

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN PHƯỚC BÌNH

**TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN THÉP DANA - Ý**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: TS. Đoàn Hồng Lê

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 27 tháng 06 năm 2014.

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

Nguồn lực quan trọng nhất, quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp chính là nguồn nhân lực. Khi sử dụng nguồn nhân lực, cần phải phát huy được những năng lực tốt nhất, nhằm phục vụ cho mục tiêu của tổ chức. Trải qua hơn 5 năm hoạt động, công ty cổ phần thép Dana - Ý đã thực hiện rất nhiều biện pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy người lao động và đem lại những thành quả đáng ghi nhận. Tuy nhiên, làm thế nào để sử dụng và phát huy tác dụng của nguồn nhân lực hiện có ở đây đang là vấn đề. Thực tế chỉ ra rằng, nhiều biện pháp đã đưa ra trước đây vẫn bộc lộ những bất cập nhất định. Vì lẽ đó, nghiên cứu để hoàn thiện việc tạo động lực thúc đẩy người lao động là hết sức cần thiết và mang tính cấp bách. Đó là lý do tác giả chọn đề tài “*Tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty cổ phần thép Dana – Ý (công ty DNY)*” làm định hướng nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy người lao động.
- Phân tích thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY trong thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp để tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề lý luận và hoạt động thực tiễn liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY

b. Phạm vi nghiên cứu

- *Về mặt nội dung*: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY.

- *Về mặt không gian*: Các nội dung trên được nghiên cứu tại công ty DNY.

- *Về mặt thời gian*: Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong 5 năm đến.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc,

- Phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi, khảo sát, chuyên gia

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp,

- Các phương pháp khác...

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được bố trí thành 3 chương:

Chương 1 - Một số vấn đề lý luận về tạo động lực thúc đẩy người lao động trong các doanh nghiệp.

Chương 2 - Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY.

Chương 3 - Một số giải pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty DNY.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực là sức lực của mỗi con người, bao gồm sức mạnh cơ bắp, trí não và thần kinh của con người được sử dụng để phục vụ đời sống cho bản thân và tổ chức.

b. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức nhất định.

c. Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất tinh thần cần được đáp ứng và thỏa mãn.

d. Động cơ

Động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động gắn liền với việc thoả mãn nhu cầu của con người.

e. Động lực thúc đẩy

Động lực thúc đẩy người lao động là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

f. Tạo động lực thúc đẩy

Tạo động lực được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ, nghệ thuật quản lý tác động lên người lao động nhằm thúc

đẩy họ phấn khởi, hăng say, tự nguyện hơn khi làm việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức và người lao động một cách có hiệu quả.

1.1.2. Các học thuyết liên quan

- Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow
- Thuyết ERG (Existence, Relatedness, Growth)
- Thuyết hai nhân tố Herzberg
- Thuyết thúc đẩy theo nhu cầu
- Thuyết công bằng của Stacy Adam
- Mô hình về sự kỳ vọng của Porter – Lawler
- Thuyết kỳ vọng (Victor Vroom)

1.1.3. Ý nghĩa của việc tạo động lực thúc đẩy trong các doanh nghiệp

a. Tạo điều kiện cho đơn vị phát triển lâu dài và bền vững

b. Tạo sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức, nguồn nhân lực được ổn định lâu dài và phát triển

c. Đem lại lợi ích cho chính bản thân người lao động

1.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất thép.

- Nhân lực quản lý giỏi thiếu dẫn đến tình cạnh tranh cao.
- Lao động phải thường xuyên phải nắm bắt và sử dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất.
- Lao động phải được đào tạo liên tục, đặc biệt là những kỹ năng ứng dụng máy móc, công nghệ hiện đại trong sản xuất.

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

1.2.1. Công tác tiền lương

Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã

công hiến và chịu sự tác động của quy luật cung cầu về sức lao động trên thị trường. **Tiền lương chỉ được xem là yếu tố tạo động lực thúc đẩy người lao động khi mà:**

a. Chính sách tiền lương hợp lý

- Chính sách tiền lương là các biện pháp, giải pháp, cách thức trả lương mà tổ chức tiến hành nhằm thúc đẩy người lao động thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

- Để tạo động lực thì chính sách tiền lương phải đảm bảo thu hút, duy trì người lao động có trình độ chuyên môn cao, phù hợp yêu cầu công việc, năng suất lao động cao, kiểm soát chi phí, tuân thủ luật pháp.

- Việc xây dựng chính sách tiền lương cần dựa trên triết lý, quan điểm của các nhà quản trị cao cấp, quy mô của doanh nghiệp và lĩnh vực kinh doanh để ấn định: mức lương cao, thấp; mức lương cho các loại công việc khác nhau; mức lương cho các loại lao động khác nhau thực hiện một công việc.

