

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ MẠNH CƯỜNG

TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở
CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐÀ PHƯƠNG THỨC

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN
THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 2: GS.TSKH. Lương Xuân Quý

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày
17 tháng 09 năm 2011

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Bất kỳ một tổ chức nào nếu biết sử dụng và khai thác triệt để hiệu quả nguồn lực con người thì ở đó hoạt động kinh tế nói riêng và các hoạt động khác nói chung sẽ đạt hiệu quả cao.

Việc thu hút được nguồn lực lao động đến với công ty đã khó nhưng làm thế nào để xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân viên năng động, bền bỉ và nhiệt tình với công việc lại là một việc làm hết sức nan giải và không dễ dàng để thực hiện trong một vài ngày. Với mong muốn giải đáp được những vấn đề trên tôi đã quyết định chọn đề tài: *“Tạo động lực thúc đẩy người lao động ở Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức”*.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Tìm hiểu thực trạng nguồn nhân lực và vai trò nguồn nhân lực của công ty.

- Tìm hiểu các chính sách và giải pháp hiện tại mà công ty đang áp dụng để tạo động lực thúc đẩy người lao động (NLĐ).

- Tiến hành điều tra hoạt động tạo động lực thúc đẩy NLĐ tại công ty.

- Đề xuất giải pháp để giúp công ty tạo ra động lực thúc đẩy cho cán bộ nhân viên làm việc đem lại hiệu quả tốt nhất cho công ty.

3. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu và tìm hiểu những nhân tố tác động đến động lực thúc đẩy NLĐ ở Công ty CPVTĐPT. Trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp tạo động lực thúc đẩy NLĐ ở công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Tổng hợp, hệ thống hóa kiến thức từ nguồn tài liệu về quản trị học, quản trị nhân lực.

- Phương pháp thống kê, phân tích nhân tố.
- Quan sát.
- Điều tra qua bảng câu hỏi.

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

- Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về lý thuyết tạo động lực cho NLĐ .

- Đánh giá thực trạng hoạt động tạo động lực cho NLĐ ở công ty CPVTĐPT.

- Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hoạt động tạo động lực cho NLĐ của công ty trong thời gian đến.

6. Cấu trúc của đề tài

- Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức kinh doanh.

- Chương 2: Thực trạng của hoạt động tạo động lực thúc đẩy người lao động ở Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức.

- Chương 3: Tạo động lực thúc đẩy người lao động ở Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC TỔ CHỨC KINH DOANH

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Động cơ

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 thoả mãn được các nhu cầu cá nhân.

1.1.2. Nhu cầu

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

1.1.3. Động Lực

Động lực là sự dẫn thân, sự sẵn lòng làm một công việc nào đó và khái quát hơn động lực là sự khao khát và tự nguyện của con người, nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt được một mục tiêu, một kết quả cụ thể nào đó.

1.1.4. Tạo động lực

Tạo động lực được hiểu là một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức tác động vào quá trình làm việc của người lao động.

1.2. CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.2.1. Những yếu tố thuộc về con người

Bao gồm: Lợi ích của con người; mục tiêu cá nhân; thái độ của cá nhân; khả năng - năng lực của cá nhân; thâm niên, kinh nghiệm công tác.

1.2.2. Các nhân tố thuộc môi trường

Bao gồm: Văn hoá của Doanh nghiệp; các chính sách về nhân sự. Ngoài ra còn có nhiều các yếu tố khác như: kiểu lãnh đạo, cấu trúc tổ chức Doanh nghiệp và các yếu tố về xã hội.

1.2.3. Các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc

Bao gồm: Tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc; Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm; sự phức tạp của công việc; sự hấp dẫn và thích thú

1.3. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC VÀ VIỆC ỨNG DỤNG ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Các học thuyết về tạo động lực

1.3.1.1. Học thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow

Theo Maslow, con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn trong công việc. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại cơ bản và sắp xếp chúng theo thứ bậc tùy theo mức độ quan trọng của chúng.

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

Học thuyết này nhằm hướng vào việc sử dụng những tác động lặp đi lặp lại, làm đổi thay hành vi của con người nhằm làm cho con người làm việc tích cực, có hiệu quả.

1.3.1.3. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

Điều cốt lõi của học thuyết này là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng.

1.3.1.4. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg

Đây là học thuyết tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn của con người trong công việc.

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

Lý 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.

1.3.2. Ứng dụng các học thuyết để tạo động lực thúc đẩy người lao động

1.4. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.4.1. Tạo động lực bằng yếu tố vật chất

Tạo động lực thúc đẩy NLD bằng yếu tố vật chất tức là dùng yếu tố vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của NLD. Yếu tố vật chất được hiểu là: Tiền lương cơ bản, tiền thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

1.4.2. Tạo động lực bằng yếu tố tinh thần

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con người và không thể định lượng được.

