

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHAN THANH HIỆU

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN HƯNG VƯỢNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS PHẠM THỊ LAN HƯƠNG**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: TS. Huỳnh Huy Hòa

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 10 tháng 01 năm 2016.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường năng động và cạnh tranh khốc liệt, nguồn lực con người chính là yếu tố đặc biệt quan trọng đem lại thành công cho doanh nghiệp. Một trong những biện pháp hữu hiệu để sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người là việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Nếu công tác tạo động lực làm việc cho người lao động được thực hiện tốt sẽ có tác dụng khuyến khích nhân viên tích cực làm việc, tích cực học tập và sáng tạo đóng góp công sức một cách tối đa cho doanh nghiệp.

Công ty Hưng Vượng hoạt động sản xuất kinh doanh bê tông thương phẩm luôn phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh mang tính sống còn. Đặc thù của ngành sản xuất, người lao động trong công ty phải làm việc trong môi trường vất vả, điều kiện khó khăn, người lao động rất dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, chán nản, mất đi động lực làm việc. Trong thời gian qua công ty Hưng Vượng đã có những nỗ lực trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, bên cạnh những thành quả đạt được vẫn tồn tại những mặt hạn chế nhất định chính vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động lại càng trở nên cần thiết. Trên cơ sở đó tác giả chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV Hưng Vượng”*** để làm luận văn cao học của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

+ Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong các doanh nghiệp.

+ Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV Hưng Vượng.

+ Đề xuất các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động ở công ty trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*Đối tượng nghiên cứu: những vấn đề, chủ thể liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động cả về lý luận và thực tiễn.

*Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: đề tài tiến hành nghiên cứu, hệ thống hóa, phân tích những nội dung về tạo động lực làm việc và liên quan đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp.

+ Về không gian: nghiên cứu này được thực hiện tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Hưng Vượng.

+ Về thời gian: Các số liệu sơ cấp, thứ cấp về công tác tạo động lực làm việc tại công ty trong giai đoạn từ 2012-2014.

4. Phương pháp nghiên cứu

Với các mục tiêu trên, đề tài được phân tích và phát triển dựa trên các phương pháp nghiên cứu sau: Phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm; Phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra; Phương pháp so sánh, tổng hợp đánh giá.

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

* Ý nghĩa khoa học:

+ Làm sáng tỏ cơ sở khoa học và lý luận về những yếu tố liên quan tới động lực và tạo động lực thúc đẩy cho người lao động.

+ Định hướng về phương pháp phân tích và đánh giá về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại một doanh nghiệp.

* Ý nghĩa thực tiễn:

+ Kết quả nghiên cứu cung cấp cho lãnh đạo công ty Hưng Vượng một nguồn thông tin toàn diện, tổng hợp và đáng tin cậy về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên.

+ Là cơ sở cho việc hoàn thiện và triển khai hoạt động nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty trong tương lai.

6. Kết cấu nội dung đề tài

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

+ Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV Hưng.

+ Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV Hưng Vượng.

7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Về lý thuyết, có nhiều học thuyết có giá trị được thừa nhận rộng rãi: Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow, thuyết tăng cường tích cực của B.F Skinner, thuyết 2 nhân tố của Herzberg, thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom, thuyết về sự công bằng của Stacy Adams... Về thực tiễn, nghiên cứu cũng đã có nhiều công trình có giá trị của các tác giả trong nước và nước ngoài. Ngoài ra cũng đã có khá nhiều công trình luận văn cao học nghiên cứu về vấn đề này ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

CHƯƠNG 1

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

1.1. ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

a. Nhu cầu

“Nhu cầu là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt của chính cá thể đó và do đó phân biệt nó với môi trường sống. Nhu cầu tối thiểu nhất, hay còn gọi là nhu yếu tuyệt đối, đã được lập trình qua quá trình rất lâu dài tồn tại, phát triển và tiến hóa”. [15]

b. Lợi ích

Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong điều kiện nhất định. Là kết quả mà con người có thể nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể, xã hội nhằm thoả mãn nhu cầu bản thân [3].

c. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, là lý do hành động, xác định điều con người đạt được thông qua hành động, thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra [3].

d. Động lực

Động lực là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó. Là trạng thái tâm lý của cá nhân thôi thúc muốn đạt được mục tiêu [5].

e. Mối quan hệ giữa các khái niệm liên quan

Nếu con người không có nhu cầu thì không có lợi ích và lợi ích chính là hình thức biểu hiện của nhu cầu. Sự thỏa mãn chu cầu sẽ tạo ra động lực và mức độ thỏa mãn nhu cầu càng lớn thì động lực càng cao và ngược lại, nếu không được thỏa mãn nhu cầu hay mức thỏa mãn quá yếu thì động lực sẽ biến mất. Động cơ là mục đích của hành động và động lực là trạng thái của con người có động cơ.