- Chính sách tiền lương được xây dựng phải hướng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

b. Mức chi trả tiền lương được hình thành có cơ sở khoa học

- Mức chi trả tiền lương được hình thành có cơ sở khoa học là khi các yếu tố cấu thành tiền lương được cân nhắc, so sánh kỹ lưỡng giữa các công việc, dựa trên cơ sở phân tích công việc. Mức chi trả tiền lương cần được xác định tương xứng với số lượng, chất lượng lao động mà người lao động bỏ ra để hoàn thành công việc.

- Đây là căn cứ hình thành chính sách trả lương công bằng cho các loại lao động và tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Để xác định mức lương hợp lý cần chú ý: Phân tích, định giá, xếp hạng công việc để tính được tổng số điểm, xây dựng quỹ tiền

lương. Mức chi trả tiền lương được tính bằng quỹ lương/tổng số điểm. Đây là căn cứ để hình thành chính sách trả lương công bằng cho các loại lao động khác nhau.

c. Cơ cấu tiền lương

- Cơ cấu tiền lương là thành phần, tỷ lệ, mối quan hệ giữa các bộ phận tiền lương trong tổng số.

- Để tạo động lực thúc đẩy người lao động thì cơ cấu tiền lương phải được coi là một yếu tố, công cụ vì mỗi yếu tố của tiền lương có một tác dụng nhất định.

- Xem xét cơ cấu tiền lương là xem xét mối quan hệ giữa tiền lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi. Mỗi yếu tố cấu thành có một ý nghĩa nhất định và cần có tỷ lệ tương xứng.

d. Hình thức trả lương

- Hình thức trả lương là cách thức hay căn cứ xác định để người sử dụng lao động trả lương cho người lao động. Có các hình thức trả lương: theo thời gian, theo sản phẩm, theo sản phẩm lũy tiến, lương khoán.

- Hình thức trả lương được xây dựng hợp lý sẽ góp phần tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

- Phải lựa chọn hình thức trả lương vì mỗi hình thức thích hợp cho một công việc nhất định, được dựa trên những căn cứ nhất định, có những yêu cầu, điều kiện áp dụng riêng.

1.2.2. Các hoạt động tinh thần

- Hoạt động tinh thần là tất cả những gì thuộc về trạng thái tâm lý con người, không thể định lượng được.

- Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần là dùng những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu về mặt tinh thần để tạo tính tích cực làm việc của người lao động.

- Để hoạt động tinh thần trở thành động lực phải: Đảm bảo công bằng trong lao động; Tạo bầu không khí vui tươi, cởi mở cho các thành viên trong doanh nghiệp; Các nhu cầu văn hóa, vui chơi, giải trí của người lao động được chú ý; Tổ chức tốt phong trào thi đua.

1.2.3. Đánh giá đúng thành tích nhân viên

- Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ sự hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Đánh giá thành tích bao gồm việc xác định: mục tiêu đánh giá; tiêu chí đánh giá; phương pháp đánh giá; đối tượng thực hiện đánh giá; thời gian và kinh phí đánh giá.

- Đánh giá thành tích có ý nghĩa quan trọng đối với người sử dụng lao động và cả người lao động trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức và khuyến khích người lao động tích cực làm việc.

- Đánh giá đúng thành tích được coi là yếu tố tạo động lực thúc đẩy cho người lao động khi mà: Các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, định lượng được, có thể đạt được, hợp lý và hạn định thời gian; Căn cứ đánh giá có cơ sở khoa học; Phương pháp đánh giá hợp lý; Kết quả đánh giá thành tích phải công bằng.

1.2.4. Công tác đào tạo

- Đào tạo là quá trình cung cấp các kiến thức, kỹ năng cụ thể cho người lao động, giúp họ có năng lực cần thiết để thực hiện có hiệu quả mục tiêu của tổ chức.

- Đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn trong việc quản lý và sử dụng lao động, là động lực thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, là chìa khóa mang lại lợi ích cho tổ chức và người lao động.

- Đào tạo chỉ trở thành yếu tố thúc đẩy khi: Nhiệm vụ, mục tiêu đào tạo đáp ứng được yêu cầu của người lao động; Nội dung đào tạo phải phù hợp với năng lực, năng khiếu của người lao động, đồng thời, giúp người lao động bổ khuyết được các khiếm khuyết.

1.2.5. Xây dựng văn hóa công ty

- Văn hóa công ty là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của công ty. Văn hóa trở thành các giá trị, quan niệm, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của công ty, chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên và được coi là truyền thống riêng của mỗi công ty. Văn hóa công ty được cấu thành bởi ba phần: bề mặt, ứng xử và tư duy.

