



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

VŨ BÁ PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.01.02

Đà Nẵng – 2017

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn KH: GS.TS. TRƯƠNG BÁ THANH

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Thị Tâm

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Kon Tum vào ngày 14 tháng 4 năm 2017

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 con người là nguồn lực quý giá của mỗi quốc gia cũng như của mỗi tổ chức. Công ty có phát huy được thế mạnh vượt trội và giành được những lợi thế cạnh tranh trên thị trường hay không là nhờ vào việc biết cách khai thác và sử dụng nguồn nhân lực một cách phù hợp và hiệu quả. Tuy nhiên không phải công ty nào cũng có thể huy động và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, nhiều công ty có nguồn nhân lực dồi dào về số lượng, tốt về chất lượng nhưng đó chỉ là tiềm năng. Hiện nay, việc nhân viên bỏ việc để tìm một công việc mới thường xuyên xảy ra ở các công ty, khiến cho các công ty này sẽ mất nhiều thời gian, chi phí để tuyển dụng, đào tạo lại nhân viên mới. Đồng thời, việc nhân viên bỏ việc sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới tinh thần làm việc của các nhân viên còn lại, làm cho năng suất làm việc của toàn công ty giảm xuống do có sự thay đổi cơ cấu nhân sự. Để có thể duy trì đội ngũ nhân viên trung thành và tài giỏi ở lại với công ty thì tạo động lực cho nhân viên là vấn đề hết sức quan trọng.

Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên là đơn vị trực thuộc Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu trên địa bàn hai tỉnh Gia Lai và Kon Tum. Với đặc điểm kinh doanh hàng hóa xăng dầu là sản phẩm thiết yếu phục vụ cho cuộc sống hàng ngày, các hoạt động sản xuất kinh doanh và kể cả an ninh quốc gia nên mỗi bước phát triển của công ty sẽ mang lại lợi ích vô cùng cho bản thân công ty và cả xã hội. Để phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty đóng vai trò

vô cùng quan trọng và cần nhận được sự quan tâm sâu sắc. Vì vậy, tôi đã chọn đề tài “**Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên**” làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

➤ Hệ thống hóa lại những lý luận khoa học cơ bản về động lực làm việc, tạo động lực làm việc và chỉ ra cách tạo động lực cho người lao động.

➤ Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên.

➤ Tiến hành điều tra ý kiến của người lao động về công tác tạo động lực làm việc tại Công ty.

➤ Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu: động lực và công tác tạo động lực làm việc của người lao động tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên..

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: đánh giá công tác tạo động lực làm việc tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên trong 3 năm gần đây (2013-2015). Đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty trong thời gian tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Cùng với việc nghiên cứu các lý luận thuộc chuyên ngành kinh tế, quản trị nhân sự, đề tài đã được thực hiện trên cơ sở:

- Phân tích các hoạt động của Công ty để có sự đánh giá ban đầu về người lao động của Công ty và các số liệu từ các bảng tài chính trong 3 năm gần nhất.

- Thu thập số liệu, tài liệu từ Công ty, website...

- Phương pháp thăm dò ý kiến, phiếu điều tra phỏng vấn.
- Xử lý số liệu bằng thống kê và phân tích.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu, chữ viết tắt, mục lục và danh mục tài liệu tham khảo luận văn gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

PGS.TS Trần Kim Dung (2009), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê Tp. Hồ Chí Minh. Giáo trình đã đề cập đến vấn đề khó khăn và thách thức để quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam.

Trong giáo trình Quản trị học của PGS.TS Lê Thế Giới, không chỉ cung cấp một cách toàn diện các kiến thức lý luận, giáo trình còn giúp người học rèn luyện kỹ năng thực hành trong các lĩnh vực khác nhau của quản trị học nói chung và quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

PGS.TS Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lãn, TS. Nguyễn Phúc Nguyên (2007), Giáo trình Quản trị học, NXB Thống kê. Giáo trình đã giới thiệu tổng quan về quản trị học, quản trị nguồn nhân lực. Khái quát và hệ thống hóa các quan điểm và lý thuyết về quản trị

học, quản trị nguồn nhân lực, nhấn mạnh quan điểm chiến lược về nguồn nhân lực. Tập trung đi sâu nghiên cứu các lý thuyết về nhu cầu và động cơ thúc đẩy. Trong chương VIII: Động cơ thúc đẩy: Các lý thuyết về nội dung động cơ thúc đẩy, (lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, thuyết ERG, thuyết 2 yếu tố của Herzberg, thuyết thúc đẩy nhu cầu của Mc Clelland) đều cho rằng con người được thúc đẩy để thỏa mãn một loạt các nhu cầu. Các lý thuyết thúc đẩy theo tiến trình (lý thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng), giải thích những hành vi nhân viên lựa chọn để đáp ứng nhu cầu của mình.