1.4.3. Tạo động lực thông qua công việc

Nếu NLD được phân công thực hiện một công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề, phẩm chất cá nhân và sở thích của họ sẽ làm cho họ có những hứng thú trong công việc, có trách nhiệm với kết quả công việc.

1.4.4. Cải thiện điều kiện làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc là việc thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh NLD.

1.4.5. Sự thăng tiến hợp lý

Việc tạo điều kiện thăng tiến cho NLĐ thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân của NLĐ.

1.4.6. Thay đổi vị trí làm việc

Bằng cách thay đổi vị trí làm việc, có thể tạo ra động lực thúc đẩy NLĐ làm việc hiệu quả hơn. Nhờ thay đổi vị trí công việc, NLĐ có điều kiện thử sức mình trong vai trò mới, tích lũy thêm các kinh nghiệm, chuyên môn, tìm cơ hội khẳng định bản thân.

Chương 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

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

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

Tên giao dịch bằng Tiếng Anh: MULTI-MODAL TRANSPORT HOLDING COMPANY

Tên thương hiệu: VIETRANSTIMEX

Trụ sở chính : 80-82 Bạch Đằng, quận Hải Châu, TP Đà Nẵng

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

Chức năng: thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh trên cơ sở sử dụng, bảo toàn và phát triển hiệu quả nguồn vốn của Nhà nước đầu tư vào công ty, đáp ứng nhu cầu vận tải trong và ngoài nước, để góp phần phát triển kinh tế và công cuộc CNH, HĐH đất nước.

Nhiệm vụ: Kinh doanh vận tải đường bộ, đường thủy; kinh doanh các dịch vụ, hoạt động hỗ trợ cho vận tải hàng thông thường, hàng xuất nhập khẩu, hàng quá cảnh, hàng siêu trường, siêu trọng, hàng thiết bị toàn bộ trong và ngoài nước.

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty

2.1.4. Tình hình cơ sở sản xuất và máy móc thiết bị

2.1.5. Đặc điểm, chiến lược và kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.5.1. Lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty là kinh doanh vận tải đường bộ, đường thủy; kinh doanh các dịch vụ, hoạt động hỗ trợ cho vận tải thông thường, hàng xuất nhập khẩu, hàng quá cảnh, hàng siêu trường siêu trọng, hành thiết bị trong và ngoài nước.

2.1.5.2. Mạng lưới kinh doanh

Công ty CPVTĐPT đã hình thành mạng lưới kinh doanh với nhiều công ty, chi nhánh, xí nghiệp được phân bố ở hầu hết các tỉnh, thành phố lớn trong cả nước.

2.1.5.3. Chiến lược kinh doanh của công ty

❖ **Mục tiêu của công ty:** Đi sâu phục vụ cả quá trình sản xuất, phân phối bằng nội dung dịch vụ vận tải khép kín đa phương thức từ kho đến kho, từ cảng quốc tế vào Việt Nam đến chân công trình, đón đầu phục vụ các công trình trọng điểm quốc gia

❖ **Chiến lược của công ty:** Tập trung phát triển chiến lược kinh doanh VTĐPT quốc tế, trọng điểm là tổ chức bốc xếp, vận chuyển hàng siêu trường siêu trọng và thiết bị toàn bộ nhằm tạo thế chuyên sâu, phục vụ yêu cầu vận chuyển trọn gói từ kho đến kho. Lấy kinh doanh vận tải đa phương thức làm trung tâm để xây dựng các loại hình kinh doanh liên quan nhằm tạo chân hàng cho vận tải chủ lực hoạt động.

2.1.5.4. Kết quả kinh doanh những năm gần đây

Lợi nhuận sau thuế: Năm 2008 = 11.736.949.000đ; Năm 2009 = 19.705.992.000đ; Năm 2010 = 23.371.887.000đ

2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY VTĐPT

2.2.1. Số lượng và cơ cấu lao động của công ty

Năm 2010, công ty có tổng số 455 người. Công ty mẹ = 70

người; Công ty con = 385 người. Cán bộ quản lý = 197 người, công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông = 258 người.

2.2.2. Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn

Lao động có trình độ đại học và trên đại học: 182 người (=40%). Cao đẳng: 25 người (= 5.5%). Trung cấp: 43 người (= 9.4%). Công nhân kỹ thuật: 205 người (= 45.1%).

2.2.3. Cơ cấu lao động phân theo giới tính và độ tuổi

Lao động là nữ 39 người (= 8.6%); Lao động nam 416 người (= 91.4%). Về độ tuổi lao động, độ tuổi từ 18 – 25 (= 16.2%), từ 26 – 30 (= 26.6%), từ 31 – 40 (= 42.2%), từ 41 – 50 (= 9.45%) từ 51 – 60 (= 5.55%).