- Văn hóa công ty cung cấp sự gắn kết nội bộ tổ chức và hỗ trợ cho việc thực thi các chiến lược đã chọn.

- Muốn các thành viên trong tổ chức hết lòng vì mục tiêu chung tức là có động lực làm việc thì công ty cần xây dựng văn hóa mang bản sắc riêng.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường

- Luật pháp: Quy định pháp luật về việc nâng cao mức sống cho người lao động.

- Chiến lược quản trị nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh.

- Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức

- Chiến lược phát triển và văn hóa công ty.

- Quy mô, hiệu quả kinh doanh, trình độ quản trị.

- Chính sách và khả năng tài chính của doanh nghiệp.

1.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

- Mục tiêu cá nhân.

- Sự khác biệt về nhu cầu vật chất, tinh thần của các cá nhân.

- Các yếu tố thuộc về khả năng kinh nghiệm.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DNY

2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÔNG TY DNY ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình thành lập của Công ty DNY

Công ty DNY thành lập ngày 27/02/2008. Đến nay Công ty có 02 nhà máy luyện, 02 nhà máy cán và 03 xưởng sản xuất: xưởng luyện, xưởng liệu và xưởng cán.

b. Chức năng và mục tiêu hoạt động của công ty DNY

- Chức năng: Sản xuất các loại thép xây dựng, kinh doanh sắt thép, kinh doanh vật tư, gia công cơ khí..

- Mục tiêu hoạt động: mang lại lợi nhuận cho cổ đông, tạo việc làm ổn định cho người lao động, thực hiện nghĩa vụ với nhà nước.

c. Cơ cấu bộ máy quản lý của công ty DNY

Cơ cấu bộ máy quản lý của công ty DNY được tổ chức theo mô hình trực tuyến - chức năng. Để tạo động lực thúc đẩy, các nhà quản trị cần nghiên cứu những nhu cầu hợp lý của người lao động ở các phòng khác nhau để có giải pháp thỏa mãn.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Đội ngũ lao động của Công ty DNY có 960 người, với đặc điểm là lao động trực tiếp, lao động nam và lao động có tay nghề chiếm đa số (tỷ lệ tương ứng là 90,62%, 94,8%, 61,2% năm 2013).

b. Nguồn lực tài chính

Nguồn vốn chủ sở hữu của Công ty năm 2013 tăng 21,649 tỷ (6,2%) so với năm 2012 chủ yếu nhờ việc đẩy mạnh công tác huy động vốn và thặng dư vốn, đến thời điểm kết thúc năm tài chính 2013 vốn chủ sở hữu của Công ty là 371 tỷ đồng. Vì vậy việc đầu tư mở rộng qui mô sản xuất, trang bị cơ sở vật chất cũng như mục tiêu phát triển nguồn nhân lực sẽ rất thuận lợi.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

Công ty DNY có cơ sở vật chất khá tốt. Trụ sở chính, các phân xưởng sản xuất khá khang trang được trang bị thiết bị hiện đại.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty DNY

Trải qua hơn 5 năm hoạt động, công ty DNY luôn duy trì được sự tăng trưởng ổn định và bền vững. Lợi nhuận công ty đạt được khá khả quan. Đây là cơ sở giúp công ty có nguồn lực tài chính để thực hiện tạo động lực thúc đẩy cho người lao động.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DNY THỜI GIAN QUA

Để phân tích thực trạng, tác giả thực hiện khảo sát *động cơ làm việc*, trên cơ sở đó, khảo sát *động lực thúc đẩy* người lao động.

- *Khảo sát động cơ làm việc*. Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên theo nhóm chức danh. Quy mô mẫu gồm 174 người, đánh giá theo thang điểm Likert. Phỏng vấn trực tiếp bằng phiếu điều tra. Có 8 yếu tố được quan tâm: tiền lương, các hoạt động tinh thần, đánh giá thành tích, cơ hội được đào tạo và nâng cao trình độ, văn hóa công ty, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Kết quả khảo sát được xếp theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp theo tỷ lệ các lựa chọn mong đợi nhất và mong đợi vừa phải. 5 yếu tố được chọn để khảo sát động lực thúc đẩy tại công ty là *tiền*

lương (90%), các hoạt động tinh thần (90%), hệ thống đánh giá thành tích nhân viên (77%), cơ hội được đào tạo và nâng cao trình độ (71%), và văn hóa công ty (35%).