1.1.2. Ý nghĩa tạo động lực làm việc cho người lao động

Đối với doanh nghiệp: Tạo điều kiện cho người lao động làm việc có năng suất; Tạo sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức, nguồn nhân lực được ổn định lâu dài, thu hút được nhiều lao động giỏi về làm việc cho tổ chức; Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên.

Đối với người lao động: Cải thiện thu nhập nâng cao cuộc sống; Giúp người lao động tự tin hơn, tạo được động lực vượt qua những trở ngại trong công việc; Tạo điều kiện cho người lao động có môi trường tự hoàn thiện bản thân, có khả năng phát triển.

Đối với cộng đồng: Cá nhân và tập thể vững mạnh gián tiếp xây dựng một xã hội ngày càng phồn vinh và tốt đẹp.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

a. Nội dung

b. Hướng vận dụng vào thực tiễn

1.2.2. Học thuyết về hai nhóm nhân tố của F.Herzberg

a. Nội dung

b. Hướng vận dụng vào thực tiễn

1.2.3. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

a. Nội dung

b. Hướng vận dụng vào thực tiễn

1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

a. Nội dung

b. Hướng vận dụng vào thực tiễn

1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

a. Nội dung

b. Hướng vận dụng vào thực tiễn

1.2.6. Tổng hợp các học thuyết tạo động lực

Từ các học thuyết trên, vận dụng vào điều kiện của các tổ chức hiện nay, để nâng cao động lực tác giả cho rằng cần phải tập trung đến các yếu tố có thể thỏa mãn các nhu cầu của người lao động từ những nhu cầu thấp đến nhu cầu cao hơn bao gồm các yếu tố từ vật chất cũng như tinh thần gồm: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ, đánh giá thực hiện công việc, sự thăng tiến hợp lý, đào tạo nguồn nhân lực cải thiện điều kiện cũng như môi trường làm việc cho người lao động.

1.3. CÁC PHƯƠNG HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền lương

Tiền lương là hình thức khuyến khích vật chất cơ bản đối với người lao động, nó giúp người lao động trang trải các chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết. Ngoài ra, ở mức độ cao hơn tiền lương còn có khả năng thỏa mãn những nhu cầu về tinh thần như sự thể hiện địa vị, uy tín của người lao động. Một hệ thống trả lương khoa học sẽ có khả

năng khuyến khích, tạo động lực làm việc cho người lao động và ngược lại nếu việc trả lương không thỏa đáng thì sẽ kìm hãm sự cố gắng của người lao động trong công việc.

1.3.2. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động [4]. Tiền thưởng cũng nhằm mục đích ghi nhận công lao của người lao động khi họ thực hiện xuất sắc nhiệm vụ được giao chính vì thế nó cũng là một trong những công cụ có thể tạo ra sự động viên người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần nếu được sử dụng đúng cách.

1.3.3. Tạo động lực làm việc bằng công cụ phúc lợi-dịch vụ

“Phúc lợi và dịch vụ là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động”[5]. Bao gồm:

Phúc lợi bắt buộc: là những khoản phúc lợi tối thiểu theo quy định hiện hành của pháp luật.

Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản phúc lợi mà tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của tổ chức đó.

Dịch vụ: là những giá trị vật chất hay tinh thần bổ sung cho các khoản phúc lợi của công ty.

1.3.4. Tạo động lực làm việc bằng cải thiện điều kiện và môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi sẽ góp tạo ra sự thoải mái, an toàn trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú và làm việc hiệu quả hơn năng suất cao hơn. Mặt khác, nó thể hiện sự quan tâm của công ty tới nhân viên của họ trong việc giúp người lao động. Để cải thiện điều kiện là việc cần phải tập trung vào

ngiên cứu để cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang bị đầy đủ kỹ thuật mới; Cải thiện điều kiện vệ sinh môi trường bao gồm cải thiện về tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, thành phần không khí...