2.3. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

2.3.1. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất

2.3.1.1. Tiền lương cơ bản

❖ **Tiền lương thành viên chuyên trách Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Tổng giám đốc (TGD)**

Tiền lương hàng tháng được tính thành 2 phần như sau :

$$L_{tháng} = L_c + L_m$$

❖ **Tiền phụ cấp thành viên không chuyên trách HĐQT và Ban kiểm soát (BKS)**

Tiền phụ cấp hàng tháng được tính như sau :

$$L_{pc} = H_{pc} \times L_{min} \times K$$

❖ **Tiền lương khối lao động gián tiếp**

Tiền lương hàng tháng được tính thành 2 phần như sau :

$$L_{tháng} = L_c + L_m$$

❖ Tiền lương khối lao động trực tiếp

Tiền lương hàng tháng gồm các khoản lương sau :

$$L_{tháng} = L_c + L_{cd} + L_{cb} + L_{sp} + L_{\neq}$$

❖ Các quy định khác

Tiền lương, phụ cấp hàng tháng được chi trả 1 lần vào khoảng ngày 15 đến ngày 20 của tháng liền kề; bằng đồng Việt Nam.

2.3.1.2. Các khoản phụ cấp

❖ Phụ cấp độc hại

Đối tượng được hưởng: công nhân gò hàn, tiện, điện; công nhân lái xe nâng, lái cầu; thủ kho (có xuất nhập dầu mỡ), nhân viên bán xăng dầu. Thời gian tính hưởng phụ cấp độc hại : từ 2 đến 4 giờ được hưởng ½ suất, trên 4 giờ đến 8 giờ được hưởng 1 suất. Mức bồi dưỡng độc hại : 5.000đ/suất.

❖ Tiền ăn giữa ca

Đối tượng được hưởng : tất cả CBCNV làm việc theo hợp đồng lao động với Công ty (trừ hợp đồng lao động khoán gọn). Thời gian tính hưởng tiền ăn giữa ca: thời gian làm việc từ 2 đến 4 giờ được hưởng 1/2 công ăn ca, trên 4 giờ đến 8 giờ được hưởng 1 công ăn ca. Mức ăn giữa ca : 10.000đ/ngày công.

❖ Chế độ nghỉ hiện trường

CBCNV công tác tại hiện trường dài ngày (hơn 3 tháng liên tục) và xa nơi cư trú trên 100 km được về nơi công tác để giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc riêng tại đơn vị và thăm gia đình định kỳ 3 tháng/1 lần.

❖ Phụ cấp hiện trường

Đối tượng được hưởng phụ cấp hiện trường : tất cả CBCNV tham gia hiện trường sản xuất, trừ các đối tượng đã được hưởng công tác phí. Mức phụ cấp hiện trường : Từ 10.000đ đến 70.000đ

❖ **Phụ cấp địa bàn khó khăn**

Mức 1: 10.000 đ/ngày; Mức 2: 5.000 đ/ngày

2.3.1.3. Tiền thưởng

- Thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; hợp lý hóa sản xuất;
- Khen thưởng thi đua cho CBCNV trong công ty;
- Thưởng các ngày Lễ tết.

2.3.1.4. Các chế độ bảo hiểm và phúc lợi

- Bảo hiểm xã hội: Công ty trích nộp 16, NLD trích nộp 6%.
- Bảo hiểm y tế: Công ty trích nộp 3%, NLD trích nộp 1,5%.
- Bảo hiểm thất nghiệp: Công ty trích nộp 1%, NLD nộp 1%.
- Khi ốm đau NLD được khám bệnh và điều trị tại các cơ sở y tế theo chế độ bảo hiểm y tế.

- Người lao động được hưởng lương cơ bản trong các ngày nghỉ lễ trong năm (9 ngày); nghỉ việc riêng có lương (bản thân kết hôn: 3 ngày; con kết hôn: 1 ngày; bố mẹ bên vợ hoặc chồng chết, vợ hoặc chồng chết, con chết: 3 ngày); nghỉ phép năm (12 ngày, đối với lao động nặng nhọc là 14 ngày; cộng với số ngày tăng thêm theo thâm niên công tác, cứ 15 năm thâm niên được nghỉ thêm 1 ngày; cộng với số ngày đi đường nếu trên 2 ngày đi đường); nghỉ chế độ hiện trường (10 ngày, kể cả ngày đi đường)..

2.3.2. Tạo động lực thúc đẩy bằng yếu tố tinh thần

2.3.2.1. Sự giám sát

Sự giám sát ở đây nghĩa là nhằm để khắc phục kịp thời những sai sót có thể ảnh hưởng đến công việc và ảnh hưởng đến việc đạt mục tiêu chung của công ty.