- Khảo sát thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty. Phương pháp chọn mẫu là điều tra tổng thể (trừ Hội đồng quản trị công ty). Quy mô mẫu là 174 người. Phỏng vấn trực tiếp bằng phiếu điều tra. Kết quả nghiên cứu được trình bày ở các nội dung tiếp theo và là cơ sở để đề xuất giải pháp ở phần 3.

2.2.1. Thực trạng về công tác tiền lương

Nhìn chung, công tác tiền lương của công ty **chưa** thực sự là yếu tố tạo động lực thúc đẩy qua xem xét những yếu tố sau:

a. Chính sách tiền lương

Có thể nói trong thời gian qua, công ty có chính sách trả lương chưa thực sự phù hợp, điều đó được thể hiện:

- Tốc độ tăng lương bình quân chưa phù hợp với tốc độ tăng doanh thu, lợi nhuận năm 2013.
- Do chưa thực hiện phân tích công việc, bộ phận kinh doanh chưa phát huy vai trò bán hàng.

b. Xác định mức chi trả tiền lương

Mặc dù đạt được một số kết quả, mức chi trả tiền lương tại công ty vẫn còn những hạn chế nhất định:

- Hệ thống ngạch, bậc lương chưa được xây dựng trên cơ sở phân tích công việc nên thiếu cơ sở khoa học.
- Quỹ tiền lương và mức chi trả tiền lương kế hoạch không được xây dựng cho mỗi kỳ kinh doanh.
- Người được đề bạt mới và cũ không khác biệt lớn về thâm niên khi chuyển đổi ngạch, bậc lương.

Để làm cơ sở cho việc tính mức chi trả tiền lương kế hoạch đề xuất ở phần 3. Mức chi trả tiền lương thực hiện tính ở bảng 2.1.

Bảng 2.1: Mức chi trả tiền lương thực hiện giai đoạn 2011 - 2013

Chỉ tiêu	2011	2012	2013
Lợi nhuận (tỷ đồng) (1)	59	15	19
CL thu chi chưa có lương (tỷ đồng) (2)	121	80	129
Tổng quỹ lương (tỷ đồng) (3)	27,9	41,7	54
Mức chi trả tiền lương (nghìn đồng) (4) = (3) x 1.000/(2)	209	521	418

(Nguồn: Phòng kế toán, Công ty DNY)

Mức chi trả tiền lương thực hiện năm 2013 tăng so với năm 2011 mặc dù lợi nhuận giảm.

c. Cơ cấu tiền lương

Cơ cấu tiền lương năm 2011, 2012, 2013 tăng hợp lý. (Xem bảng 2.2)

Bảng 2.2: Cơ cấu tiền lương qua các năm 2011-2013

Chỉ tiêu	2011		2012		2013	
	ST (Tr đ)	TT (%)	ST (Tr đ)	TT (%)	ST (Tr đ)	TT (%)
Chi lương cơ bản	22.600	80,9	33.658	80,9	43.588	80,7
Chi phúc lợi	3.019	10,8	4.556	10,8	5.902	10,9
Chi tiền thưởng	2.329	8,3	3.474	8,3	4.499	8,3
Tổng quỹ lương	27.948	100	41.688	100	53.989	100

(Nguồn: Phòng hành chính, nhân sự Công ty DNY)

Có thể nói, không phải tất cả người lao động đều được tạo động lực bởi vì cơ cấu tiền lương chưa hợp lý. Cụ thể:

- Tỷ trọng thưởng trong tổng quỹ lương thấp (8,3%) (Bảng 2.2). Đó là do việc cắt giảm các khoản thưởng giữa năm. Các khoản thưởng tập trung vào cuối năm thiếu tính động viên kịp thời.
- Xác định đối tượng được thưởng thi đua chưa công bằng.
- Các hình thức thưởng được áp dụng chưa phong phú.

- Các khoản phụ cấp chưa đầy đủ.

d. Hình thức trả lương

Công ty DNY áp dụng hình thức trả lương phù hợp với từng đối tượng áp dụng, có tác dụng tạo động lực thúc đẩy người lao động. Đó là hình thức trả lương theo thời gian có thưởng và trả lương theo sản phẩm.

Tóm lại, công ty cần cải tiến công tác tiền lương về chính sách, cách xác định mức chi trả tiền lương, cơ cấu tiền lương.

2.2.2. Thực trạng về các hoạt động tinh thần

Công ty đã xem các hoạt động tinh thần như là công cụ để tạo động lực thúc đẩy người lao động. (Xem bảng 2.3).

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát các hoạt động tinh thần

Nội dung	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Tốt	Rất tốt
Được tổ chức tham quan, nghỉ dưỡng, khám sức khỏe, văn nghệ, thể thao			30	125	19
Lãnh đạo quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của nhân viên				90	84
Được động viên, kích thích để sáng tạo trong công việc				78	96
Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt				44	130

(Nguồn: điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy đa số người lao động được tạo động lực bằng hoạt động tinh thần. Nguyên nhân là lãnh đạo luôn:

- Tôn trọng ý kiến đóng góp và quan tâm đến người lao động.
- Coi trọng công tác tuyên dương, khen thưởng.