1.3.5. Tạo động lực làm việc bằng công tác đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để triển khai những công cụ tạo động lực khác như xem xét trả lương, khen thưởng, đề bạt thăng tiến hay thậm chí là xét chỉ tiêu đào tạo phát triển... nó thỏa mãn nhu cầu của con người là được đối xử công bằng với những lao động khác.

1.3.6. Tạo động lực làm việc bằng công tác đào tạo nhân lực

Đào tạo giúp người lao động nâng cao kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề và có khả năng làm việc năng suất hơn, có cơ hội được giao những trọng trách lớn hơn và có cơ hội để phát triển nghề nghiệp bản thân mình. Mặt khác, nó thể hiện được sự quan tâm của tổ chức tới nhân viên. Để tạo động lực thúc đẩy người lao động hăng say làm việc thì công ty phải đảm bảo xây dựng được một hệ thống đào tạo khoa học, phù hợp với tình hình thực tế.

1.3.7. Tạo động lực làm việc bằng công cụ thăng tiến

Thăng tiến ghi nhận của tập thể cho sự đóng góp xứng đáng của cá nhân xuất sắc theo đó người được thăng tiến cũng sẽ nhận được nhiều lợi ích về vật chất cũng như về yếu tố tinh thần. Nếu người lao động có nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, và thăng tiến công bằng sẽ là môi trường lý tưởng thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN HƯNG VƯỢNG

2.1. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1.1. Đặc điểm về quá trình hình thành và phát triển

a. Lịch sử hình thành

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Hưng Vượng thành lập ngày 10/4/2000 theo chứng nhận đăng ký kinh doanh số 3100478116 do Sở Kế Hoạch Đầu Tư Quảng Bình cấp ngày 10/4/2000. Công ty đăng ký hoạt động sản xuất kinh doanh nhiều lĩnh vực trong đó từ khi thành lập đến nay chủ yếu là sản xuất kinh doanh bê tông thương phẩm.

b. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

c. Đặc điểm về cơ cấu tổ chức bộ máy

2.1.2. Đặc điểm về các nguồn lực

a. Đặc điểm về lực lượng lao động

Năm 2014 công ty Hưng Vượng có 288 lao động, quy mô lao động có xu hướng tăng dần qua các năm gần đây trong đó tăng nhanh từ năm 2013-2014 cùng với sự mở rộng về quy mô kinh doanh của công ty, lao động nam và lực lượng lao động trẻ chiếm đa số mặt bằng trình độ lao động chưa cao, tỷ lệ lao động thuộc bộ phận sản xuất tương đối cao.

b. Đặc điểm về nguồn lực tài chính

*Về tài sản: tổng tài sản tăng lên trong giai đoạn 2012-2014 trong đó tăng nhanh vào năm 2014 thể hiện sự tăng lên về quy mô kinh doanh của công ty.

*Về nguồn vốn: Vốn chủ sở hữu tăng lên đều đặn với tỷ lệ khoảng 8%. Nguồn vay dài hạn của công ty cũng tăng lên mà chủ yếu là được trang bị từ nguồn vay chính sách ưu tiên của ngân hàng phát triển Việt Nam. Nguồn vốn chủ sở hữu và vay dài hạn là nguồn đầu tư chính cho việc mua sắm tài sản cố định mở rộng kinh doanh.

*Về cơ cấu nguồn tài trợ: năm 2012 và năm 2013 nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để trang trải cho toàn bộ tài sản ngắn hạn và một phần còn lại bù đắp cho việc mua sắm các tài sản dài hạn.

c. Đặc điểm về cơ sở vật chất

Công ty hiện có 05 trạm trộn và hệ thống nhà xưởng, văn phòng, máy móc trang thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh. Hiện nay hệ thống trang thiết bị tương đối đồng bộ được trang bị để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

2.1.3. Đặc điểm về tình hình sản xuất kinh doanh

Từ khi thành lập đến nay qua nhiều năm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của mình công ty đã có bước phát triển vượt bậc về quy mô thể hiện qua sự tăng trưởng về mặt chi phí sản xuất và doanh số tiêu thụ. Tuy nhiên xét về hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, tuy đôn bẩy kinh doanh hoạt động tích cực nhưng sự suy giảm về tỷ suất lợi nhuận ROE và ROA cho thấy hiệu quả kinh doanh giai đoạn vừa qua bị giảm sút.