2.3.2.2. Các chính sách quản trị

Chính sách tuyển dụng; Đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ; Đào tạo đại học tại chức; Đào tạo nâng cao cho công nhân kỹ thuật; Đào tạo mới, đào tạo thêm nghề.

2.3.2.3. Sự ghi nhận khi hoàn thành công việc

Công ty thường áp dụng các hình thức như: xét tăng lương trước thời hạn; giao công việc thử thách cao hơn; giao quyền nhiều hơn cho CBCNV hoàn thành tốt nhiệm vụ.

2.3.3. Công việc có ý nghĩa

Mọi người khi làm việc tại công ty thì đều được giao một công việc hoàn toàn phù hợp với trình độ, kỹ năng chuyên môn của mình.

2.3.4. Điều kiện làm việc

Hiện nay, công ty đã trang bị khá đầy đủ các trang thiết bị máy móc làm việc cũng như đảm bảo cho sức khỏe của toàn bộ CBCNV trong công ty.

2.3.5. Cơ hội thăng tiến

Bổ nhiệm là việc TGD ban hành quyết định cử cán bộ giữ một chức vụ lãnh đạo phòng ban, đơn vị có thời hạn trong công ty. Việc bổ nhiệm được tiến hành theo quy chế với quy trình chặt chẽ, dân chủ.

2.3.6. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Hàng năm, công ty tổ chức đánh giá CBCNV các phòng ban của công ty, qua đó nhằm giúp đỡ, động viên kích thích nhân viên làm việc tốt hơn và phát triển khả năng của mỗi cá nhân.

2.4. ĐIỀU TRA KHẢO SÁT HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

2.4.1. Xây dựng phiếu điều tra

Phạm vi và giới hạn điều tra: Đối tượng lãnh đạo, quản lý: 44 phiếu. Đối tượng là nhân viên, người lao động: 109 phiếu.

2.4.2. Kết quả điều tra về hoạt động tạo động lực thúc đẩy ở Công ty

2.4.2.1. Thông tin cá nhân về số người được điều tra

2.4.2.2. Kết quả khảo sát đánh giá về hoạt động tạo động lực thúc đẩy lao động ở công ty

❖ Tạo động lực thúc đẩy NLD bằng yếu tố vật chất

- Đối tượng là nhà quản lý: Tiền lương cơ bản: có 4.5% cho là không hợp lý, cho là hợp lý 61.4%, bình thường là 22.7%, rất hợp lý 11.4%. Tiền lương làm việc ngoài giờ: 54.5% cho là hợp lý, 18.2% rất hợp lý, 20.5% bình thường, 6.8% cho là không hợp lý. Các khoản tiền thưởng: thưởng do hoàn thành tốt công việc 61.4% thấy bình thường; thưởng tháng thứ 13 có 38.6 cho là không hợp lý và 34.1% cho là bình thường; thưởng các dịp lễ tết có 47.7% cho là không hợp lý. Chính sách bảo hiểm mà công ty đang thực hiện có 56.8% cho là hợp lý và 13.6% cho là rất hợp lý. Bình thường và không hợp lý có 29.5%. Các khoản phúc lợi: có 43.2% cho là hợp lý, 25% cho là rất hợp lý, cảm thấy bình thường là 25% và không hợp lý là 6.8%.

- Đối tượng là công nhân lao động: 89.9% cho là cách tính trả tiền lương chính thức mà công ty đang thực hiện họ thấy bình thường (trong số đó cho là không hợp lý 31.2%). Lương làm việc ngoài giờ có 21.1% cho là hợp lý, cho là không hợp lý và bình thường 78.9%. Thưởng do hoàn thành tốt công việc chỉ có 12.9% cho là hợp lý; thưởng tháng thứ 13 có 9.2% cho là hợp lý. Thưởng trong các dịp lễ tết chỉ có 4.6% cho là hợp lý. Đối với các chính sách bảo

hiếm, có 73.4% cho là hợp lý Các khoản phúc lợi có 6.4% cho là hợp lý và 3.7% cho là rất hợp lý.

❖ **Tạo động lực thúc đẩy NLD bằng yếu tố tinh thần**

➤ Tạo động lực từ bản thân công việc

- Đối với nhà quản lý: Kết quả khảo sát cho giá trị trung bình đối với các yếu tố được xếp thứ tự từ cao xuống thấp như sau:

Bản thân có quyền quyết định cách thức thực hiện công việc (mean = 4.20); Vị trí công việc thích hợp (mean = 4.18%); Công việc đầy thú vị và thử thách (mean = 3.36); Trách nhiệm công việc được định nghĩa rõ ràng (mean = 3.31); Có nhiều cơ hội thăng tiến (mean = 3.31)

- Đối với công nhân lao động: Được đánh giá cao nhất là yếu tố được cung cấp đầy đủ dụng cụ để hoàn thành công việc (mean = 3.43%). Được sắp xếp vị trí công việc thích hợp với giá trị trung bình là 2.92%. Có cơ hội được cấp trên ghi nhận thành tích (mean = 2.86%). Yếu tố có nhiều cơ hội thăng tiến cho giá trị mean = 2.67%.