Tuy nhiên, để tạo hơn nữa động lực thúc đẩy, cần chú ý:

- Phong phú hóa các hoạt động tinh thần cho nhân viên.
- Đời sống tinh thần của người lao động rất cần được quan tâm trong quá trình cạnh tranh và hội nhập.

2.2.3. Thực trạng về đánh giá thành tích nhân viên

- Công ty đã tìm cách tạo động lực bằng đánh giá thành tích, tuy nhiên, người lao động **chưa** phấn khởi vì: (bảng 2.4)
 - Mục tiêu: chỉ sử dụng để chi trả lương, thưởng.
 - Tiêu chí đánh giá: không dựa trên phân tích công việc. Các quyết định thay đổi tiêu chí đánh giá thường đưa ra sát thời điểm đánh giá. Hệ thống tiêu chí đánh giá cấp cá nhân là định tính.
 - Phương pháp: Thiếu ghi chép các sự kiện quan trọng.
 - Việc giao kế hoạch còn mang tính chủ quan.
 - Nhân viên không được phổ biến rộng rãi kết quả đánh giá.
 - Thời gian đánh giá chỉ thực hiện vào cuối quý.

Bảng 2.4: Kết quả nhận xét của nhân viên về đánh giá thành tích

Nội dung	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Tốt	Rất tốt
Được đánh giá đúng, kịp thời và công bằng thành tích đạt được	2	90	30	33	19
Được biết nhận xét của cấp trên về kết quả công việc	18	88	27	26	15
Việc đánh giá giúp nâng cao chất lượng thực hiện công việc		72	61	35	6

(Nguồn: điều tra của tác giả)

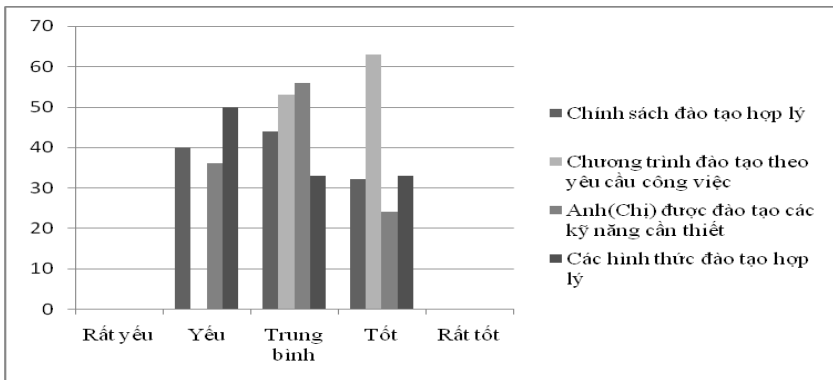
Đa số người lao động chưa được đánh giá đúng thành tích và cần được biết kết quả đánh giá để nâng cao chất lượng công việc.

2.2.4. Thực trạng về công tác đào tạo

Nhìn chung, công tác đào tạo của công ty **chưa** thực sự là yếu tố tạo động lực thúc đẩy qua xem xét những yếu tố sau:

- Mục tiêu đào tạo được xác định theo chủ quan của lãnh đạo.
- Còn hạn chế trong việc xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo, không hỗ trợ cho lao động tự đào tạo.
- Giảng viên nội bộ chiếm đa số. Những đối tượng kinh doanh ít được tham gia các khóa học thuê giảng viên bên ngoài.
- Công ty chưa có những quan tâm nhất định trong việc bổ nhiệm, đề bạt người lao động sau quá trình đào tạo.

Nội dung trên được minh chứng tại hình 2.1.



Hình 2.1: Nhận xét của người lao động về công tác đào tạo

(Nguồn: điều tra của tác giả)

Kết quả ở hình 2.1 cho thấy công ty cần quan tâm hơn về chính sách đào tạo, nội dung và hình thức đào tạo cho hợp lý.

2.2.5. Thực trạng về việc xây dựng văn hóa công ty

Công ty DNY đã xem việc xây dựng văn hóa công ty như một công cụ tạo động lực thúc đẩy. Tuy nhiên, **điểm chưa** tạo được động lực thúc đẩy người lao động là: (Minh họa ở bảng 2.5).

- Chưa có bản sắc rõ ràng, các quy tắc đạo đức ứng xử chưa được chuẩn hóa.