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

2.2.1. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền lương

a. Đánh giá của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy một tỷ lệ không nhỏ chưa hài lòng về công tác tiền lương đặc biệt là về hình thức trả lương. Cụ thể 63.4% chưa hài lòng với hình thức trả lương; 24.3% cho rằng lương chưa tăng theo nỗ lực đóng góp; 20.3% cho rằng tiền lương không được trả công bằng giữa các nhân viên trong công ty, 39.9% cho rằng công ty trả lương chưa trả đúng hạn

b. Phân tích công tác tiền lương

Quy chế tiền lương được quy định rõ ràng minh bạch. Về cơ cấu tiền lương bao gồm lương cơ bản và các khoản phụ cấp. Công tác tiền lương của công ty cho đến thời điểm này đã góp phần nào cũng cố tinh thần cho người lao động yên tâm công tác. Tuy nhiên, chính sách tiền lương có những mặt hạn chế: hình thức trả lương chưa thực sự phù hợp với tình hình hiện tại; lương không tăng theo sự nỗ lực đóng góp; cách tính lương chưa cho thấy được mức độ đóng góp và thái độ tinh thần làm việc của từng nhân viên.

2.2.2. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng

a. Đánh giá của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ số người lao động chưa hài lòng về công tác tổ chức tiền thưởng của công ty là tương đối cao, có tới 43.8% cho rằng hình thức khen thưởng không đa dạng, 72.3% chưa hài lòng với mức thưởng, 56.5% cho rằng tiền thưởng không

kịp thời và chưa có tác dụng kích thích, 41.6% trả lời rằng tiêu chí khen thưởng chưa rõ ràng minh bạch.

b. Phân tích công cụ tiền thưởng

Công tác khen thưởng đã góp phần vào việc tạo động lực trong lao động. Tuy nhiên việc khen thưởng chưa đảm bảo kịp thời mà chỉ chủ yếu tập trung vào cuối năm sau khi đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch đăng kí của các bộ phận; hình thức khen thưởng còn khá nghèo nàn; tiêu chí khen thưởng chưa rõ ràng; mức tiền thưởng còn khá hạn chế và hầu như không tạo được động lực cho nhân viên.

2.2.3. Tạo động lực làm việc bằng công cụ phúc lợi-dịch vụ

a. Đánh giá của người lao động

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động với công cụ phúc lợi tại công ty cho thấy người lao động rất hài lòng với chế độ phúc lợi bắt buộc(chỉ có 4.1% chưa hài lòng). Tuy nhiên còn tỷ lệ nhiều chưa hài lòng với sự đa dạng của chế độ phúc lợi tự nguyện (9.9%) và dịch vụ (25.7%).

b. Phân tích công cụ phúc lợi và dịch vụ

Chính sách phúc lợi của công ty thể sự quan tâm tới đời sống của người lao động và có những tác động tích cực trong việc tạo động lực làm việc. Chế độ phúc lợi bắt buộc đảm bảo, tuy nhiên chế độ phúc lợi tự nguyện và dịch vụ chưa đa dạng điều đó làm cho người lao động cảm thấy phúc lợi của công ty chưa bằng các công ty khác, ảnh hưởng không tốt tới tâm lý làm việc của người lao động. Vì vậy công ty cần có những biện pháp điều chỉnh nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác tạo động lực.

2.2.4. Tạo động lực làm việc bằng điều kiện và môi trường làm việc

a. Đánh giá của người lao động

Ta thấy có tới 29.3% số người được hỏi tỏ ra chưa hài lòng với môi trường làm việc, họ cho rằng môi trường làm việc chưa đảm bảo sạch sẽ thoáng mát; 21.8% cho rằng điều kiện làm việc chưa đảm bảo tiện nghi an toàn và có tới 33.6% chưa cảm thấy hài lòng với phân phối thời gian làm việc.

b. Phân tích công cụ điều kiện và môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc của công ty đảm bảo sức khỏe và lợi ích của bản thân người lao động. Công ty trang bị máy móc thiết bị cần thiết cho lao động, đảm bảo môi trường sạch sẽ ít độc hại, tạo tâm lý thoải mái, an toàn khi làm việc. Tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế: Một số cơ sở vật chất và máy móc thiết bị của công ty có dấu hiệu xuống cấp, lạc hậu; bảo hộ lao động tuy được hỗ trợ nhưng vẫn còn thiếu thốn; thường xuyên phải tăng ca.