➤ Tạo động lực từ môi trường làm việc

- Điều kiện làm việc: Kết quả có 26.6% không đồng ý với vấn đề vệ sinh lao động ở công ty, 34.9% không đồng ý về địa điểm làm việc, 19% không đồng ý về máy móc thiết bị, 22.9% không đồng ý đối với cơ sở vật chất và 36.7% không đồng ý về nhiệt độ khí hậu nơi làm việc.

- Khung cảnh làm việc

Nhà quản lý: có 6.8% không đồng ý với yếu tố đồng nghiệp hợp ý khi làm cùng việc ở công ty, thời gian làm việc linh hoạt mà công ty đang áp dụng chỉ có 4.5% không đồng ý, việc các thành viên thường xuyên trao đổi và giúp đỡ nhau trong công việc có 11.4%

không hài lòng, tuy nhiên vẫn còn đến 15.9% không hài lòng về yếu tố mọi người trong công ty chia sẻ kiến thức và ý tưởng.

Với công nhân lao động: 29.4% không đồng ý về việc đồng nghiệp hợp ý trong công việc, 28.4% không đồng ý về việc thực hiện thời gian làm việc linh hoạt hiện nay của công ty, 26.6% không hài lòng với yếu tố các thành viên thường xuyên trao đổi và giúp đỡ nhau trong công việc, 12.8% không hài lòng về việc cùng chia sẻ kiến thức và ý tưởng.

➤ Tạo động lực thông qua các chính sách quản trị

- Đối với nhà quản lý: Về công tác tuyển dụng có 11.4% là không hài lòng; Công tác đào tạo và phát triển có 31.8% không hài lòng. Về đánh giá thành tích có 20.5% không hài lòng; 43.2% không hài lòng với yếu tố cấp trên thường xuyên tham khảo ý kiến cấp dưới trước khi đưa ra quyết định.

- Đối với công nhân lao động: Đào tạo và phát triển có 22.2% không hài lòng. Đánh giá thành tích có 48.6% không hài lòng. Có 29.4% không hài lòng với yếu tố người quản lý luôn cung cấp thông tin khi giao việc và 29.3% không hài lòng đối với việc nhà quản lý lắng nghe ý kiến của công nhân lao động.

➤ Kết quả khảo sát mong muốn của NLD khi hoàn thành tốt công việc

Có 5 yếu tố được đưa ra để NLD lựa chọn bao gồm: Khen thưởng trong nội bộ công ty; Tăng lương; Nhận tiền thưởng; Thăng tiến trong công việc; Hình thức khác.

Đối với nhà quản lý: 50% mong muốn được tăng lương, 31.8% mong muốn được thăng tiến, 13.6% mong nhận được tiền thưởng, chỉ có 4.5% là mong được khen thưởng trong nội bộ công ty.

Đối với công nhân lao động: 63.3% mong muốn được tăng lương, 20.2% mong nhận được tiền thưởng, 10.1% muốn được thăng tiến và có 6.4% mong muốn được khen thưởng trong nội bộ công ty.

➤ Kết quả đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố có tác dụng tạo động lực thúc đẩy NLĐ

Có 7 yếu tố được đưa ra khảo sát, bao gồm: Yếu tố thù lao; Khung cảnh làm việc; Điều kiện làm việc; Bản thân công việc; Các chính sách quản trị; Tính hợp tác của mọi người trong công việc; Nhà quản lý

Kết quả khảo sát cho giá trị trung bình được sắp xếp thứ tự từ cao đến thấp, cụ thể:

Đối với nhà quản lý: Yếu tố tính hợp tác của mọi người trong công ty đối với công việc được đánh giá quan trọng hàng đầu (mean = 4.38), điều kiện làm việc (mean = 4.15), khung cảnh làm việc (mean = 4.06), Yếu tố thù lao (mean = 4.02), nhà quản lý (mean = 3.81), chính sách quản trị (mean = 3.72), cuối cùng là yếu tố bản thân công việc (mean = 3.50).

Đối với công nhân lao động: Yếu tố thù lao được NLĐ đánh giá quan trọng hàng đầu (mean = 4.48), điều kiện làm việc (mean = 4.37), Tính hợp tác trong công việc của mọi người trong công ty (mean = 3.91), chính sách quản trị (mean = 3.72), khung cảnh làm việc (mean = 3.58), cuối cùng là bản thân công việc (mean = 3.29).