- Các cán bộ chủ chốt chuyển về từ nhiều đơn vị khác, dễ làm phát sinh va chạm giữa các luồng văn hóa khác nhau.

Bảng 2.5: Đánh giá của người lao động về xây dựng văn hóa công ty

Nội dung	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Tốt	Rất tốt
Chiến lược, mục tiêu, sứ mệnh của công ty được xây dựng rõ ràng, có sức thu hút			43	86	45
Biểu tượng dễ nhận biết			39	85	50
Công tác xây dựng thương hiệu tốt		76	47	51	
Tôn trọng trí tuệ tập thể			30	84	60
Chuẩn hóa các quy tắc đạo đức và ứng xử		67	53	54	
Tuyên truyền, phổ biến, chia sẻ các giá trị văn hóa		65	49	60	

(Nguồn: điều tra của tác giả)

Đa số người lao động cho rằng cần quan tâm đến công tác xây dựng thương hiệu (51 phiếu), chuẩn hóa các quy tắc đạo đức ứng xử (54 phiếu) và tuyên truyền, chia sẻ các giá trị văn hóa (60 phiếu).

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DNY

2.3.1. Đánh giá chung

a. Thành công

- Mức chi trả lương cạnh tranh, hình thức tiền lương hợp lý.
- Môi trường thân thiện, đời sống tinh thần lành mạnh.
- Đánh giá thành tích được xây dựng mang tính định lượng.
- Công tác đào tạo với đội ngũ giảng viên nội bộ được đào tạo bài bản.
- Nền văn hóa công ty đang được xây dựng.

b. Hạn chế

- Hệ thống ngạch, bậc lương xây dựng thiếu cơ sở khoa học. Chưa xây dựng quỹ lương, mức chi trả tiền lương kế hoạch. Khen thưởng chưa công bằng, hình thức thưởng chưa phong phú.

- Đời sống tinh thần cần quan tâm trong điều kiện cạnh tranh.

- Hệ thống tiêu chí và phương pháp đánh giá thành tích cấp cá nhân còn định tính.

- Còn một số hạn chế trong công tác lựa chọn đối tượng đào tạo, ưu tiên đào tạo và hình thức đào tạo chưa phong phú.

- Văn hóa công ty chưa chuẩn hóa. Chưa có bộ quy tắc ứng xử.

2.3.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Sau khi phân tích thực trạng công tác tạo động lực thúc đẩy tại công ty DNY, ta thấy đã có những mặt làm được và những mặt chưa làm được. Nguyên nhân của những hạn chế là do:

- Lãnh đạo công ty chưa thực sự đánh giá đúng tiềm năng của nguồn nhân lực.

- Công ty chưa có đội ngũ cán bộ chuyên trách theo dõi công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động.

- Công ty chưa thực hiện phân tích đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực tạo động lực thúc đẩy người lao động.

- Công ty trong thời gian đầu thành lập chưa thật sự có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DNY

3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của yếu tố môi trường bên ngoài

- Môi trường kinh tế

Khủng hoảng kinh tế toàn cầu, kinh tế trong nước khó khăn.

Nhu cầu tái cơ cấu nền kinh tế đòi hỏi các doanh nghiệp phải chủ động rà soát lại các định hướng chiến lược, cắt giảm chi phí cho nhân viên. Tình trạng cắt giảm nhân sự ở các doanh nghiệp có ảnh hưởng không tốt đến năng suất lao động.

Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống tác động đến các chính sách động viên, kích thích người lao động.

- Môi trường luật pháp

Quy định về mức lương tối thiểu chung, vùng là căn cứ cho các doanh nghiệp xây dựng chính sách tiền lương cho phù hợp.

- Đối thủ cạnh tranh

Hiện các doanh nghiệp vẫn rất cần những nhân sự có tay nghề và chất xám cao, có kinh nghiệm quản lý, quản trị rủi ro, có mối quan hệ để phát triển khách hàng...

3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển của công ty DNY

Với định hướng trở thành doanh nghiệp sản xuất và cung ứng thép xây dựng số 1 tại khu vực Miền Trung. Công ty DNY lấy yếu tố con người làm trọng tâm; xây dựng văn hóa công ty mang đậm chất Miền Trung; xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đoàn kết; phát triển kinh doanh bền vững, chắc chắn, ổn định; phát huy tinh

thần làm việc, cống hiến hết mình; đoàn kết, sáng tạo, gia tăng giá trị, chia sẻ thành công và trở thành niềm tin của mọi công trình.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp

a. Các giải pháp về tạo động lực phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới

b. Các giải pháp tạo động lực phải đảm bảo tính khoa học và hiệu quả

c. Các giải pháp tạo động lực phải có tính khả thi

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU

3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương

a. Hoàn thiện chính sách tiền lương

- Hiện tại, công ty nên ưu tiên các đối tượng quản lý phòng kinh doanh, chuyên viên kinh doanh và chăm sóc khách hàng.

