

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



TRẦN THỊ THU GIANG

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

Phản biện 1: **PGS.TS. Võ Xuân Tiên**

Phản biện 2: **GS.TS. Nguyễn Văn Đính**

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 16 tháng 01 năm 2012.

** 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

Tạo động lực làm việc là phần quan trọng trong việc quản lý hiệu suất làm việc. Trí tuệ, tinh thần, tâm lý tạo nên năng lực tiềm tàng vô tận của con người.

Công ty cổ phần sản xuất-thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực giày xuất khẩu, là lĩnh vực sử dụng nhiều lao động và kết quả kinh doanh chịu nhiều ảnh hưởng của biến động thị trường và biến động của nền kinh tế trong nước và thế giới.

Chính vì những lí do trên, tôi đã tiến hành nghiên cứu đề tài: *“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần Hữu Nghị Đà Nẵng”*

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động, tạo động lực lao động và chỉ ra các tiếp cận với tạo động lực cho người lao động.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu đề tài: tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại công ty.

- Thời gian: nghiên cứu và phân tích các số liệu trong phạm vi từ năm 2008– 2010.

- Địa điểm: Tại công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng-Khu công nghiệp Đà Nẵng, phường An Hải Bắc, quận Sơn Trà, thành phố Đà Nẵng

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu

- Phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu. Trong đó phát ra 300 phiếu khảo sát, thu về 294 phiếu, số phiếu hợp lệ là 286 phiếu. Phỏng vấn sâu đối với 7 người lao động có chức vụ từ trưởng phòng tới công nhân viên.

5. Cấu trúc của luận văn

Mở đầu

Nội dung

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại doanh nghiệp

Chương 2: Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng

Kết luận và kiến nghị

CHƯƠNG 1-CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP

1.1 CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1 Nhu cầu

Nhu cầu của con người là một trong những trạng thái cảm giác thiếu hụt một sự thỏa mãn nào đó.

1.1.2 Động lực

“ Động lực là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của tổ chức ”.

1.2 CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

1.2.1 Lý thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow

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

1.2.3 Lý thuyết hai yếu tố của F.Herzberg

1.2.4 Sự lưỡng phân trong quản trị: Lý thuyết X và lý thuyết Y

1.2.5 Thuyết kỳ vọng của VROOM

1.3 NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động

1.3.2 Đo lường mức độ thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp

1.3.3 Thiết kế các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động

1.3.3.1 Các hình thức tạo động lực bằng vật chất

** Tiền lương – Tiền công*

** Các hình thức khuyến khích khen thưởng*

** Các chương trình phúc lợi*

1.3.3.2 Các hình thức tạo động lực phi vật chất

- * Đào tạo và phát triển người lao động*
- * Tăng cường tính hấp dẫn của công việc thông qua thiết kế và thiết kế lại công việc*
- * Đánh giá thực hiện công việc*
- * Làm phong phú công việc*
- * Làm rõ quyền hạn và trách nhiệm của nhân viên*
- * Cơ hội thăng tiến*
- * Tạo môi trường làm việc*

**CHƯƠNG 2-TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH
DOANH VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG**

**2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT
THƯƠNG MẠI HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG**

Tên công ty : Công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Hữu
nghị Đà Nẵng

Tên giao dịch quốc tế : Huu Nghi Danang Joint Stock Company

Tên viết tắt : HUNEX

Biểu tượng công ty :



Trụ sở chính : Khu công nghiệp Đà Nẵng, P.An Hải Bắc,
Q.Sơn Trà, TP Đà Nẵng

Điện thoại : (84-511) 393 4177

Fax : (84-511) 393 5706

Website : <http://www.hunex.com.vn>

Số đăng ký kd : 0400100697

Ngày cấp : 01/10/2010

Đơn vị cấp : Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Đà Nẵng

Tài khoản số : 2012 201 000 210

Tại : Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển nông
thôn – CN Khu công nghiệp ĐN

