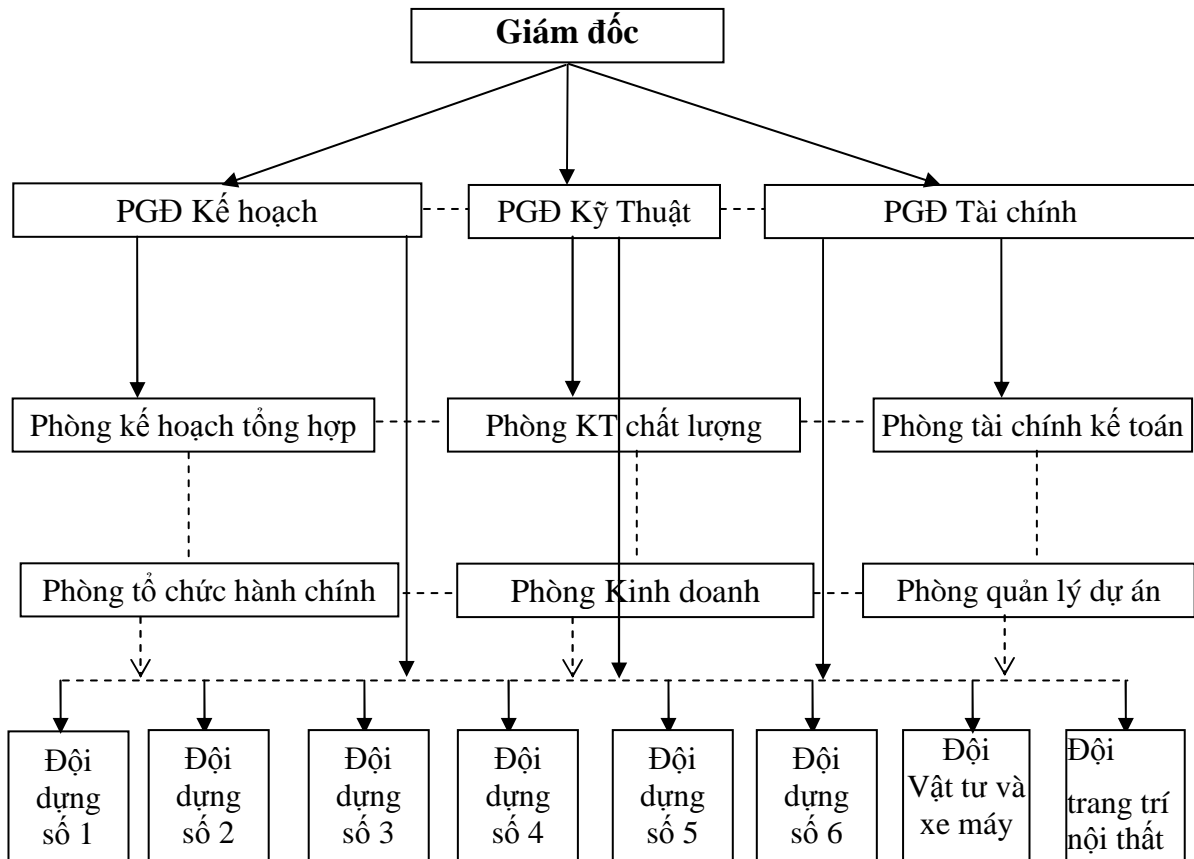
- Xây dựng các công trình công nghiệp, Xây dựng các công trình công cộng, Xây dựng các công trình nhà ở, xây dựng khác.

- Xây dựng các dự án đầu tư, liên doanh liên kết với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước để thực hiện các dự án.

- Thi công xây lắp các công trình cầu đường.

c. Cơ cấu tổ chức của công ty

Sơ đồ bộ máy quản lý của Công ty



—————> Quan hệ trực tuyến
 - - - - -> Quan hệ phối hợp

2.1.2. Các yếu tố nguồn lực của Công ty

a. Tình hình lao động trong công ty

Hiện nay, tổng số cán bộ công nhân viên trong công ty khoảng 750 người, trong đó bộ phận nghiệp vụ tại công ty và văn phòng các đơn vị Đội sản xuất là trên 100 cán bộ.

Biểu 2.1. Năng lực nhân sự của công ty Phú Xuân

TT	Ngành nghề	2007	2008	2009
I	Kỹ sư :	<u>70</u>	<u>75</u>	<u>86</u>
A	Xây dựng dân dụng và công nghiệp	50	50	55
B	Xây dựng mỏ, giao thông, thủy lợi	5	6	10
C	Ngành nghề khác	15	19	21
II	Công nhân kỹ thuật bậc 3 trở lên	<u>112</u>	<u>141</u>	<u>141</u>
A	Công nhân Cơ giới	13	31	28
B	Công nhân Xây dựng	94	104	107
C	Công nhân Kỹ thuật khác	5	6	6
III	Lao động khác	<u>410</u>	<u>420</u>	<u>520</u>
	Tổng	<u>592</u>	<u>636</u>	<u>747</u>

b. Tình hình về máy móc thiết bị của công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân

Máy móc thiết bị có vai trò vô cùng lớn trong ngành xây dựng. Với gần 1300 máy móc thiết bị các loại tăng đều trong 3 năm 2007-2008-2009, công ty có thể đáp ứng mọi đòi hỏi của các công trình về thiết bị thi công.

c. Tình hình tài chính của công ty

Trong những năm qua nhờ thay đổi bộ máy quản lý, làm tốt công tác đào tạo, thực hiện tốt kế hoạch kinh doanh, tình hình của công ty đã ổn định và đang bước vào giai đoạn phát triển tốt. Điều đó được thể hiện ở biểu 2.4 về tình hình doanh thu của công ty.