➤ Kết quả khảo sát những mong đợi trong tương lai của NLĐ khi làm việc ở công ty

Đối với nhà quản lý: Yếu tố có nhiều cơ hội thăng tiến và có thu nhập cao có kết quả là 25%, điều kiện làm việc an toàn, thoải mái và sự quan tâm giúp đỡ của các thành viên trong công ty có kết quả là 13.6%, cấp trên quan tâm và đối xử công bằng với cấp dưới là

11.4%, công việc thú vị và đầy thử thách là 6.8% cuối cùng là được ghi nhận thành tích khi hoàn thành tốt công việc là 4.5%.

Đối với công nhân lao động: Có 66.1% mong đợi có được thu nhập cao, được thăng tiến trong công việc là 13.8%, sự quan tâm giúp đỡ của các thành viên trong công ty có kết quả là 7.3%, điều kiện làm việc an toàn, thoải mái là 6.4%, được ghi nhận thành tích khi hoàn thành tốt công việc là 4.6% và cấp trên quan tâm, đối xử công bằng với cấp dưới là 1.8%.

➤ Kết quả khảo sát hiện tại NLD đã có được động lực làm việc tại Công ty hay không?

Đối với nhà quản lý: Có 54.5% đã được tạo động lực. Tuy vậy có đến 45.5% chưa được tạo động lực làm việc thực sự.

Đối với công nhân lao động: Có 61.5% họ cảm thấy được tạo động lực lao động khi làm việc ở công ty. Song cũng có đến 38.5% cho rằng chưa được tạo động lực lao động.

❖ Kết quả phân tích nhân tố theo mô hình nghiên cứu

Sau khi sử dụng phần mềm SPSS để xử lý cho kết quả cụ thể về mức độ quan trọng của các nhân tố tác động đến động lực thúc đẩy NLD theo thứ tự như sau:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. Thù lao. | 4. Người quản lý. |
| 2. Điều kiện làm việc. | 5. Bản thân công việc. |
| 3. Khung cảnh làm việc | 6. Sự hợp tác. |

2.4.3. Đánh giá về thực trạng việc sử dụng các công cụ tạo động lực thúc đẩy người lao động ở Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức

2.4.3.1. Tạo động lực bằng yếu tố vật chất

❖ Đối với nhà quản lý: Kết quả cho là không hợp lý với các nội dung sau: tiền thưởng các dịp lễ, tết 47.7%, thưởng tháng

13: 38.6%. Họ đánh giá cao các chính sách về thực hiện các khoản phúc lợi, tiền lương làm việc ngoài giờ, lương chính thức, các chính sách bảo hiểm, cuối cùng là tiền thưởng tháng thứ 13.

❖ Đối với công nhân lao động: Tiền lương chính có 31.2% nhận xét là không hợp lý, lương làm việc ngoài giờ có 26.6%, các khoản phúc lợi 24.8%, thưởng các dịp lễ tết 29.4% và các chính sách bảo hiểm 15.6%.

2.4.3.2. Tạo động lực bằng các công cụ khác

❖ Đối với nhà quản lý

- Yếu tố tạo động lực từ chính bản thân công việc được đánh giá tương đối tốt, họ có quyền quyết định cách thức thực hiện công việc và được sắp xếp làm những công việc phù hợp với khả năng và trình độ của họ. Làm việc ở công ty, họ cảm thấy công việc thú vị và đầy thử thách; các công việc được định nghĩa rõ ràng. Họ có nhiều hy vọng là sẽ được thăng tiến khi làm việc ở công ty.

- Khung cảnh làm việc ở công ty hiện nay điều không hài lòng nhất là yếu tố NLD ở công ty chưa thật sự chia sẻ những kiến thức và ý tưởng cùng nhau, chưa thường xuyên trao đổi và giúp đỡ nhau trong công việc.

- Đối với các chính sách quản trị mà công ty đang thực hiện, họ đánh giá thấp việc cấp trên không thường xuyên tham khảo ý kiến cấp dưới trước khi đưa ra quyết định; công tác đào tạo và phát triển đánh giá là chưa được hợp lý, việc đánh giá thành tích theo mô hình mà công ty đang áp dụng chưa phù hợp.

❖ Đối với công nhân lao động

- Điều mà họ đánh giá cao nhất ở đây là sự quan tâm của các cấp quản lý tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành nhiệm vụ. Công việc hoàn toàn phù hợp với trình độ chuyên môn của họ. Khi

hoàn thành tốt nhiệm vụ, họ đã được nhà quản lý ghi nhận thành tích đúng với sự cống hiến.

- Về điều kiện làm việc: công việc vận chuyển, xếp dỡ phải làm việc ở nơi có nhiệt độ khí hậu khắc nghiệt và vệ sinh lao động chưa đảm bảo với tiêu chuẩn quy định; trang thiết bị chuyên dùng chưa thật bảo đảm đầy đủ và phù hợp với công việc.