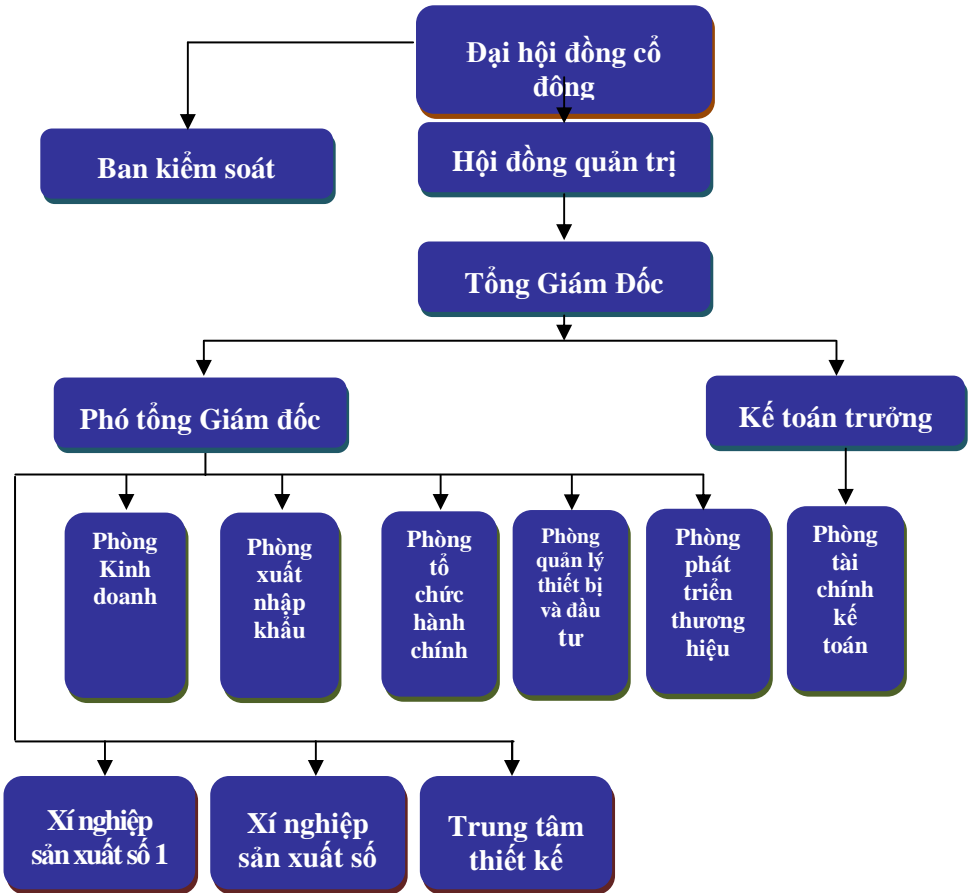
Vốn điều lệ : 50.000.000.000 đồng

Các lĩnh vực HĐKD : - Sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu các
loại giày dép và vật tư các loại

- Mua bán, khai thác cho thuê tài sản, đất
đai và bất động sản

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

2.1.2 Cơ cấu tổ chức Công ty



2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần Hữu Nghị Đà Nẵng

Công ty CP SX-TM Hữu Nghị Đà Nẵng hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực giày xuất khẩu, là lĩnh vực sử dụng nhiều lao động và kết quả kinh doanh chịu nhiều ảnh hưởng của biến động thị trường và biến động của nền kinh tế trong nước và thế giới. Riêng năm

2010, hoạt động kinh doanh hàng xuất nhập khẩu trong nước nói chung và hàng da giày nói riêng tiếp tục bị ảnh hưởng lớn bởi cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới. Ngoài ra, đây là năm mà công ty bị tổn thất rất lớn do vụ hỏa hoạn xảy ra ngày 8/8/2010, cùng với sự thay đổi về cổ đông chi phối nên một số tồn tại cũ về hàng hóa tồn kho, về công nợ và chế độ thanh toán cho người lao động đang tiếp tục phải giải quyết... đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả kinh doanh năm 2010 của công ty.