Biểu 2.4. Tình hình doanh thu của Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân

Đvt: VND

CHỈ TIÊU	NĂM 2008	NĂM 2009	SO SÁNH	
			Chênh lệch	Tỷ lệ
Doanh thu	62,330,102,201	88,502,899,258	26,172,797,057	41.99
Chi phí	60,866,089,781	84,220,195,588	23,354,105,807	38.36
Lợi nhuận trước thuế	1,464,012,420	4,282,703,670	2,818,691,250	193.00
Nộp ngân sách	409,923,477	1,070,675,917	660,752,439	161.18
Lợi nhuận sau thuế	1,054,088,942	3,212,027,752	2,157,938,810	204.72

(Nguồn: Văn phòng Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân)

Nhận xét: - Doanh thu năm 2009 tăng 41,99% so với năm 2008, tỷ lệ tăng của chi phí là 38,36%, ta thấy tỷ lệ tăng của doanh thu tăng nhanh hơn tỷ lệ của chi phí, điều này chứng tỏ công ty hoạt động hiệu quả.

Lợi nhuận trước thuế tăng 2,818,691,250 đứng với tỷ lệ 193% nên khoản nộp ngân sách tăng 660,752,439 đứng với tỷ lệ 161.18% và lợi nhuận sau thuế tăng 204.72% tương ứng số tuyệt đối tăng 2,157,938,810 đ. Công ty đã hoàn thành tốt nghĩa vụ với Nhà nước và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

d. Cơ sở vật chất-kỹ thuật

Hiện nay công ty có 6 Đội xây dựng thành viên, hệ thống kho bãi nguyên vật liệu với diện tích 13.080m².

2.1.3. Tình hình kinh doanh của công ty

Năng lực kinh nghiệm của công ty

a. Số năm kinh qua làm tổng thầu hoặc thầu chính

- Trên địa bàn Đắk Lắk: 17 năm
- Trên địa bàn các tỉnh, thành phố khác: 19 năm

b. Số năm có kinh nghiệm xây dựng chuyên dụng

Kể từ khi thành lập đến nay, công ty đã đấu thầu và thi công nhiều công trình với thời gian và tính chất quan trọng của mỗi công trình khác nhau. Cho đến nay có thể thấy được rằng với thời gian thi công trong ngành xây dựng tương đối lâu công ty đã có một bề dày về thành tích và kinh nghiệm.

Biểu 2.6. Năng lực kinh nghiệm của Công ty XD Phú Xuân

STT	TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC	SỐ NĂM KINH NGHIỆM
1	Các công trình công nghiệp	17 năm
2	Xây dựng các công trình nhà ở	20 năm
3	Xây dựng các công trình nhà cao tầng	14 năm
4	Xây dựng các công trình nhà biệt thự	10 năm
5	Xây dựng các công trình trường học, nhà trẻ	10 năm
6	Xây dựng các công trình Văn hoá	13 năm
7	Xây dựng các công trình Hạ tầng kỹ thuật	16 năm
8	Xây dựng các công trình Thể dục thể thao	12 năm

(Nguồn: Văn phòng Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân)

2.2. THỰC TRẠNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY PHÚ XUÂN THỜI GIAN QUA

2.2.1. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất

Thứ nhất, Công ty thực hiện nghiêm túc chế độ, chính sách tiền lương đối với người lao động theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước:

Người lao động làm việc tại công ty được phân công làm việc theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ và làm công việc gì, hưởng lương theo công việc đó.

Người lao động được nâng bậc lương khi đến hạn và được nâng lương trước thời hạn khi người lao động có thành tích xuất sắc trong lao động sản xuất.

Người lao động được đảm bảo mức tiền lương không thấp hơn mức lương tối thiểu Nhà nước quy định, nếu thấp hơn sẽ được bù

Người lao động được hưởng lương theo sản phẩm và theo tính chất công việc được giao, sẽ được trả lương vào ngày 5 đến ngày 10 hàng tháng và được nhận tiền thưởng chuyên cần, thành tích xuất sắc và được hưởng lương tháng 13 vào cuối năm.

Thứ hai, công ty thực hiện tốt các chế độ, chính sách đối với người lao động: phụ cấp nóng, phụ cấp trách nhiệm, hỗ trợ tiền tàu, xe về tết

Thứ ba, quy chế thưởng do lãnh đạo công ty ban hành có vai trò to lớn trong việc nâng cao động lực cho người lao động, người lao động rất hào hứng tham gia các phong trào thi đua và cố gắng đạt kết quả tốt để được nhận thưởng.