2.2.5. Tạo động lực bằng đánh giá thực hiện công việc.

a. Đánh giá của người lao động

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty chưa thực sự tốt. Cụ thể, có tới 40.1% chưa hài lòng với tiêu thức đánh giá thực hiện công việc; 40.5% cho rằng hệ thống đánh giá chưa khách quan, khoa học, 40% chưa hài lòng với hiệu quả của việc phản hồi thông tin đánh giá.

b. Phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc

Hiện tại công ty đã có triển khai công tác đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên, công ty xây dựng hệ thống tiêu chí

đánh giá và quy trình đánh giá phân loại lao động. Tuy nhiên, còn những mặt hạn chế: hệ thống đánh giá chưa khách quan công bằng, các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang nặng tính định tính, khá chung chung và phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người đánh giá. Các tiêu chí đánh giá việc thực hiện công việc chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí mang tính định lượng, cho nên rất khó khăn trong việc đánh giá.

2.2.6. Tạo động lực làm việc bằng công cụ đào tạo nguồn nhân lực

a. Đánh giá của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy còn bộ phận không nhỏ người lao động cảm thấy không hài lòng với chính sách đào tạo của công ty. Có tới 29.9% chưa hài lòng với tính hợp lý, rõ ràng của kế hoạch đào tạo; 25.8% cho rằng hình thức đào tạo chưa phù hợp; 33,3% cho rằng đối tượng cử đi đào tạo là chưa phù hợp với nhu cầu công việc; 18% cho rằng công ty chưa tạo điều kiện để học tập và phát triển.

b. Phân tích công tác đào tạo nguồn nhân lực

Đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty tác giả nhận thấy công ty đã quan tâm tới công tác đào tạo. Đối với từng đối tượng nhân lực khác nhau công ty cũng xây dựng nhiều cách thức đào tạo khác nhau.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng theo phân tích của tác giả nó còn tồn tại những hạn chế như: chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm, việc xét học chưa được xem xét trên cơ sở yêu cầu phát triển của công ty mà do nhu cầu của cá nhân, một số người lao động sau khi đào tạo chưa

được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức đã được học vào trong công việc điều đó đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc cũng như cơ cấu lao động của doanh nghiệp.

2.2.7. Tạo động lực làm việc bằng công cụ thăng tiến

a. Đánh giá của người lao động

Theo khảo sát về sự hài lòng của nhân viên về cơ hội thăng tiến có 27.5% cho rằng chưa có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty, 32.7% chưa hài lòng với tinh rõ ràng, minh bạch của chính sách thăng tiến, 38.8% cho rằng sự thăng tiến tại công ty chưa thực sự dựa trên cơ sở lao động và thành công trong công việc.

b. Phân tích công cụ thăng tiến trong công việc

Công tác tạo động lực bằng sự thăng tiến trong công việc tại công ty tuy đã được quan tâm tuy nhiên điểm hạn chế đó là việc quy hoạch chưa có sự chủ động từ khâu lựa chọn và đào tạo cán bộ nguồn. Điều này thể hiện ở quy trình thăng tiến nhân viên của công ty, mỗi khi có vị trí cần bổ nhiệm thì mới rà soát lại nhân sự và dựa vào ý chí chủ quan của lãnh đạo để lựa chọn người đề bạt; chưa xây dựng được quy trình thăng tiến khoa học, hợp lý.

2.3. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY

2.3.1. Những thành công

Quy chế tiền lương của công ty được xây dựng rõ ràng, minh bạch, mức lương có tính cạnh tranh trên địa bàn, chế độ phúc lợi bắt buộc đảm bảo; công tác đào tạo nguồn nhân lực đã được công ty quan tâm; công tác an toàn bảo hộ lao động đều có kế hoạch cụ thể

và được giám sát một cách chặt chẽ; việc xây dựng, phổ biến thông tin tại công ty đầy đủ, kịp thời.

2.3.2. Một số tồn tại

+ Hình thức trả lương tỏ ra chưa phù hợp vì chưa tăng theo nỗ lực đóng góp, cách thức trả lương không kích thích được tinh thần đoàn kết hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận.