Theo đó, năm 2010 công ty đạt tới 207,15 tỷ đồng doanh thu thuần, tăng 33,88% so với năm 2009. Tuy nhiên, lợi nhuận cả năm 2010 của công ty lại lỗ tới 24,14 tỷ đồng tương ứng với mỗi cổ phiếu lỗ 6.036 đồng, trong khi năm trước lãi tới 6,75 tỷ đồng tương ứng mỗi cổ phiếu lãi 1.688 đồng. Lợi nhuận của công ty giảm mạnh là do thu không đủ bù chi. Hoạt động tài chính và hoạt động khác năm 2010 lỗ tới 10,09 tỷ đồng, trong khi năm trước vẫn lãi nhẹ; tổng các chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí bán hàng năm 2010 là 31,52 tỷ đồng, tăng 32,88% so với năm 2009.

2.2 CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT VÀ THƯƠNG MẠI HỮU NGHỊ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.2.1 Cơ cấu lao động dựa trên trình độ

Tổng số người lao động trong Công ty tính đến thời điểm 31/12/2010 là 1.526 người, trong đó cơ cấu theo trình độ lao động như bảng 2.3

2.2.2 Chính sách đối với người lao động

2.2.3 Mức lương bình quân

Công ty đang áp dụng bảng lương dựa theo tính chất công việc. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, lương được tính theo khối

lượng sản phẩm hoàn thành trong tháng. Đối với cán bộ công nhân viên gián tiếp, nghiệp vụ hưởng lương theo công việc và căn cứ vào trình độ năng lực và hiệu quả công việc được giao.

Công ty có quy chế đào tạo và nâng bậc lương cụ thể cho CBNV.

2.2.4 Giải quyết chế độ chính sách

* Đóng các khoản bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN) năm 2010: 7.664.435.885 đ

* Giải quyết tiền chế độ ốm đau, thai sản đến 31/12/2010: 1.910.827.200 đ

* Chi tiền thôi việc theo chế độ năm 2010: 1.817.382.885 đ

2.3 PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SX-TM HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN VỪA QUA

2.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động

Bước 1: Xác định những nhu cầu đối với công việc của người lao động.

Bước 2: Thiết kế phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động.

Bước 3: Tiến hành khảo sát nhu cầu: khảo sát chọn mẫu 300 người tỷ lệ số phiếu chia theo lao động quản lý và công nhân viên dựa vào tỷ lệ giữa lao động quản lý và công nhân viên tại công ty.

Bước 4: Xử lý số liệu

2.3.2 Kết quả công tác tạo động lực cho người lao động trong thời gian vừa qua

2.3.2.1 Công tác tiền lương, tiền công

2.3.2.2 Công tác khen thưởng và phúc lợi

2.3.2.3 Công tác phân tích công việc và thiết kế lại công việc

2.3.2.4 Công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty

2.3.2.5 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.3.3 Đánh giá chung

*** Ưu điểm:**

- Gần 50% người lao động cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại, trong đó tỷ lệ trưởng phó phòng ban chọn mức độ “hài lòng” và “rất hài lòng” chiếm tỷ trọng cao nhất tương ứng là 50% và 33,3%, đây là những người lãnh đạo cao trong doanh nghiệp, nắm giữ những vị trí quan trọng, được hưởng những quyền lợi và ưu đãi xứng đáng nên khá hài lòng với công việc.

- Tiền lương luôn được công ty coi là một công cụ quan trọng để tạo động lực khuyến khích người lao động làm việc. Với những cố gắng của công ty trong công tác tiền lương đã đưa tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên trong công ty tăng dần lên qua các năm từ 2,036 triệu đồng/người/tháng năm 2009 lên 2,549 triệu đồng/người/tháng.

- Chế độ phúc lợi của của công ty đã có những tác dụng tích cực trong việc tạo động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ cuộc sống của người lao động.

*** Nhược điểm:**

Giá trị trung bình của mức độ hài lòng đối với nội dung công việc được giao chỉ đạt ở mức 3,38, cho thấy rằng nhìn chung mức độ hài lòng đối với công việc vẫn chưa cao. Sự không hài lòng đối với công việc sẽ ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động, chỉ cố gắng hoàn thành công việc như là một nghĩa vụ và trách nhiệm, không có sự tự nguyện cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức cũng như để đạt được mục tiêu của chính mình.