- Khung cảnh làm việc ở công ty họ không hài lòng là sự hợp tác với nhau trong công việc; Thời gian làm việc chưa linh hoạt và không hài lòng về việc san sẻ giúp đỡ nhau trong công việc.

- NLĐ không hài lòng đối với việc nhà quản lý không thường xuyên tham khảo ý kiến trước khi đưa ra quyết định, không chú ý lắng nghe những ý kiến phản hồi của NLĐ; khi giao việc họ chưa được cung cấp thông tin một cách đầy đủ. Chưa được quan tâm đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn.

2.4.3.3. Những mong muốn của người lao động khi hoàn thành tốt công việc

Mong muốn chung nhất với cả hai đối tượng khảo sát là được tăng thêm thu nhập, được thăng tiến, được khen thưởng; Người lao động mong muốn nhận được tiền thưởng và được thăng tiến.

2.4.3.4. Các nhân tố có tác dụng đến tạo động lực thúc đẩy người lao động

Dựa vào kết quả phân tích nhân tố khảo sát với 2 đối tượng, có những nhân tố sau có tác dụng đến tạo động lực thúc đẩy NLĐ:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| - Nhân tố thù lao | - Bản thân công việc |
| - Điều kiện làm việc | - Chính sách quản trị |
| - Khung cảnh làm việc | - Nhà quản lý |

Chương 3

TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY

TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1.1. Những cơ hội:

- Nước ta gia nhập tổ chức thương mại thế giới, thị trường xuất nhập khẩu và đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam sẽ tăng lên.
- Hệ thống pháp luật kinh tế ngày càng được cải thiện.
- Thành tựu đạt được trong gần 20 năm đổi mới, uy tín thương hiệu “Vietranstimex” mà đơn vị đã tạo ra.

3.1.2. Những thách thức:

- Cạnh tranh gay gắt với quy mô rộng hơn, sâu hơn.
- Sự biến động của thị trường vận tải tác động mạnh đến Cty.
- Năng lực đầu tư đủ mạnh để cạnh tranh với các tập đoàn vận tải đa quốc gia.

3.1.3. Mục tiêu phát triển của công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức trong giai đoạn 2010 - 2015 và định hướng đến năm 2020

- Mở rộng kinh doanh đa ngành nghề, đa dạng hoá sản phẩm. Lấy giá trị vận chuyển làm nền tảng, tăng dần tỷ trọng giá trị dịch vụ vận tải đa phương thức trong tổng giá trị thực hiện.
- Tăng cường mở rộng quan hệ kinh tế đối ngoại, đa dạng hoá công tác tiếp thị để mở rộng thị trường cạnh tranh.
- Đổi mới toàn diện công tác quản lý, sắp xếp công ty mẹ đủ mạnh, có các tiềm năng về vốn và năng lực kinh doanh.
- Phát triển lực lượng sản xuất, làm tốt công tác quy hoạch, tăng cường công tác đào tạo, đào tạo nâng cao, đào tạo lại đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật.

- Cùng cố và phát triển thị trường trong nước và quốc tế.
Không ngừng nâng cao giá trị thương hiệu “Vietranstimex”.

3.2. NHỮNG XU HƯỚNG THÁCH THỨC VÀ MỤC TIÊU, YÊU CẦU CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

3.2.1. Xu hướng thách thức

- Xu hướng khu vực hóa, toàn cầu hóa.
- Công ty cần phải thường xuyên cập nhật thông tin để tránh lạc hậu.

- Khoa học kỹ thuật phát triển, máy móc ngày càng hiện đại.
- Nhu cầu và chất lượng cuộc sống đòi hỏi ngày càng cao.

3.2.2. Mục tiêu của việc tạo động lực cho người lao động

- Tạo ra và duy trì một môi trường làm việc hữu ích, kích thích nhu cầu của NLD từ đó tạo ra động lực thúc đẩy NLD.
- Tạo ra động lực làm việc, sự đoàn kết nhất trí cao.
- Tạo ra mối quan hệ gắn bó giữa nhà quản lý với nhân viên.

3.2.3. Yêu cầu của việc tạo động lực thúc đẩy

- Thúc đẩy được động lực làm việc của CBCNV và NLD.
- Tạo sự đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau trong thực hiện nhiệm vụ.
- Các giải pháp phải tạo động lực thúc đẩy NLD làm việc.

3.3. CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

3.3.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương, các khoản phụ cấp, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi, dịch vụ

3.3.1.1. Tiền lương

Tác giả đề xuất với công ty xây dựng và bổ sung thêm vào quy chế tiền lương một hệ số - tạm gọi là hệ số "**Hoàn thành công**

việc" của tập thể và của cá nhân. Hệ số này được xây dựng trên cơ sở kết quả xếp loại đánh giá thực hiện công việc của cá nhân và của tập thể.