Trần Kim Dung (2005), Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam, Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ. ĐHQG TP HCM, 12/2005. Kiểm định thang đo JDI trên mẫu 448 nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn TP HCM. Kết quả cho thấy JDI được điều chỉnh trong điều kiện của Việt Nam bao gồm 6 thành phần: thỏa mãn với bản chất công việc, với lãnh đạo, với cơ hội đào tạo - thăng tiến, với đồng nghiệp, với tiền lương và với phúc lợi.

Nghiên cứu của Herzberg (1959), Two Factor Theory: Motivation Factors. Nghiên cứu đã chỉ ra có 2 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là các nhân tố thúc đẩy và nhân tố duy trì. Một số biến đo lường này được vận dụng vào trong nghiên cứu của tác giả.

Nghiên cứu của Smith, Kendall and Hulin (1969), The measurement of satisfaction in work and retirement. Nghiên cứu đã xây dựng chỉ số đánh giá mức độ thỏa mãn công việc JDI dựa trên các biến sau: bản chất công việc, tiền lương, sự giám sát của cấp trên, đào tạo thăng tiến, đồng nghiệp.

Lưu Thị Bích Ngọc và các tác giả khác (2013) trên cơ sở lý

thuyết hai nhân tố của Herzberg và mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) đã tiến hành nghiên cứu đối với 136 nhân viên ở các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, thấy rằng có 4 nhân tố tác động nhiều đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn theo mức độ quan trọng thấp dần, bao gồm: quan hệ với cấp trên, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và bản chất công việc.

Châu Văn Toàn (2009), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên khối văn phòng tại TP Hồ Chí Minh, Luận văn Th.s ĐH Kinh Tế TP Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy nhân tố có cường độ ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc là thu nhập, cấp trên và đặc điểm công việc, đào tạo thăng tiến, phúc lợi cơ bản và phúc lợi cộng thêm.

“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành - Quảng Nam” của tác giả Trịnh Văn Nguyên - Đại học Đà Nẵng 2011. Đề tài đã nêu ra được những lý luận cơ bản về nhu cầu của người lao động, động cơ thúc đẩy người lao động. Qua đó, đề tài cũng cho người đọc biết được các công cụ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc như: tạo động lực bằng yếu tố vật chất, bằng yếu tố tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, thăng tiến, thay đổi vị trí làm việc, công tác đào tạo. Bên cạnh đó, đề tài giúp người đọc hiểu được phần nào về công ty Cổ phần may Núi Thành- Quảng Nam về quá trình hình thành, cơ cấu tổ chức, nhân sự, tình hình kinh doanh, ... công ty được thành lập để sử dụng và huy động vốn có hiệu quả trong việc phát triển sản xuất kinh doanh về lĩnh vực may mặc, xuất khẩu và lĩnh vực khác nhằm mục tiêu lợi nhuận tối đa. Thực trạng lao động tại công ty cho thấy được điểm mạnh cũng như điểm yếu khi tiến hành quá trình tạo động lực. Điểm mạnh là một số chính sách nhân sự của Công ty khá phù hợp với tình

hình thực tế, do vậy sự điều chỉnh để phù hợp là rất nhỏ. Tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình lao động của Công ty đã từng bước đi vào ổn định. Điểm yếu là các cán bộ chuyên môn quản trị nguồn nhân lực chưa đủ năng lực để xây dựng các chính sách và hướng dẫn thực thi chính sách trong thực tế. Giới hạn về khả năng tài chính, khó khăn này đã làm hạn chế rất nhiều trong việc thực hiện các chính sách thù lao, khuyến khích tài chính, phúc lợi... Công ty không chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, mặc dù quen biết nhiều bạn hàng, thiết lập nhiều mối quan hệ mới, nhưng vẫn có lúc việc nhiều, việc ít... Dựa trên cơ hội, thách thức từ các đối thủ cạnh tranh cũng như mục tiêu, chiến lược của công ty mà người viết đã đề xuất các giải pháp thiết thực cũng dựa vào các công cụ đã trình bày được trong phần lý thuyết của đề tài.