Biểu 2.10. Tình hình tăng lương cho người lao động tại các Đội sản xuất trong các năm qua tại công ty Phú Xuân.

Dvt: VNĐ

Stt	Bộ phận	Năm		
		2007	2008	2009
1	Đội trưởng công trình	3.400.000	4.550.000	5.950.000
2	Kỹ sư công trình	3.400.000	3.650.000	4.100.000
3	Thợ chính	2.950.000	3.250.000	3.650.000
4	Thợ phụ	2.650.000	2.950.000	3.350.000
5	Lao động phổ thông	2.200.000	2.600.000	2.960.000
6	Lái xe	2.775.000	2.915.000	3.250.000
7	Bảo vệ	2.275.000	2.500.000	2.700.000
8	Thủ kho	1.975.000	2.300.000	2.800.000
9	Thủ kho có giá trị nhỏ	1.450.000	1.650.000	2.220.000
10	Nhân viên cấp nguyên liệu, vật tư	1.475.000	1.745.000	2.415.000
11	Nhân viên phục vụ	1.375.000	1.450.000	1.755.000
12	Nhân viên quản lý chất lượng	1.875.000	2.226.000	2.770.000

(Nguồn: Văn phòng công ty Phú Xuân)

Biểu 2.14. Tình hình khen thưởng trích 3% từ tổng quỹ lương năm*Đvt: VNĐ*

STT	Bộ phận	Tổng tiền thưởng năm	
		2008	2009
1	Nhân viên gián tiếp (Khối VP)	172.506.049	200.522.242
2	Công nhân trực tiếp SX	340.024.196	420.288.968
3	Tổng	512.530.245	620.811.210

*(Nguồn: Văn phòng công ty Phú Xuân)***2.2.2. Bảng yếu tố tinh thần**

Lãnh đạo công ty luôn quan tâm những ý kiến đóng góp của người lao động về các vấn đề liên quan đến sản xuất, đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Trong quá trình điều hành, quản lý lãnh đạo Công ty cũng như lãnh đạo trực tiếp của các đội sản xuất lắng nghe góp ý của người lao động và có biện pháp giải quyết thoả đáng bằng các hình thức:

- Động viên, khen thưởng
- Sinh hoạt vui chơi thể thao
- Quan tâm đến đời sống tinh thần, văn nghệ
- Đưa đi tham quan, du lịch vào các dịp lễ tết.

Biểu 2.15. Tổ chức sự kiện vui chơi cho cán bộ công nhân viên công ty Phú Xuân

Stt	Năm	Địa điểm, tham quan du lịch	Thời gian
1	2005	Suối tiên, Tp Hồ Chí Minh	2 ngày
2	2006	Ninh Thuận	3 ngày
3	2007	Suối tiên, Nha Trang	2 ngày
4	2008	Bản Đôn, Buôn Ma Thuột	1 ngày
5	2009	Vịnh Hạ Long, Quảng Ninh	5 ngày

Nguồn: Văn phòng công ty Phú Xuân

2.2.3. Bằng cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc không tốt, không đảm bảo, sẽ ảnh hưởng đến tinh thần, sức khoẻ của người lao động và cũng sẽ ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả công việc. Chính nhận thức được điều này, lãnh đạo công ty đã thường xuyên quan tâm, kiểm tra và giúp cho người lao động có điều kiện làm việc tốt nhất.

- Công ty thực hiện tốt chính sách môi trường, chính sách này nhằm đảm bảo một môi trường làm việc sạch sẽ, không có các chất độc hại có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động bình thường cho người lao động và không gây ảnh hưởng đến môi trường xung quanh.

- Công ty đã đầu tư và mua sắm trang thiết bị là máy móc, thiết bị chuyên dùng phù hợp với công việc giảm dần sức lao động bằng tay chân nâng cao hiệu quả và năng suất, đồng thời bộ phận kỹ thuật cũng luôn kiểm tra và bảo trì máy móc duy trì hoạt động tốt nhất mọi lúc mọi nơi.

Biểu 2.16. Tình hình đầu tư trang thiết bị phục vụ lao động từ năm 2007-2009

DVT: Cái

Stt	Thiết bị	Năm		
		2007	2008	2009
1	Máy lu rung	5	9	12
2	Máy tời đa năng	12	22	34
3	Máy vận thăng	1	3	5
4	Thang xếp	12	22	45
5	Cần trục tháp	0	2	1
6	Máy trộn bê tông	3	9	14
7	Máy bơm nước	7	10	15
8	Máy phát điện	1	3	5

Nguồn: Văn phòng công ty Phú Xuân

2.2.4. Bảng sự thăng tiến hợp lý

Nhận thức được nhu cầu của người lao động, tức là những nhu cầu về vị trí làm việc, chức vụ và quyền lợi riêng lãnh đạo công ty đã tạo điều kiện, bổ nhiệm chức vụ cho một số cán bộ tiêu biểu có đủ năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt, có nhiều đóng góp và kinh nghiệm trong quá trình phát triển công ty

Căn cứ vào trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn và những đóng góp vào quá trình xây dựng và phát triển công ty, lãnh đạo công ty đã đề bạt và giao nhiệm vụ cho những cá nhân hội tụ đầy đủ phẩm chất và chuyên môn giữ những vị trí quan trọng.