+ Tiêu chí khen thưởng cụ thể, mức thưởng chưa có tác dụng khuyến khích làm việc; hình thức thưởng còn rất nghèo nàn, công tác khen thưởng chưa kịp thời chủ yếu tập trung vào cuối năm.

+ Phúc lợi tự nguyện và các dịch vụ chưa thực sự đa dạng

+ Hệ thống đánh giá chưa khách quan, việc đánh giá còn mang tính định tính, tiêu chuẩn đánh giá còn khá chung chung, sự phản hồi thông tin đánh giá là chưa hiệu quả.

+ Chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm.

+ Quá trình triển khai đề bạt chưa có tiêu chuẩn cụ thể, chưa đảm bảo tính công bằng minh bạch mà còn dựa vào ý chí chủ quan của lãnh đạo công ty, tư tưởng công ty gia đình đang bị lạm dụng.

+ Một số thiết bị máy móc, cơ sở vật chất có dấu hiệu xuống cấp. Vẫn còn tình trạng người lao động phải làm việc ngoài giờ thường xuyên.

2.3.3. Nguyên nhân của những tồn tại

a. Nguyên nhân từ nhận thức của lãnh đạo

Lãnh đạo đã có sự quan tâm tới vấn đề tạo động lực nhưng vẫn chưa đánh giá đúng tiềm năng của công tác này. Biểu hiện là cho đến thời điểm hiện tại công ty hầu như không tiến hành các hoạt động

ngiên cứu, phân tích để phát hiện và xác định chính xác nhất nhu cầu của người lao động để từ đó làm căn cứ đưa ra những phương án tối ưu tạo động lực cho người lao động mà các biện pháp công ty đưa ra chỉ dựa vào ý chí chủ quan và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo.

b. Nguyên nhân từ phía người lao động

Số lượng lao động tại công ty là không nhỏ với nhiều thành phần khác nhau nên khá phức tạp trong vấn đề xác định những đặc điểm về thói quen hay nhu cầu của họ. Mặt khác, một bộ phận lao động có trình độ thấp, nhận thức còn hạn chế dẫn đến việc phổ biến những chính sách chưa được áp dụng hiệu quả hay sự thấu hiểu và cảm thông với những điều kiện khó khăn của công ty là khá hạn chế. Số lao động có kinh nghiệm và từng gắn bó lâu năm với công ty nhưng chưa qua đào tạo đầy đủ là nhiều ảnh hưởng công tác sắp xếp và bố trí cán bộ. Chính vì những điều này đã làm cho công tác tạo động lực làm việc cho người lao động gặp nhiều trở ngại.

c. Nguyên nhân từ kết quả sản xuất kinh doanh

Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty cũng là một trong những nguyên nhân tác động tới việc triển khai các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao. Những năm qua do ảnh hưởng của tình hình chung của nền kinh tế đang suy thoái khiến tình hình hoạt động kinh doanh của công ty tuy có lợi nhuận nhưng vẫn đang gặp nhiều khó khăn và thách thức nên vấn đề chi phí cho hoạt động tạo động lực thúc đẩy làm việc cho người lao động cũng khá hạn chế.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN HUNG VƯỢNG

3.1. CÁC CĂN CỨ CHO VIỆC VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Các học thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động

Tác giả đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động dựa trên nền tảng lý luận của học thuyết về hai nhóm nhân tố của F. Herzberg kết hợp với những luận điểm của các học thuyết như: thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom, thuyết công bằng của Adams, thuyết tăng cường tích cực của Skinner.

3.1.2. Mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty

Việc đưa ra những giải pháp phải đảm bảo phù hợp với mục tiêu chiến lược về phát triển nguồn nhân lực của công ty. Bao gồm những mục tiêu sau:

- + Thu hút được những lao động có tài năng, chất lượng cao.
- + Gia tăng lòng trung thành và sự gắn bó của người lao động với công ty
- + Trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo, phát huy tính sáng tạo lòng nhiệt tình trong công việc.

3.1.3. Định hướng phát triển của công ty trong tương lai

Những định hướng phát triển công ty trong tương lai của công ty chú trọng đến hoàn thiện công tác lương thưởng phúc lợi, công tác đào tạo nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc cho cán bộ công nhân viên. Đây là cơ sở thuận lợi để tác giả đề xuất những giải pháp về tạo động lực cho công ty trong thời gian tới.