Tóm lại, trong các nghiên cứu trên đã khẳng định được tầm quan trọng của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên. Nhận thức rõ điều này, luận văn đã vận dụng những lý thuyết và nghiên cứu trước đây để nghiên cứu việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên. Từ đó đưa ra những giải pháp để tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN, QUAN ĐIỂM VÀ VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Nhu cầu con người

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không được thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó.

Có thể chia nhu cầu thành 2 nhóm như sau: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

1.1.2. Lợi ích mong muốn

Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu trong điều kiện lịch sử cụ thể. Tương ứng với nhu cầu vật chất và tinh thần có lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần. Tương ứng với nhu cầu cá nhân và nhu cầu xã hội có lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội.

1.1.3. Động cơ của con người

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân.

Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động.

1.1.4. Động lực làm việc của người lao động

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con

người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

Động lực làm việc bao gồm động lực bên trong và động lực bên ngoài.

1.1.5. Tạo động lực làm việc

“Tạo động lực làm việc là hệ thống chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Tạo động lực cho người lao động được hiểu là *tất cả các biện pháp mà nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm thúc đẩy và kích thích họ làm việc và cống hiến.*

1.1.6. Vai trò của tạo động lực làm việc

Đối với bản thân người lao động: giúp tạo hứng thú trong công việc cho người lao động, giúp họ có thể khám phá ra được niềm vui trong công việc. Ngoài ra các biện pháp khuyến khích về vật chất cũng giúp người lao động tái tạo sức lao động.

Đối với doanh nghiệp, tổ chức: Công tác tạo động lực làm việc cũng giúp tăng năng suất lao động; Mọi quan hệ trong tổ chức được cải thiện.

Đối với xã hội: Tạo động lực cho người lao động giúp người lao động phát huy hết khả năng của mình điều này làm cho năng suất lao động xã hội được tăng lên, từ đó nền kinh tế xã hội sẽ tăng trưởng theo... Đồng thời, khi đó con người sẽ cảm thấy yêu thích lao động, cảm thấy vui khi được lao động, lúc đó xã hội sẽ phát triển và văn minh hơn.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao. Nhu cầu sinh lý (vật chất), Nhu cầu về an toàn, Nhu cầu xã hội, Nhu cầu được tôn trọng, Nhu cầu tự hoàn thiện.

1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Lý thuyết này cho rằng, hành vi của mỗi cá nhân sẽ lặp lại nếu cá nhân đó nhận được sự đánh giá tích cực; ngược lại, hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được sự đánh giá tích cực từ phía người lãnh đạo, quản lý.

1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor H.Vroom

Học thuyết này cho rằng cường độ của một xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân.

1.2.4. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams

Học thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

1.2.5. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của Frederick Herzberg

Ông chia các nhu cầu của con người thành 2 loại độc lập và có

ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau. Herzberg phân thành 2 nhóm yếu tố: yếu tố động viên (yếu tố thỏa mãn) và yếu tố duy trì (yếu tố không thỏa mãn).

1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locker

Edwin Locker đã đề xuất rằng các mục đích làm việc hướng tới một mục tiêu nào đó là nguồn gốc của động lực trong công việc. Nghĩa là các mục tiêu sẽ cho nhân viên biết mình cần làm gì và cần nỗ lực như thế nào. Các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn.

1.3. ĐỊNH HƯỚNG SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC

1.3.1. Các yêu cầu cơ bản đối với việc sử dụng các công cụ tạo động lực hiệu quả

- Thúc đẩy nhân viên làm việc một cách tự giác và chủ động thông qua việc tạo ra một môi trường làm việc có quy định trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng và công khai.

- Hỗ trợ việc đạt được mục tiêu chung của toàn công ty bao gồm cả mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn.

- Thu hút và giữ được những nhân viên làm việc hiệu quả nhất.

1.3.2. Các nguyên tắc sử dụng các công cụ tạo động lực

- Tác động lớn: sự thay đổi về lợi ích được hưởng phải có tác động đủ lớn để khuyến khích cán bộ công nhân viên làm việc tăng năng suất và hiệu quả hơn.

- Công khai: toàn bộ các thành viên hiểu rõ cơ chế đãi ngộ của công ty.

- Linh hoạt: cơ chế đãi ngộ có thể chỉnh sửa theo nhu cầu thay đổi và phát triển của công ty.