- Công ty nên duy trì mức lương bình quân hiện tại, tạo niềm tin cho người lao động về chính sách tiền lương minh bạch, công bằng.

b. Hoàn thiện việc xác định mức chi trả tiền lương

Phân tích công việc

Định giá công việc: Phân nhóm quản lý phòng thành 3 nhóm. Phân chia quá trình thực hiện công việc thành những yếu tố cơ bản (bảng 3.1).

Bảng 3.1: Các nhân tố sử dụng để định giá công việc

TT	Các nhân tố sử dụng để định giá công việc	Điểm tối đa	Hệ số
1	Kiến thức kỹ năng (Nhân tố 1)	100	0,25
2	Các nỗ lực về trí óc (Nhân tố 2)	100	0,30
3	Nỗ lực về thể lực (Nhân tố 3)	100	0,25
4	Điều kiện làm việc (Nhân tố 4)	100	0,10
5	Trách nhiệm (Nhân tố 5)	100	0,10

Từ đó định giá 1 giờ lao động của mỗi công việc (bảng 3.2).

Bảng 3.2: Định giá công việc cho các chức danh

Chức danh	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5	Tổng điểm
HS ưu tiên	0,25	0,3	0,25	0,1	0,1	
Tổng Giám đốc	100	100	60	92	100	89,20
Phó TGD	65	65	40	45	75	57,75
TP Kinh doanh	46	45	31	33	60	42,05
TP Vật tư	44	45	31	32	58	41,25
...						

Chuyển điểm đánh giá sang hệ thống thang bậc công việc, xác định hệ số lương. (Tỷ số giữa bậc lương cao nhất và thấp nhất là 10) (bảng 3.3).

Bảng 3.3: Bảng bậc và hệ số lương

Mã số	Chức danh	Điểm	Bậc	Hệ số lương
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)/10
A	Ngạch điều hành			
A1	Tổng Giám đốc	89,20	17	9
A2	Phó tổng giám đốc	57,75	16	6
B	Ngạch quản lý			
B1	Quản lý 1 Trưởng phòng			
B1.1	Quản lý 1 nhóm phòng 1	42,05	15	4,2
...				

Trên cơ sở hệ thống thang bậc lương đã được hoàn thiện, ta tính toán số lao động hưởng lương của mỗi bậc.

Quỹ lương kế hoạch: Được xác định theo kết quả hoạt động kinh doanh năm trước và kế hoạch năm nay. Mức chi trả tiền lương là số tiền lương được chi trên 1.000 đồng chênh lệch giữa thu nhập và chi phí chưa có lương. Quỹ lương được xác định căn cứ mức chi trả tiền lương và quỹ thu nhập. Trên cơ sở mức chi trả tiền lương thực hiện tính toán được.

Định kỳ nâng bậc lương: Nên chuyển thành 12 tháng giữ bậc lương trong ngạch lương với ngạch chuyên viên.

Quy đổi thâm niên cho các đối tượng được đề bạt: Không tính thâm niên để nâng bậc lương mới kể từ lúc được đề bạt.

c. Hoàn thiện cơ cấu tiền lương

- Hoàn thiện cơ cấu tiền lương

Cơ cấu đề nghị trên cơ sở mức thực hiện của công ty và thăm dò ý kiến của người lao động trong công ty: chi lương cơ bản: 60-65%, chi phụ cấp: 15%, chi phúc lợi: 8%, chi tiền thưởng 13-18%.

- Thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng của công ty

Sử dụng các phiếu xác nhận của trường đơn vị để kết quả thi đua được ghi nhận chính xác. Phối hợp cách thưởng tập trung vào cuối năm với việc xét thưởng quý, thưởng kịp thời cho cá nhân/đơn vị đạt thành tích. Công khai kết quả bình xét để tạo động lực phấn đấu cho nhân viên.

Tăng mức thưởng cho từng nội dung. Thưởng sáng kiến mức thưởng từ 3-5 triệu đồng; Thưởng vượt kế hoạch sản xuất kinh doanh: mức thưởng theo lợi nhuận tăng thêm 0,2%-0,4% tính trên lợi nhuận tăng thêm. Thưởng quý với mức tối đa 2 triệu.

- Bổ sung một số khoản phụ cấp

Phụ cấp thu hút, phụ cấp phó phòng.