Một phần là để tuyển chọn nhân tài, một phần là để động viên chính bản thân người ấy hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo, nhận thấy rằng: Công ty sẵn sàng thăng tiến cho những ai làm việc tốt hiệu quả.

Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

2.2.5. Bảng thay đổi vị trí làm việc

Tại công ty chia làm hai bộ phận, bộ phận trực tiếp sản xuất và bộ phận phục vụ sản xuất bao gồm khu vực văn phòng của từng Đội sản xuất và văn phòng của Công ty.

Đối với bộ phận sản xuất, theo mô hình chuyên môn hóa, mỗi công đoạn được giao cho một hoặc một số lao động cố định. Tại bộ phận văn phòng cũng vậy, mỗi nhân viên được phân công công việc cụ thể và cứ thế thực hiện nhiệm vụ của mình.

Hiện tại, việc thay đổi vị trí làm việc của cán bộ công nhân viên là do các cấp quản lý dựa vào năng lực chuyên môn, tay nghề của người lao động để bố trí, chứ người lao động chưa chủ động tự đề xuất với cấp quản lý về vị trí làm việc của mình để phù hợp với khả năng thực tế của bản thân. Việc nhìn nhận, đánh giá của quản lý không hẳn là chính xác và phù hợp với trình độ và tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Điều này, phần nào làm hạn chế khả năng phát huy sáng tạo, bộc lộ những ưu điểm của người lao động.

2.2.6. Bằng công tác đào tạo

Kinh nghiệm của các công ty trên thế giới đã cho thấy rằng công ty nào chú ý đến việc đào tạo và huấn luyện nhân viên trong công ty thì rất thành công trong kinh doanh.

Để không ngừng nâng cao năng lực cho đội ngũ lao động của mình nhằm đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới, Công ty thấy rõ cần phải tiến hành đào tạo thường xuyên với các loại hình đào tạo sau:

Gửi đi học: đây là hình thức đào tạo doanh nghiệp cử người đi học các lớp, các khoá học bên ngoài tại các viện, trường, cơ sở, trung tâm đào tạo. Trong thời gian học tập, Tổng công ty cho cán bộ đi học được hưởng lương theo chế độ của nhà nước đồng thời có hỗ trợ về tiền học phí cũng như sinh hoạt phí. Khi kết thúc khoá học thì học viên nộp văn bằng, chứng chỉ cho Phòng Tổ chức để quản lý, xem xét và có thể được bố trí công tác ngay, hoặc đề bạt lên chức vụ nếu thấy có đủ năng lực và kỹ năng làm việc.

Đào tạo tại chỗ: đó là hình thức cho mời người dạy về mở lớp ngay tại doanh nghiệp cho những cán bộ có nhu cầu theo học. Cuối kỳ có kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ được gửi lên lãnh đạo xem xét quyết định, phục vụ cho công tác bố trí, sắp xếp lao động sau này.

Đào tạo theo định kỳ: đây là các cuộc thi nâng bậc do Công ty tổ chức. Theo đó, các công nhân viên sẽ tham gia học thi, kết quả sẽ được xét để nâng bậc thợ, từ đó soát xét để làm cơ sở cho quyết định nâng lương, thưởng.

Biểu 2.17. Kinh phí chi cho công tác đào tạo tại Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân từ năm 2006 – 2009

Năm	Doanh thu (triệu đồng)	Kinh phí đào tạo (triệu đồng)
2006	16.050	22

2007	22.330	36
2008	38.502	78
2009	64.668	160

(Nguồn: Văn phòng công ty TNHH xây dựng Phú Xuân)

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG MẶT CÒN HẠN CHẾ

Nhìn chung, Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân đã rất quan tâm đến việc làm thế nào để tạo và nâng cao động lực cho người lao động của mình. Có được những giải pháp tạo và nâng cao động lực mà công ty áp dụng như đã trình bày ở phần trên chính là do xuất phát từ nhận thức của lãnh đạo Công ty. Tuy nhiên cũng còn một số mặt hạn chế xuất phát từ những yếu tố sau.

* Xuất phát từ quan điểm của các nhà quản trị

Các cấp lãnh đạo Công ty đã nhận thức sâu sắc về vai trò của người lao động đối với sự nghiệp phát triển của Công ty, xác định con người là nhân tố quan trọng nhất đối với sự sống còn của doanh nghiệp mình.