- **Công tác xác định nhu cầu người lao động**

Công ty hầu như không tiến hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của người lao động mà mặc nhiên thừa nhận rằng tiền lương và những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của người lao động là biện pháp tạo động lực. Qua số liệu bảng trên cho thấy, hiện nay nhu cầu về mức thu nhập cao và thỏa đáng được người lao động đánh giá là nhu cầu quan trọng nhất đối với họ, tiếp đến là nhu cầu về công việc ổn định và điều kiện lao động tốt. Do đó nâng cao động lực làm việc cho người lao động, Công ty cần có những biện pháp thỏa mãn đối với những nhu cầu này của người lao động.

- **Tiền lương**

- Hệ số lương cấp bậc nhà nước qui định còn thấp, được xây dựng từ rất lâu, không còn phù hợp với độ đặc thù công công việc và mức độ phức tạp của công việc hiện tại nhưng lại được dùng làm căn cứ để tính đơn giá tiền lương và quỹ tiền lương kế hoạch.

- Các bản phân tích công việc còn đơn giản sơ sài, khó làm căn cứ để xác định giá trị công việc, so sánh giá trị giữa các công việc để tính toán lương một cách công bằng. Do đó dẫn đến sự cảm nhận của người lao động về sự không công bằng trong tiền lương giữa các công việc.

- Mức lao động được dùng để tính đơn giá tiền lương chưa được xây dựng chính xác, chủ yếu là căn cứ vào mức lao động năm trước đã được duyệt và có sự điều chỉnh lại đôi chút mà không có sự đo lường tính toán một cách khoa học, do đó không phản ánh chính xác hao phí lao động.

- Mức lương chức (lương phần 2) chiếm tới 70% tổng tiền lương của người lao động tuy nhiên thời gian xét tăng hệ số lương chức danh còn gắn chặt với thâm niên. Cụ thể là cứ sau 5 năm mới xét

tăng lên bậc cao hơn. Điều đó làm giảm tác dụng của việc kích thích động lực làm việc của người lao động thông qua tiền lương.

- **Khen thưởng và phúc lợi**

Mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều. Nguyên nhân là do quy chế khen thưởng của Công ty đã được xây dựng từ rất lâu, và các mức thưởng được xây dựng theo mức giá của những năm trước mà chưa có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình biến động giá cả như hiện nay vì vậy làm giảm giá trị của phần thưởng.

- **Đánh giá thực hiện công việc**

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa hiệu quả, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động còn chung chung, không định lượng được. Với cách đánh giá trên không phân loại chính xác thành tích của người lao động đặc biệt là trong dây chuyền sản xuất, kết quả làm ra không thể phân chia rạch ròi cho từng người lao động mà đó là kết quả làm việc của cả tập thể, do đó không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động được dùng là căn cứ để xét thưởng tuy nhiên hệ thống đánh giá còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá, chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động, dẫn đến người lao động cảm thấy sự không công bằng.

- Các tiêu thức dùng để đánh giá còn sơ sài. Với các tiêu thức đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng tại công ty gồm: Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao; tham gia các phong trào thi đua, có tinh thần đoàn kết nội bộ, chấp hành nội quy, quy chế của Công ty, pháp luật của nhà nước; đảm bảo đủ số ngày

công theo chế độ trong tháng... thì chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động, thiếu các tiêu thức đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động. Chính vì vậy, không có tác dụng trong việc phát hiện ra những yếu kém về trình độ, kiến thức, kỹ năng của người lao động có ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động để từ đó có kế hoạch đào tạo phù hợp.

- Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá còn chung chung, không định lượng được do thiếu các văn bản phân tích công việc chi tiết làm căn cứ.

Do vậy, công ty cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện để đảm bảo đánh giá chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

- **Công tác phân tích công việc**

- Công tác phân tích và thiết kế công việc chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, chưa thấy được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc với các hoạt động quản trị nhân lực khác. Các bản phân tích công việc hiện nay tại công ty chưa phát huy được tác dụng trong các hoạt động quản trị nhân lực mà chủ yếu mới chỉ là để làm căn cứ tuyển dụng lao động cũng như quy định nhiệm vụ của người lao động. Còn việc người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào thì chưa có tiêu chuẩn cụ thể.