3.2.2. Phong phú hóa các hoạt động tinh thần

Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cách phong phú hóa các hoạt động tinh thần có nghĩa là:

- Đảm bảo niềm tin cho người lao động trong quá trình tái cấu trúc. Nhà quản trị cần thường xuyên động viên tinh thần nhân viên.
- Khuyến khích người lao động thực hiện vai trò làm chủ.
- Phát huy truyền thống, uy tín công ty, chuẩn hóa văn hóa công ty góp phần tạo bản sắc văn hóa riêng, gắn kết chặt chẽ người lao động lại với nhau hết lòng vì mục tiêu chung.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích

Để tạo động lực thúc đẩy, công ty cần quan tâm:

- Bổ sung đầy đủ mục tiêu của công tác đánh giá thành tích.
- Sử dụng thêm phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.
- Trong trường hợp môi trường kinh doanh biến chuyển quá nhanh việc thay đổi các tiêu chí đánh giá thành tích cần được công bố ít ra ở đầu tháng cuối cùng của quý.
- Đối tượng đánh giá gồm ban tổng giám đốc, cán bộ quản lý các đơn vị, cá nhân người được đánh giá.
- Cuối mỗi tháng cấp quản lý trực tiếp cần thực hiện đánh giá thay vì hàng quý.

- Thông báo công khai kết quả đánh giá.

- Hoàn thiện cách giao kế hoạch sản xuất kinh doanh

- + Đảm bảo độ tương xứng và khả thi giữa những đơn vị.
- + Số liệu lấy bình quân theo từng tháng của quý đánh giá.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo

Hiện nay nhu cầu tái cấu trúc đang có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động đào tạo, các giải pháp cần thực hiện để tạo động lực:

- Mở rộng đối tượng được đào tạo do giảng viên bên ngoài đến các cấp chuyên viên. Ưu tiên đào tạo đối tượng kinh doanh như chuyên viên kinh doanh, chuyên viên chăm sóc khách hàng. Cừ

người đi đào tạo trên cơ sở phân tích công việc và đánh giá thành tích.

- Công ty cần có chính sách hỗ trợ về thời gian, học phí cho đối tượng có năng lực, nhu cầu, đối tượng quy hoạch, ngành nghề hợp lý. Tổ chức đào tạo kỹ năng mềm để tăng chất lượng dịch vụ. Để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh và hội nhập, nội dung đào tạo cần hướng đến định hướng kinh doanh mới, các quy trình, quy phạm, chất lượng sản phẩm phù hợp với các định hướng này.

- Bố trí hợp lý cho người đã được đào tạo, bổ nhiệm, đề bạt đối với những người đã hoàn thành các khóa đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ. Tổ chức thường xuyên các cuộc thi về nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng mềm nhằm giúp cho những người được đào tạo phát huy tốt những gì đã học được.

3.2.5. Xây dựng văn hóa công ty

Xây dựng nền văn hóa công ty tốt sẽ tạo được động lực làm việc của người lao động. Các giải pháp tác giả kiến nghị là:

a. Xây dựng bản sắc văn hóa

Bản sắc văn hóa bao gồm hướng tới khách hàng; nỗ lực vượt trội; tinh thần đồng đội; tuân thủ kỷ luật; trung thực.

b. Xây dựng bộ quy tắc đạo đức, trách nhiệm

c. Xây dựng các chuẩn mực hành vi ứng xử của con người Dana-y

d. Truyền thông các giá trị văn hóa trong toàn thể nhân viên

e. Chính sách kiểm tra, giám sát và khen thưởng, xử phạt

f. Đào tạo về các giá trị văn hóa

g. Xây dựng môi trường làm việc cởi mở, thân thiện

Văn hóa công ty là nhân tố rất quan trọng để tạo động lực thúc đẩy người lao động và cần được quan tâm thường xuyên.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để các giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động áp dụng vào thực tiễn thành công, tác giả kiến nghị:

- Cần có sự thay đổi trong quan điểm, nhận thức của các nhà quản trị công ty về công tác quản trị nguồn nhân lực.

KẾT LUẬN

Công ty DNY đã quan tâm đến việc sử dụng các công cụ tiền lương, hoạt động tinh thần, đánh giá thành tích, đào tạo, xây dựng văn hóa công ty để tạo động lực thúc đẩy người lao động. Kết quả đạt được khá khả quan. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những bất cập và hạn chế. Là một cổ đông, nắm bắt được thực tiễn hoạt động của Công ty, tác giả đã đề xuất một số giải pháp để tạo động lực thúc đẩy người lao động. Những giải pháp tác giả đưa ra không mới, nhưng đã được đề xuất phù hợp với kết quả nghiên cứu thực trạng cũng như những tiềm năng để tạo động lực thúc đẩy người lao động. Hy vọng phần nào giúp ích công ty DNY trong quá trình phát triển của mình./.