- Cạnh tranh: chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp cần đảm bảo tính cạnh tranh với các tổ chức cùng qui mô hoạt động trong cùng lĩnh vực.

1.4. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.4.1. Tạo động lực làm việc bằng các biện pháp tài chính

- a. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền lương*
- b. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng*
- c. Tạo động lực làm việc bằng công cụ chế độ phúc lợi*

1.4.2. Tạo động lực làm việc bằng các biện pháp phi tài chính

- a. Tạo động lực làm việc thông qua bố trí, sử dụng nhân lực*
- b. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc*
- c. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường làm việc*
- d. Tạo động lực làm việc bằng chính sách đào tạo, thăng tiến*

1.5. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

- 1.5.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động**
- 1.5.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp**
- 1.5.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài**

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

a. Giới thiệu công ty

b. Quá trình hình thành và phát triển

c. Mục tiêu và ngành nghề kinh doanh

2.1.2. Đặc điểm mô hình tổ chức quản lý của công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên

a. Sơ đồ tổ chức của công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên

b. Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của các phòng ban

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên

a. Cơ sở vật chất, kỹ thuật

b. Nguồn lực tài chính

c. Nguồn nhân lực

Đặc điểm về lao động theo trình độ học vấn

Đặc điểm về lao động theo cơ cấu độ tuổi lao động

Đặc điểm về cơ cấu lao động theo giới tính

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên thời gian qua

2.2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN

2.2.1. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty

a. Công cụ tiền lương

Tiền lương bình quân của người lao động trong những năm gần đây tăng từ mức 3,9 triệu đồng/tháng năm 2013 lên 4,1 triệu đồng/tháng năm 2014 và 4,4 triệu đồng/tháng vào năm 2015. Như vậy mức lương bình quân của người lao động tăng khoảng 5 – 7%/năm.

Phương pháp trả lương của Công ty được xây dựng trên cơ sở chính sách của Nhà nước về chế độ tiền lương và quy định của ngành xăng dầu về nguyên tắc trả lương theo kết quả lao động Tuy nhiên, để thực hiện chính sách và hiệu quả công việc của người lao động, công ty áp dụng phương pháp trả lương theo thời gian và trả lương theo doanh thu.

Hầu hết người lao động tại Công ty để cảm thấy hài lòng và thỏa mãn với mức lương và hình thức trả lương như Công ty đang áp dụng hiện nay. Số còn lại không hài lòng hoặc mức độ hài lòng chưa cao vì họ còn cho là việc đánh giá xếp loại chưa thực sự công bằng, còn có một số nhận định mang tính chủ quan, áp đặt. Tuy nhiên, số lượng người lao động cảm thấy mức lương nhận được ở mức bình thường cũng không hẳn là nhỏ (chiếm 34,4%). Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cũng cần có những biện pháp, chính sách hợp lý, rõ ràng hơn để tăng tính chính xác trong công tác bình bầu xếp loại nhằm khuyến khích người lao động có tinh thần thoải mái và có niềm tin với tổ chức hơn, từ đó để người lao động có động lực làm việc và phấn đấu hơn nữa trong lao động.

b. Chính sách khen thưởng

Xăng dầu Bắc Tây Nguyên thực hiện chế độ khen thưởng cho CBCNV căn cứ trên năng lực làm việc và mức đóng góp của từng nhân viên. Nó có tác dụng khuyến khích người lao động phấn khởi

trong lao động, làm tăng năng suất và hiệu quả công việc.

Nguồn tiền thưởng của Công ty được trích từ lợi nhuận sản xuất kinh doanh của Công ty.

Phạm vi xét thưởng: áp dụng theo chế độ phân phối lợi nhuận đối với các đơn vị kinh doanh và đơn vị hành chính sự nghiệp, có kế hoạch phân phối lợi nhuận và trích ra từ lợi nhuận theo chế độ.

Thông thường các chế độ tiền thưởng của Công ty được áp dụng theo quy chế của Công ty và sẽ được tính qua từng tháng, quý và số tiền thưởng sẽ cộng dồn vào cuối năm.

Theo kết quả khảo sát về mức độ thỏa mãn của người lao động với mức tiền thưởng nhận được, có 48% nhân viên hài lòng; 44% cảm thấy mức thưởng ở mức bình thường và 8% không hài lòng với mức thưởng hiện nay tại công ty. Nguyên nhân chưa hài lòng hoặc cảm thấy bình thường với mức thưởng hiện nay chủ yếu do thời gian nhận thưởng thường lâu hơn so với thời điểm được khen thưởng và cách thức khen thưởng còn mang tính chủ quan.

c. Chính sách phúc lợi

Công ty thực hiện đóng BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động tại Công ty khi đã ký kết hợp đồng lao động chính thức.