Tuy vậy trong xu thế của nền kinh tế hội nhập toàn cầu hiện nay, các sản phẩm hàng hóa tiêu dùng đòi hỏi chất lượng phải tốt, giá cả phải thấp nhất, có sức cạnh tranh với hàng ngoại nhập, đồng thời mẫu mã phải đẹp và thay đổi kịp thời với nhu cầu của khách hàng... Phải đáp ứng đầy đủ các nhu cầu trên thì các doanh nghiệp mới có thể phát triển được và có được vị trí nhất định trên thị trường.

* Xuất phát từ tình hình tăng trưởng và hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty

Thời gian đầu, khi thành lập Công ty đã có những giai đoạn gặp phải khó khăn và tình trạng này kéo dài trong suốt 2 năm đã gây ra không ít khó khăn. Tuy nhiên từ năm 2000 trở lại đây, nhờ thay đổi căn bản bộ máy quản lý, tình hình đã được ổn định và bước vào giai đoạn phát triển vượt bậc, thể hiện ở chỉ tiêu doanh thu năm sau cao hơn năm trước, từ doanh thu 12 tỷ vào năm 2002 đến mức 88 tỷ vào năm 2009 và kế hoạch doanh thu 100 tỷ vào năm 2010. Điều đấy cho ta thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty đang ở vào giai đoạn tốt. Để có thể đạt được kết quả ấy, điều dĩ nhiên không thể không kể đến công sức của những người lao động, đây chính là yếu tố quan trọng nhất đối với sự phát triển và sự sống còn của Công ty.

Cũng do Công ty nhanh chóng khắc phục khó khăn trong một thời gian ngắn nên một số biện pháp quản lý và cách phục vụ người lao động vẫn còn hạn chế, cần phải nghiên cứu, khắc phục.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐÃY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG PHÚ XUÂN

3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của yếu tố môi trường

- Trong thời đại mà khoa học kỹ thuật tiến nhanh như vũ bão hiện nay thì một xã hội có tồn tại được hay không là do đáp ứng được với sự thay đổi, một doanh nghiệp tiến hay lùi, tụt hậu hay phát triển là do các nhà quản lý có thấy được sự thay đổi để kịp thời chuẩn bị nhân lực, vật lực để ứng phó hay không, đặc biệt là sự thay đổi về nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy ngày nay đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào và phải được tiến hành thường xuyên, liên tục.

- Trong điều kiện xã hội phát triển, nhu cầu của con người ngày càng đòi hỏi cao hơn với tiêu chí là giá cả không ngừng giảm xuống, chất lượng sản phẩm không ngừng được cải tiến.

- Mặt khác ngày nay khoa học kỹ thuật thay đổi rất nhanh chóng, vòng đời công nghệ cũng như các sản phẩm có xu hướng ngày càng bị rút ngắn. Bởi vậy doanh nghiệp luôn phải đảm bảo có đội ngũ nhân viên đáp ứng kịp thời với sự thay đổi đó.

3.1.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh của Công ty

- *Cạnh tranh về giá bỏ thầu.*
- *Cạnh tranh về tiến độ và biện pháp thi công.*
- *Cạnh tranh về năng lực, kinh nghiệm.*

3.1.3. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống

- Xã hội ngày càng phát triển, chất lượng cuộc sống của con người không ngừng được nâng cao. Ngày nay con người đã hướng đến những nhu cầu cao hơn trong cuộc sống mà không còn là nhu cầu no đủ cho cuộc sống bình thường.

- Mức sống của mọi người dân thuộc mọi tầng lớp, mọi khu vực đều đã cải thiện, chính vì vậy, con người phải phấn đấu làm việc tốt, tăng thu nhập để có điều kiện đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình theo kịp xu hướng phát triển chung.

- Doanh nghiệp cần phải nắm bắt yếu tố này để đưa ra những giải pháp làm cho người lao động tại Công ty có thêm nguồn động lực để làm việc hiệu quả, thu nhập cao, có điều kiện thuận lợi để chăm lo tốt hơn cho gia đình.

3.1.4. Mục tiêu và chiến lược của Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân

a. Mục tiêu

Trong thời gian sắp tới sẽ công ty sẽ tập trung xây dựng các công trình nhà cao tầng, các công trình trọng điểm và những công trình lớn của tỉnh nhà.

b. Chiến lược

Để tập trung xây dựng các công trình trọng điểm và công trình nhà cao tầng sẽ mọc lên nhiều tại thành phố trong thời gian tới thì chiến lược đề ra của công ty là phải:

Đào tạo và tuyển dụng lực lượng lao động có trình độ cao, sử dụng được những máy móc, thiết bị hiện đại.

Phân bố những lực lượng lao động có trình độ và chuyên môn này theo những công trình và vị trí phù hợp.

Cải tiến, tăng năng suất lao động nâng.

Đẩy mạnh công tác tiết kiệm, hạ giá thành sản phẩm.

Đầu tư sản xuất về chiều sâu.

Ổn định đơn giá sản phẩm để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Để thực hiện những chiến lược trên phải hướng đến:

3.1.5. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp

Xuất phát từ nhận thức con người là nhân tố trung tâm cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty, các cấp lãnh đạo luôn đặt vấn đề con người lên hàng đầu, làm sao để đáp ứng và thoả mãn tâm tư nguyện vọng của người lao động tốt nhất.