3.3.1.2. Các khoản phụ cấp

Công ty điều chỉnh mức phụ cấp cho phù hợp với tình hình thực tế. Mức phụ cấp mà công ty đang áp dụng là quá thấp.

3.3.1.3. Tiền thưởng

Bổ sung thêm nội dung khen thưởng cho bên ngoài công ty, mức thưởng do TGD xem xét quyết định đối với từng trường hợp cụ thể theo đề xuất của các phòng ban tham mưu.

Công ty cũng cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng trong nội bộ công ty. Thực hiện chế độ tiền thưởng phải thật sự công bằng và khách quan.

3.3.1.4. Các chế độ bảo hiểm, phúc lợi và dịch vụ

Công ty áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích NLD làm việc tốt hơn, an tâm công tác và gắn bó với công ty hơn. Công ty tư vấn, giúp cho mọi người hiểu được những lợi ích của chế độ đãi ngộ đối với NLD, để cho NLD tự quyết định lựa chọn các khoản phúc lợi cho bản thân mà họ cảm thấy phù hợp.

3.3.2. Chú trọng cải thiện điều kiện làm việc

Công ty cần mua trang bị thêm hệ thống xe cầu có tính năng vừa xếp dỡ, vừa vận chuyển thay cho hệ thống xe nâng; Xây dựng và mở rộng thêm nhà xưởng; Cải tạo hệ thống thông gió; Chú trọng đến công tác an toàn vệ sinh lao động – phòng, chống cháy nổ.

Công ty bố trí cho các đoàn công tác xa, dài ngày phải có bác sĩ hay nhân viên y tế; Chú trọng đến công tác tuyên truyền về an toàn lao động để công nhân nâng cao ý thức bảo đảm an toàn lao động.

3.3.3. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc

Công ty cần bố trí những người đã được huấn luyện về kỹ năng và nghệ thuật đánh giá. Tác giả xin đề xuất, đưa ra phương pháp đánh giá cho điểm thay cho phương pháp đánh giá đồ họa mà công ty đang áp dụng, nhằm cụ thể hóa cho việc tổng hợp, phân tích.

3.3.4. Quan tâm đến công tác đào tạo

Tiến hành phân tích công việc nhằm xác định nhu cầu đào tạo theo định hướng phát triển của công ty; Xây dựng tiến trình nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực; Có chế độ khuyến khích vật chất, tinh thần gắn với kết quả đào tạo.

3.3.5. Quan tâm hơn nữa đến nhu cầu tôn trọng

Khi đưa ra quyết định lãnh đạo công ty nên tham khảo ý kiến của họ bằng các phiếu tham khảo hoặc tổ chức lấy ý kiến của toàn thể CBCNV. Lắng nghe, tiếp xúc nhiều hơn nữa với CBCNV để hiểu những mong muốn của họ. Công tác đào tạo, tuyển dụng phải công bằng khách quan. Việc đánh giá thành tích của công nhân viên phải đặt ra những tiêu chuẩn rõ ràng.

3.3.6. Tổ chức tốt các phong trào thi đua trong công ty

Kết thúc mỗi một phong trào thi đua, ban thi đua khen thưởng của công ty phải tiến hành sơ tổng kết để đánh giá, biểu dương khen thưởng những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc; từ đó nhân rộng điển hình tiên tiến trong toàn công ty.

KẾT LUẬN

Quản trị nhân sự ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Nguồn nhân lực đối với bất cứ doanh nghiệp dịch vụ nào cũng đều là yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp đó trên thương trường. Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức muốn không ngừng phát triển và tạo cho mình lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ thì công ty phải có một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng say và bền bỉ với công việc.

Để thu hút và giữ chân được đội ngũ lao động có những đặc trưng như trên, công ty cần phải thường xuyên quan tâm đáp ứng các nhu cầu và mong đợi chính đáng của người lao động. Việc đáp ứng nhu cầu cho CBCNV để giúp họ có được động lực làm việc là một điều không dễ dàng, vì nhu cầu của con người rất đa dạng và thay đổi theo từng khoảng thời gian khác nhau. Tuy nhiên để tạo được động lực làm việc cho CBCNV hiện nay tại công ty, thì công ty cần phải tìm hiểu những nhu cầu hiện tại của CBCNV là gì và tìm cách đáp ứng tốt các nhu cầu này.

Trong quá trình hoàn thành đề tài, tác giả đã nhận được sự nhiệt tình hướng dẫn của PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm, tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của cô. Mặc dù rất cố gắng, nhưng vấn đề tạo động lực thúc đẩy người lao động là một vấn đề có nội hàm rộng và liên quan đến nhiều lĩnh vực, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Bản thân là người nghiên cứu đề tài, tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ thầy cô và bạn bè để đề tài hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!