3.1.4. Một số nguyên tắc khi xây dựng giải pháp tạo động lực làm việc

Khi nghiên cứu xây dựng giải pháp cần phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau: Các giải pháp tạo động lực thúc đẩy phải phải đảm bảo bổ sung, phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty; Các giải pháp tạo động lực phải đảm bảo tính khoa học và hiệu quả; Các giải pháp tạo động lực phải đảm bảo tính khả thi.

3.1.5. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh trong ngành ngày càng nhiều, sự cạnh tranh không chỉ về hoạt động kinh doanh mà cả về nguồn nhân lực đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Bởi vì lao động giỏi trong lĩnh vực sản xuất bê tông thương phẩm là rất hiếm, trong khi chi phí đào tạo lại cho công nhân đảm nhận được công việc chuyên môn là khá cao mỗi khi tuyển dụng mới vì vậy đòi hỏi các nhà quản trị nhân lực phải có những chính sách tạo động lực làm việc để giữ chân cũng như thu hút nguồn lao động từ bên ngoài.

3.1.6. Căn cứ các kết quả nghiên cứu về công tác tạo động lực thúc đẩy làm việc tại công ty

Kết quả nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực thúc đẩy làm việc cho người lao động tại công ty cho ta thấy được những mặt

manh và đặc biệt là nhận diện được những hạn chế và vướng mắc đang gặp phải, cũng như những nhu cầu mong muốn của người lao động và sự ưu tiên về các nhu cầu đó của họ, từ đó để nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp với tình hình thực tiễn. Vì vậy, đó cũng là cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị công ty Hưng Vượng khi đưa ra các giải pháp tạo động lực tại công ty nhằm đạt hiệu quả cao.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU

3.2.1. Hoàn thiện công cụ tiền lương

Về cơ cấu tiền lương:

$$[\text{Tổng lương tháng}] = [\text{Lương cơ bản}] + [\text{Các khoản phụ cấp}]$$

a. Cách tính lương cơ bản

* Đối với lao động gián tiếp:

$$L_{cbgt} = L_{bq} \times H_i \times H_{ABCi} \times N_i$$

Trong đó:

- + L_{cbgt} : Lương cơ bản tính cho bộ phận lao động văn phòng.
- + H_i : Hệ số lương của người lao động thứ i
- + H_{ABCi} : Hệ số xếp loại lao động.
- + N_i : Số ngày công thực tế trong tháng của nhân viên thứ i .
- + L_{bq} : Mức tiền lương sản phẩm bình quân ngày của LĐGT

$$L_{bq} = \frac{Q_{gt}}{\sum (N_i \times H_i \times H_{ABCi})}$$

(Q_{gt} : Quỹ lương được trích lập theo tỷ lệ 0.5% tổng doanh thu theo từng thời kỳ. Tỷ lệ này do ban lãnh đạo cân nhắc và ra quyết định).

* Đối với lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm:

Công thức để xác định lương sản phẩm của từng người (L_{sp}):

$$L_{tt} = S_i \times P_i \times H_{ABCi}$$

Trong đó:

- + S_i : Sản lượng tính theo phiếu theo dõi của người thứ i.
- + P_i : Đơn giá lương tính trên một đơn vị m³ bê tông áp dụng cho từng mức sản lượng của người thứ i.

b. Các khoản phụ cấp

Công ty nên bổ sung thêm phụ cấp điện thoại, xăng xe: áp dụng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty với mức phụ cấp là 200.000 đồng/tháng.

3.2.2. Hoàn thiện công cụ khen thưởng

Để khắc phục những hạn chế trên nhằm nâng cao hiệu quả của tiền thưởng công ty cần chú ý thực hiện một số biện pháp sau:

- + Đa dạng hóa hình thức khen thưởng.
- + Xây dựng quy chế khen thưởng, tiêu chuẩn thưởng rõ ràng minh bạch trên cơ sở thành tích đóng góp của từng người.
- + Cải thiện mức khen thưởng.
- + Phổ biến đầy đủ cho tất cả mọi người được biết cùng thực hiện và nhằm để họ hiểu rõ được mối liên hệ giữa kết quả đạt được với phần thưởng.

Lắng nghe ý kiến của người lao động và khuyến khích họ tham gia đóng góp ý kiến, đề xuất sáng kiến nhằm xây dựng công tác khen

thường ngày càng phù hợp và hiệu quả hơn.