Qua đó, đặt ra một số quan điểm để thực hiện và đề xuất giải pháp đó là:

- Nhằm thực hiện những mục tiêu chiến lược của công ty trong thời gian tới.
- Nâng cao mức sống cho người lao động làm việc tại công ty.
- Đảm bảo sự công bằng cho người lao động.
- Đảm bảo điều kiện cơ bản cho người lao động được làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU ĐỂ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG PHÚ XUÂN

3.2.1. Giải pháp nâng cao động lực bởi yếu tố vật chất

* Hoàn thiện chính sách về tiền lương cho người lao động

Giải pháp đưa ra là Công ty phải rà soát lại toàn bộ các quy trình quản lý sản xuất, cắt giảm những hao phí lao động, những quy trình không cần thiết, tiết kiệm các khoản chi tiêu chưa hợp lý.

Đồng thời, thực hiện cải tiến sản xuất, tăng năng suất lao động. Như vậy, giá thành sản phẩm sẽ hạ, sản phẩm có giá bán cạnh tranh, bán được nhiều hơn, tăng doanh thu, thu nhập người lao động tăng.

Biểu 3.1. Bảng tổng hợp số liệu điều tra về mức độ quan tâm của người lao động tại công ty Phú Xuân

TT	Tiêu chí	Rat quan tâm	Quan tâm	Quan tâm ít	Không quan tâm	Valid	Missing	Total
	Các nhu cầu							
1	Nhu cầu về vật chất	68,8	16	7,2	4	96.0%	4.0	100
2	Nhu cầu về tinh thần	13.6	14.4	65.6	2.4	96.0%	4.0	100
3	Nhu cầu về thang tiền	29.6	27.2	29.6	9.6	96.0%	4.0	100
4	Nhu cầu về cải thiện điều kiện làm việc	41.6	36.8	13.6	4.0	96.0%	4.0	100

(Nguồn: Tổng hợp điều tra)

Qua biểu 3.1 cho thấy như vậy mức lương mà công ty trả cho người lao động hiện nay mặc dù cao hơn so với mức lương bình quân trên địa bàn nhưng liệu nó đã làm hài lòng người lao động chưa, điều này cần phải được lãnh đạo công ty xem xét lại và tăng lương cho người lao động để người lao động cảm thấy yên tâm với những gì mà mình đã bỏ công sức ra làm việc là thỏa đáng.

* Phân bổ lại quỹ tiền lương thời gian

Các đội trưởng, đội phó, những kỹ thuật viên tham gia công tác tổ chức chỉ đạo hiện trường thi công là một bộ phận trong số những người hưởng lương thời gian trên công ty.

Để khuyến khích bộ phận nhân viên này hoạt động hiệu quả ta tiến hành cộng thêm điểm tính hệ số trách nhiệm của họ lên với mức mức điều chỉnh cụ thể cụ là: Các đội trưởng, chỉ huy công trường, giám sát viên được cộng thêm 10 điểm hệ số trách nhiệm công việc.

Bên cạnh đó để đảm bảo tính công bằng trong công tác trả lương, khi áp dụng biện pháp trên công ty cũng phải áp dụng quy chế phạt nếu người đội trưởng, chỉ huy công trường, giám sát thi công khi không hoàn thành nhiệm vụ được giao trong các tình huống sau:

Công trình thi công không hoàn thành đúng tiến độ, khối lượng và không đảm bảo chất lượng. Không thực hiện tốt công tác tổ chức sản xuất, dẫn đến sự lãng phí về nhân công, máy, thiết bị thi công và nguyên vật liệu. Đánh giá chất lượng công tác tổ chức sản xuất thông qua quy định về số ngày công trực sản xuất tối đa trong tháng của các công nhân sản xuất của công trình.

Không quản lý tốt công nhân để xảy ra hiện tượng vi phạm kỷ luật lao động...

Công trình thi công nào để xảy ra một trong các hiện tượng trên, các nhân viên hưởng lương thời gian ở đó sẽ không được cộng điểm đồng thời bị trừ 10 điểm trách nhiệm.

**** Phân tích công việc và xác định lại nhiệm vụ của người lao động***

- Đánh giá đúng mức độ hoàn thành nhiệm vụ công việc và tính chất công việc để xây dựng hệ số, mức lương cho từng người một cách hợp lý.

- Hàng tháng lãnh đạo các phòng ban phải tổ chức họp đánh giá mức độ hoàn thành của mỗi cá nhân.

- Ngoài ra, nên xem xét việc bổ sung hệ số tăng thêm cho các lao động có trình độ cao, có thời gian công tác lâu dài, có nhiệm vụ theo dõi các công việc tạo ra hiệu quả kinh doanh và cho những người lao động làm việc trong những điều kiện vất vả những người làm việc ở xa.

**** Áp dụng chế độ phụ cấp đặc biệt tại tất cả các đội xây dựng thành viên của Công ty***

- Công ty cần xem xét và yêu cầu tất cả các Đội sản xuất khác đều thực hiện chế độ phụ cấp này cho người lao động.