Hàng năm công ty xăng dầu Bắc Tây Nguyên tổ chức khám sức khỏe định kỳ và khám chữa bệnh nghề nghiệp cho CBCNV với các hạng mục khám đa dạng, phù hợp với từng vị trí làm việc để phát hiện kịp thời những trường hợp mắc bệnh nghề nghiệp

Ngoài ra, Công ty còn tổ chức hỏi thăm những gia đình có hoàn cảnh khó khăn, hỗ trợ một phần kinh phí khám, chữa bệnh cho những người có mắc bệnh nghề nghiệp khi tham gia công tác tại Công ty.

Có tới 58,4% người lao động được hỏi cảm thấy hài lòng và

rất hài lòng về chế độ phúc lợi mà công ty đang áp dụng. Đây là kết quả khả quan mà công ty cần duy trì và phát huy. Nhưng vẫn còn tới 21,6% đánh giá không hài lòng, điều này có thể là do quỹ phúc lợi của công ty chưa đủ lớn và số lượng người lao động thuộc đối tượng cần quan tâm chưa được nhiều.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ bố trí và sử dụng nhân lực tại Công ty

Nguồn nhân lực trong công ty được bố trí dựa trên khả năng, năng lực làm việc, trình độ và có sự xem xét nguyện vọng của người lao động.

Công ty đã bố trí nhân lực khá phù hợp với đúng trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường thể hiện ở 55,8% số phiếu đồng ý, 13,2% số phiếu hoàn toàn đồng ý với việc bố trí nhân lực của công ty. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ người lao động vẫn chưa phát huy được hết những năng lực và chuyên môn của mình, vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thể hiện ở 20,5% số phiếu hoàn toàn không đồng ý, 24,7% số phiếu không đồng ý.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty

Công tác đánh giá kết quả công việc được công ty thực hiện thường xuyên hàng tháng, quý nhằm đảm bảo tính công bằng, minh bạch, đồng thời đánh giá công tác hoàn thiện công việc được giao, xác định được đóng góp của nhân viên để xét khen thưởng, trao thi đua của ngành cũng như của bộ Tài chính. Từ đó thúc đẩy sự thi đua của các nhân viên trong công ty. Công ty đã đưa ra một số tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá.

Nhìn chung, công tác đánh giá thực hiện công việc trong Công

ty hiện nay mới chỉ dừng lại ở mức độ đánh giá để tính tiền lương, tính thưởng, nó chưa thực sự đánh giá đầy đủ và công bằng kết quả công việc của người lao động. Chính vì thế nó chưa tạo động lực thực sự cho người lao động.

Đa số cán bộ nhân viên đồng ý về cách đánh giá thực hiện công việc như hiện nay (20% người lao động hài lòng và 43,2% người lao động cảm thấy bình thường), còn một tỷ lệ khoảng hơn 30% người lao động không hài lòng, rất không hài lòng với cách đánh giá thực hiện công việc của Công ty vì họ cho rằng nó còn mang tính chất chủ quan. Chưa hài lòng về mức độ cũng như thời hạn để hoàn thành công việc. Thông tin phản hồi còn thiếu. Khi sự xếp loại có sự điều chỉnh thì gần như người lao động không nhận được thông tin phản hồi, từ đó rút ra kinh nghiệm để làm việc tốt hơn.

2.2.4. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ điều kiện, môi trường làm việc tại Công ty

Người lao động khi được trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân thì bắt buộc phải sử dụng trong khi làm việc theo đúng qui định. Trước khi sử dụng phải kiểm tra lại các phương tiện cá nhân, đề phòng trường hợp hư hỏng bất ngờ.

Nơi làm việc luôn sạch sẽ; cung cấp đầy đủ trang thiết bị, phương tiện làm việc, trang bị bảo hộ lao động cho người lao động. Xây dựng mối quan hệ làm việc thân thiện, hợp tác, thi đua nội bộ.

Công ty cũng thường xuyên tổ chức và cho người lao động tham gia huấn luyện an toàn lao động và vệ sinh lao động. Công tác huấn luyện an toàn lao động có vai trò rất quan trọng vì nó không những tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc mà còn giảm nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, ngăn ngừa bệnh nghề nghiệp và tăng năng suất lao động.