3.2.3. Hoàn thiện công cụ phúc lợi và dịch vụ

Để khắc phục được những hạn chế đó, tác giả xin được đề xuất một số giải pháp:

+ Đa dạng hóa phúc lợi tự nguyện.

+ Triển khai bổ sung các dịch vụ hỗ trợ người lao động phù hợp với từng đối tượng.

+ Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ.

3.2.4. Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc

Để có thể hạn chế những tác động tiêu cực về điều kiện và môi trường làm việc, tác giả xin đề xuất một số giải pháp sau: Nâng cấp cơ sở vật chất lạc hậu, xuống cấp; Triển khai ứng dụng những thành tựu khoa học công nghệ vào công tác quản lý điều hành sản xuất; Tổ chức thường xuyên các lớp học về vấn đề vệ sinh, an toàn cho người lao động, giám sát chặt chẽ và yêu cầu người lao động; Đảm bảo các chỉ tiêu môi trường làm việc: ánh sáng, độ ẩm, tiếng ồn; Tổ chức công đoàn nỗ lực phát huy vai trò là chỗ dựa tinh thần vững chắc cho người lao động.

3.2.5. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Ban lãnh đạo công ty cần thay đổi cách nhìn nhận về vai trò của công tác đánh giá thực hiện công việc đối với những công cụ tạo động lực khác như: tiền lương, khen thưởng, thăng tiến, tuyển dụng đào tạo đồng thời công ty cần xây dựng và phổ biến mục tiêu của

hoạt động đánh giá thực hiện công việc cho toàn thể cán bộ công nhân viên đảm bảo rằng mọi người đều hiểu rõ để nắm bắt thực hiện.

Ngoài ra, công ty phải xây dựng một hệ thống đánh giá khoa học, công bằng gồm: Bản mô tả công việc, các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chuẩn và phản hồi thông tin đánh giá kịp thời, hiệu quả cao.

3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực

Căn cứ vào thực trạng hiện nay tác giả xin đề xuất giải pháp khắc phục đó là xây dựng quy trình đào tạo khoa học hợp lý đảm bảo xác định chính xác nhu cầu đào tạo, chọn đúng đối tượng, nội dung phù hợp và hiệu quả cao hơn. Quy trình đào tạo mà tác giả đề xuất bao gồm các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo; Xác định chi phí đào tạo; Lựa chọn và đào tạo giáo viên; Thiết lập quy trình đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo.

3.2.7. Hoàn thiện công tác thăng tiến

Cần xây dựng quy trình đề bạt thăng tiến khoa học chuyên nghiệp đảm bảo công bằng và chính xác. Trước hết, cần phân tích nhu cầu thực tế về nhân sự để thiết lập danh sách các vị trí công việc cần quy hoạch. Sau khi có được nhân sự đưa vào quy hoạch, phải xác định nội dung đào tạo và lập kế hoạch đào tạo tùy theo đặc điểm từng vị trí công việc và năng lực của từng người đồng thời tiến hành triển khai chương trình đào tạo theo kế hoạch đã vạch ra. Trong quá trình đào tạo luân chuyển cán bộ kết hợp việc theo dõi đánh giá khả năng đáp ứng công việc của từng người, khi có vị trí cần bổ sung thì tiến hành xem xét đề bạt, bổ nhiệm thay thế

đồng thời gạch tên những người không đáp ứng yêu cầu công việc. Việc đánh giá năng lực cán bộ trong diện quy hoạch được triển khai hàng năm.

KẾT LUẬN

Vai trò đặc biệt quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự thành công của một tổ chức là không thể phủ nhận. Khả năng của con người là vô hạn và mức độ đóng góp của họ cho một tổ chức, một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào thái độ tích cực và tinh thần làm việc công hiến của mỗi con người. Chính vì vậy, để có thể khai thác hiệu quả nguồn lực lao động thì các nhà quản trị cần phải có biện pháp phù hợp nhằm kích thích tinh thần làm việc tích cực của họ, điều này cho thấy công tác tạo động lực làm việc cho người lao động là hết sức cần thiết và cấp bách.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty TNHH MTV Hưng Vượng đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động nhằm tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Trong quá trình làm việc tại công ty và thời gian viết luận văn, tác giả đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, từ đó thấy được một số ưu điểm và hạn chế của nó. Từ những mặt hạn chế đó, tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này với hy vọng sẽ được góp công sức của mình vào công tác tạo động lực làm việc tại công ty.