- Việc thực hiện này phải được kiểm tra, giám sát thường xuyên của văn phòng công ty để đảm bảo quyền lợi của người lao động được bảo vệ.

- Công ty nên áp dụng một chế độ phụ cấp riêng mà không nên theo mặt bằng của các đơn vị cùng ngành, dù chỉ chênh lệch không nhiều nhưng cũng tạo ra sự so sánh giữa các công ty với nhau, điều này cũng sẽ góp phần làm cho người lao động hài lòng hơn.

3.2.2. Quan tâm đến lợi ích tinh thần của người lao động

* *Đảm bảo quyền lợi nghỉ đúng và đủ phép theo chế độ*

- Bố trí và phân công lao động thích hợp để không gây ảnh hưởng đến quá trình sản xuất mà vẫn bảo đảm được quyền lợi cho người lao động

- Nên sắp xếp lịch nghỉ phép cho người lao động ngay từ đầu năm để lãnh đạo đơn vị chủ động trong việc bố trí người làm việc thay thế, đồng thời, người lao động cũng thu xếp được thời gian nghỉ phép của mình cùng với gia đình. Sau thời gian nghỉ ngơi, người lao động quay trở lại làm việc với một tinh thần phấn chấn, tính sáng tạo và hiệu suất công việc tăng.

* *Xây dựng nếp văn hóa tại công ty*

Công ty cần phải tiếp tục xây dựng công sở văn hóa bằng cách:

- Phải tuyên truyền, phổ biến chủ trương, chính sách của công ty đến từng người lao động để người lao động biết và cùng nhau chung sức thực hiện mục tiêu đề ra.

- Phải giáo dục để tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty phải là người có văn hóa.

- Xây dựng văn hóa sáng tạo trong tập thể cán bộ công nhân viên.

- Phát huy vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo tinh thần làm việc cho người lao động.

3.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc

a. Bố trí sản xuất hợp lý để giảm tăng ca, giảm tình trạng làm ngoài giờ, làm vào ngày chủ nhật.

- Thứ nhất, cần phải thực hiện chuyên môn hoá sản xuất theo từng đơn vị, từng tổ, nhóm. Giao cho từng bộ phận chuyên trách các khâu riêng, không để mọi người cùng làm chung những công việc giống nhau, sẽ xảy ra tình trạng người làm người đứng chờ.

- Thứ hai, tại quy mô của từng đơn vị sản xuất lãnh đạo của các Đội cũng phải căn cứ vào điều kiện và tay nghề của từng công nhân để phân bố và giao nhiệm vụ hợp lý, không để tình trạng những người có tay nghề thấp được giao những nhiệm vụ không thích hợp với khả năng của họ và ngược lại gây ra tâm lý chán nản cho người lao động.

- Thứ ba, cần có sự bố trí hợp lý để giúp cho công nhân của tất cả các Đội đều đảm bảo đạt và vượt kế hoạch, chất lượng sản phẩm làm ra đạt tiêu chuẩn tốt.

b. Phân công công việc hợp lý, phù hợp với năng lực của người lao động và tính chất công việc

- Tại bộ phận văn phòng, lãnh đạo từng bộ phận cũng phải căn cứ vào năng lực, chuyên môn cơ bản được đào tạo để giao việc cho nhân viên. Hạn chế giao việc trái ngành đào tạo, điều này vừa làm giảm hiệu quả làm việc, vừa mất thời gian để đào tạo lại.

c. Sự phối hợp giữa các phòng ban trong công ty

- Một yếu tố quan trọng, không thể thiếu chính là sự phối kết hợp giữa các phòng ban chức năng trong khâu chuẩn bị sản xuất, tạo điều kiện tốt nhất để đơn vị sản xuất có thể tiến hành sản xuất thuận lợi

3.2.4. Làm tốt công tác đào tạo

**** Giáo dục người lao động về nội quy, quy chế, lịch sử và văn hóa của doanh nghiệp***

- Cần phải xây dựng nội quy và quy chế hoạt động qua đó xây dựng cho người lao động được ý thức làm việc, tự hào hơn về nơi mình đã đang và sẽ gắn bó làm việc bằng cách giáo dục cho họ về lịch sử hình thành, các truyền thống, các nội quy, quy định của Công ty từ khi thành lập đến nay.

- Phải căn cứ vào mục tiêu phát triển của Công ty. Từ đó đánh giá chính xác nhu cầu hiện tại và những mục tiêu của những năm tiếp theo, huấn luyện một số cán bộ quản lý của Công ty, cử đi học cán bộ khoá nâng cao chuyên ngành, thi lên bậc, nâng cao trình độ nghiệp vụ của phòng ban, học thêm ngoại ngữ, sử dụng thành thạo vi tính.

- Đồng thời cũng tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý giỏi có cơ hội thăng tiến.

- Để có đội ngũ cán bộ như mong muốn thì Công ty cần có kế hoạch đào tạo để đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của công tác quản trị.