Theo khảo sát thực tế người lao động thì có 72% số người hài lòng về môi trường làm việc tại Công ty, hầu hết là những người làm việc tại văn phòng và lãnh đạo các bộ phận. Còn nhân viên bán hàng thì mức độ hài lòng vẫn chưa cao, chiếm 28% số người được hỏi. Mặc dù các cửa hàng xăng dầu thuộc Công ty cũng được trang bị thiết bị làm việc cho người lao động đầy đủ nhưng phần lớn là còn sơ sài, hay trang thiết bị chủ yếu là dùng lại không được đầu tư mới ngay từ đầu. Chính điều này dẫn tới tâm lý không hài lòng ở người lao động trực tiếp.

2.2.5. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ chính sách đào tạo, thăng tiến tại Công ty

Mọi nhân viên đều có cơ hội ngang nhau trên bước đường thăng tiến. Công ty cam kết dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, lộ trình phát triển nghề nghiệp, phát triển đội ngũ kế thừa. Các chương trình đào tạo cơ bản:

- Tự tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng bậc nghề xăng dầu cho Công nhân bán lẻ xăng dầu, Công nhân giao nhận xăng dầu.
- Liên kết đào tạo cấp chứng chỉ nghiệp vụ Cửa hàng trưởng.
- Liên kết đào tạo bồi dưỡng kiến thức văn minh thương mại cho công nhân trực tiếp bán hàng xăng dầu.

Đánh giá của người lao động đối với chính sách đào tạo, huấn luyện tại Công ty, qua khảo sát có 69,2% số người được hỏi cảm thấy hài lòng hoặc cảm thấy bình thường đối với chất lượng của các khóa đào tạo, huấn luyện tại Công ty tổ chức; và có 30,8% người lao động được hỏi không hài lòng về các khóa đào tạo để nâng cao năng lực làm việc. Nguyên nhân mà những người cảm thấy không hài lòng đưa ra là vì các khóa đào tạo hầu như tập trung vào những ngày nghỉ hoặc sau giờ làm việc của họ, thời gian sắp xếp chưa hợp lý.

Bên cạnh đó, người giảng dạy trong các khóa đào tạo chủ yếu là cán bộ nhân viên trong Công ty nên trình độ sư phạm không cao, khả năng xử lý tình huống phát sinh trong thực tế còn thấp dẫn đến bài giảng không có sức hút và gây nhàm chán đối với người tham gia huấn luyện.

2.2.6. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực làm việc tại Công ty Xăng dầu Bắc Tây Nguyên

Bảng 2.18. Một số chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động

STT	Chi tiêu	Đơn vị	Năm		
			2013	2014	2015
1	Doanh thu	Tỷ đồng	5.088	5.188	4.073
2	Lao động bỏ việc	Người	20	35	32
3	Lao động bình quân	Người	401	446	494
4	Năng suất lao động bình quân	Tỷ đồng/người năm	12,69	11,63	8,25
5	Tỷ lệ bỏ việc	%	4,99	7,85	6,48

(Nguồn: Báo cáo tổng kết Hội nghị CBCNV 2013-2015)

2.3. ĐÁNH GIÁ ƯU ĐIỂM VÀ HẠN CHẾ CỦA CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN

2.3.1. Ưu điểm

Thứ nhất, về chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi: Công ty có cả khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp, trực tiếp vì vậy công ty đã xây dựng và áp dụng hình thức trả lương riêng đối với nhóm đối tượng lao động. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định

rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương.

Các hình thức khen thưởng, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên.

Thứ hai, điều kiện và môi trường làm việc: Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe người lao động. Tạo cảm giác yên tâm cho người lao động mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động cống hiến hết mình cho công việc.

Thứ ba, tạo điều kiện cho người lao động học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề. Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho người lao động, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

Thứ tư, công tác xác định nhiệm vụ, bố trí, sắp xếp người lao động. Từ việc xây dựng, thiết kế khá đầy đủ, chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Công ty đã khá thành công

trong việc bố trí cán bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của người lao động.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân hạn chế

Thứ nhất, công tác xác định nhiệm vụ, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, bố trí người lao động chưa phù hợp để thực hiện công việc.