- Đối với những lao động có chuyên môn nghiệp vụ thì phải có kế hoạch, chương trình cụ thể đặt ra để bồi dưỡng cho cán bộ vào các kỳ đến niên hạn xét bậc lương.

**** Đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho người lao động***

- Công ty cần phải có kế hoạch đưa lao động làm quen với thực tế sản xuất để người lao động hiểu và nắm rõ quy trình làm việc của ngành xây dựng.

- Muốn vậy, ngay sau khi tiếp nhận lao động, văn phòng công ty phải bố trí nhân viên mới thâm nhập thực tế tại các Đội sản xuất ở công trường.

- Hàng ngày nên có người của Đội hướng dẫn nhân viên mới tham gia theo dõi các hoạt động sản xuất tại công trình, để nhân viên mới có thể hình dung và nắm bắt công việc mình sẽ đảm nhận qua đó loại bỏ thời gian bỡ ngỡ ban đầu, sau khi làm quen có thể bắt tay vào công việc của mình được ngay.

*** Đào tạo thông qua chuyên gia tư vấn**

- Thuê chuyên gia quản lý doanh nghiệp giỏi đến làm việc tại công ty. Ngoài việc quản lý các chuyên gia này sẽ trực tiếp đào tạo hướng dẫn cho cán bộ quản lý, công nhân thao tác làm việc tại công ty.

3.2.5. Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng thăng tiến hợp lý

- Công ty phải thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý, nếu người quản lý nào yếu kém, không đủ khả năng để thực hiện tốt vai trò của mình, Công ty phải có hướng xử lý để bố trí vị trí này cho những cá nhân có năng lực.

- Lãnh đạo Công ty cần nên có kế hoạch cán bộ lãnh đạo nguồn cụ thể. Nếu xét thấy một cá nhân nào trong Công ty có khả năng đảm nhiệm một vị trí, bộ phận văn phòng nên đề xuất với lãnh đạo Công ty về việc bổ nhiệm vị trí trong tương lai, đồng thời thông báo đến cá nhân trên về kế hoạch bổ nhiệm để cá nhân đó biết và có hướng phấn đấu, họ sẽ phải có tầm quan sát công việc rộng hơn so với vị trí công việc đang làm và phải nắm rõ hơn công tác ở vị trí mới.

3.2.6. Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng thay đổi vị trí làm việc

- Phải dự đoán trước việc thay đổi vị trí làm việc sẽ tác động thế nào đến người lao động và dự đoán kết quả làm việc của người này tại vị trí mới.

- Ủng hộ những người lao động chấp nhận thay đổi vị trí công tác vì quá trình này luôn tiềm ẩn những áp lực lớn, vì vậy bộ phận nhân sự cần phải tạo điều kiện tối ưu để người lao động nhanh chóng thích nghi với những thay đổi của công việc mới.

- Bố trí sự chuyển đổi diễn ra tuần tự theo từng bước, sao cho công việc hiện tại của người lao động không bị ảnh hưởng tiêu cực trước khi người này chuyển sang vị trí mới bởi vì về bản chất, để thay đổi công việc, người lao động phải tạm thời

nhận về mình một trách nhiệm và khối lượng công việc lớn hơn, nên đây có thể được xem như là việc người lao động tự khẳng định chính mình.

- Đối với bộ phận văn phòng, lãnh đạo các phòng ban phải đào tạo cho nhân viên của mình biết thao tác các công việc trong phòng, không chỉ làm những công việc và nhiệm vụ riêng của mình mà còn biết theo dõi, tính giá thành sản phẩm, liên hệ với khách hàng và tất cả những gì liên quan về xây dựng.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để thực hiện được các giải pháp nhằm nâng cao động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân, bên cạnh sự lãnh đạo, nỗ lực của hội đồng thành viên, Ban Giám đốc công ty, cá nhân người lao động còn cần sự hỗ trợ của các cấp, các ngành của chính quyền địa phương cần tạo điều kiện và tổ chức các đợt huấn luyện, nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho cán bộ công nhân viên, hoặc tổ chức các đợt sinh hoạt truyền thống, các lớp chính trị để nâng cao nhận thức cho người lao động.

Sự hỗ trợ của Chính phủ về các nguồn vốn đầu tư, các chương trình hợp tác phát triển để nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên, hỗ trợ và đảm bảo duy trì sản xuất liên tục.

KẾT LUẬN

Người lao động luôn là nhân tố quan trọng đóng góp vào sự phát triển của xã hội nói chung và phạm vi của Công ty nói riêng, chính vì vậy việc nghiên cứu, tìm và đề xuất các giải pháp nhằm tạo và nâng cao động lực cho người lao động là việc làm cần thiết vì sự phát triển chung của Công ty và của chính bản thân người lao động.

Trong phạm vi cho phép và căn cứ vào thực trạng của Công ty TNHH Xây dựng Phú Xuân học viên xin đề xuất một số giải pháp cơ bản để nâng cao động lực cho người lao động tại đơn vị. Hi vọng các giải pháp này sẽ phát huy tác dụng và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.