Công ty đã làm khá tốt việc bố trí người lao động vào công việc đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của mình. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa đủ để người lao động phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để người lao động có thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Đồng thời người lao động có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Thứ hai, chính sách thưởng của Công ty vẫn chưa thỏa mãn được người lao động, vẫn gây sự bất mãn đối với công việc. Mức phụ cấp của một số vị trí còn chưa mang tính cạnh tranh cao so với các Công ty khác. Như vậy, lãnh đạo cần có sự quan tâm để đảm bảo thu nhập của người lao động, tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình.

Thứ ba, công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động còn nhiều bất cập. Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế:

Đa số người lao động đánh giá rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế.

Người lao động chưa được tham gia vào quá trình tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mà kết quả đánh giá này là do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá và còn mang tính chủ quan.

Thứ tư, đối với chính sách thăng tiến.

Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong công ty.

Thứ năm, về công tác đào tạo đa số người lao động không thực sự hài lòng về thời gian đào tạo cũng như phương pháp tổ chức và người giảng dạy. Công cụ này chưa thực sự thu hút và có tính hiệu quả cao, công tác đánh giá sau đào tạo còn nhiều hạn chế và chưa đi sâu, chưa đóng góp vào động lực thúc đẩy người lao động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BẮC TÂY NGUYÊN

3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Triển vọng phát triển của ngành

3.1.2. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động

3.1.3. Định hướng hoạt động của Công ty

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống thù lao lao động

Gắn kết quả thực hiện công việc với trả lương: Công ty có thể xây dựng chế độ trả lương thời gian đối với nhân viên hành chính và trả lương sản phẩm đối với lao động sản xuất thay vì trả lương theo cấp bậc như hiện tại. Hoặc Công ty có thể thêm khoản thưởng ngoài lương bên cạnh lương chính để khuyến khích người lao động làm việc

Tổ chức bộ phận chuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá nhân viên: Bộ phận này có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát việc CBCNV thực hiện nội quy, quy chế Công ty, theo dõi, lấy ý kiến để đánh giá nhân viên. Việc đánh giá nhân viên được thực hiện riêng biệt sẽ tạo ra sự công bằng, khách quan.

Tăng cường công tác kiểm tra, tổng kết, đánh giá đúng những kết quả đạt được, chỉ ra những mặt còn hạn chế. Qua đó rút ra cách làm hay, kinh nghiệm tốt để nhân rộng.

Nâng cao chất lượng thẩm định hồ sơ khen thưởng, đảm bảo

việc tôn vinh, khen thưởng các tập thể, cá nhân được chính xác, kịp thời, đúng người, đúng việc. Việc khen thưởng phải được thực hiện bằng nhiều hình thức, nhưng không khen thưởng tràn lan.

3.2.2. Giải pháp về nâng cao chất lượng công tác đánh giá thành tích

Sử dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học, các phương pháp hiện nay được sử dụng rộng rãi và phù hợp với tình hình của Công ty và từng loại công việc.

Phải thực hiện đánh giá một cách khách quan, dân chủ thực sự chứ không phải là dân chủ hình thức.

Cần cải thiện điều kiện lao động như: cần đầu tư trang bị thêm một số trang bị phòng hộ lao động cao cấp hơn để cho người lao động sử dụng, đặc biệt là trang bị phòng hộ cá nhân.

3.2.3. Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động sắp xếp, bố trí lao động

Thực hiện phân tích công việc, xây dựng hoàn chỉnh hệ thống: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì hệ thống trên giúp Công ty tuyển dụng được đúng người, đúng việc; đánh giá chính xác hiệu quả làm việc, mức độ phù hợp với công việc của người lao động để có sự bố trí, sắp xếp lao động hợp lý, có các chính sách đãi ngộ xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra.

Việc đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ phải thực hiện đúng lúc, khách quan, khoa học, dân chủ, nhận được sự đồng thuận cao. Ưu tiên cán bộ có trình độ, phẩm chất và năng lực tốt, nhiệt tình, trách nhiệm, biết quy tụ và điều hành quản lý, không cục bộ,...

KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực làm việc là sự khao khát khẳng định năng lực và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Để tạo động lực cho người lao động doanh nghiệp cần vận dụng một các hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp.

Luận văn vừa có những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn. Luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống về vấn đề lý luận về tạo động lực lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động, làm rõ những thành tựu và hạn chế, tìm nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Xăng dầu Bắc Tây Nguyên. Các giải pháp mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong Công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực làm việc.

12/12/12