- Phương pháp phân tích công việc mới chỉ do người trưởng bộ phận căn cứ vào bản tiêu chuẩn viên chức chuyên môn nghiệp vụ, tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật đã có sẵn, căn cứ vào việc quan sát

thực tế công việc trong bộ phận và kinh nghiệm bản thân để xây dựng các văn bản phân công nhiệm vụ. Trong khi đó những người trưởng các bộ phận thường không được đào tạo kiến thức về quản trị nhân lực do đó khi tiến hành phân tích công việc không khoa học dẫn đến kết quả phân tích chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan.

Như vậy, công tác phân tích công việc tại công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế, trong thời gian tới công ty phải hoàn thiện lại công tác phân tích công việc, tiến hành xây dựng đầy đủ các văn bản phân tích công việc cho từng chức danh công việc

- **Đào tạo và phát triển**

- Xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo chưa chính xác, do thiếu các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học, chưa xác định được thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì cần phải đào tạo, các nội dung sẽ đào tạo có thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của người lao động hay không.

+ Các bản phân tích công việc của công ty còn thiếu, nội dung thì sơ sài, các tiêu chí về yêu cầu, kiến thức kỹ năng người lao động cần có để đáp ứng yêu cầu công việc thì còn chung chung và không cụ thể. Chính vì vậy, thiếu cơ sở khoa học để xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

+ Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa phục vụ cho mục đích đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho nên còn thiếu các tiêu thức chỉ tiêu đánh giá về trình độ, năng lực, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức kỹ năng vào công việc của người lao động. Kết quả đánh giá chưa chỉ ra được là người lao động hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp có phải là do sự yếu kém hay thiếu hụt về kiến thức hay kỹ năng không hay là do các yếu tố khác.

Chính vì thiếu các căn cứ trên nên khi xác định nhu cầu đào tạo không có cơ sở để so sánh giữa các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần có để thực hiện công việc với những kiến thức, năng mà người lao động hiện có. Do đó không thể xác định được người lao động thiếu hụt những kiến thức kỹ năng gì để tiến hành đào tạo, nên mới xảy ra tình trạng xác định nhu cầu đào tạo không chính xác.

- Căn cứ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo mới chỉ dựa vào tổng hợp kết quả học tập, bằng cấp, chứng chỉ của học viên.

- Hiệu quả của công tác đào tạo còn được phản ánh qua đánh giá, nhận xét của người học về các khóa đào tạo như nội dung khóa học có phù hợp với nhu cầu đào tạo không, phương pháp đào tạo có phù hợp không, giảng viên dạy có dễ hiểu không... Tuy nhiên, tại công ty khi vẫn chưa tiến hành điều tra ý kiến đánh giá của người lao động, do đó không thấy được các khóa đào tạo có phù hợp với nhu cầu của người lao động hay không, có cung cấp những kiến thức kỹ năng mà người lao động mong muốn hay không,

- Chưa xây dựng được các mục tiêu cụ thể cho từng khóa học, do đó cũng không có cơ sở để đánh giá xem khóa học có đạt được mục tiêu đề ra không.

CHƯƠNG 3-GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG

3.1 PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH DA GIÀY VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN TỚI VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY NĂM 2011

3.1.1 Chiến lược quy hoạch tổng thể phát triển ngành da giày Việt Nam đến 2020

3.1.2 Mục tiêu phát triển của công ty năm 2011

3.1.2.1 Các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2011

3.1.2.2 Kế hoạch đầu tư

3.2 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI HỮU NGHỊ ĐÀ NẴNG

3.2.1 Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu của người lao động

Bước một: Xác định các loại nhu cầu.

Bước hai: Xác định các nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu. Mỗi loại nhu cầu có từ 3 - 5 nhu cầu cụ thể. Ở đây tôi thiết kế 5 nhu cầu cụ thể của mỗi loại nhu cầu:

Bước ba: Thiết kế các câu hỏi (tùy theo cách thiết kế 3 hay 5 nhu cầu cụ thể mà nêu ra 3 – 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu). Do có 5 nhu cầu cụ thể cho một loại nhu cầu do đó tác giả thiết kế 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu.

Bước bốn: Thiết kế bảng hỏi điều tra (nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu.

Với 5 mức độ tương ứng là: 1- Hoàn toàn không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Không có ý kiến rõ ràng; 4- Gần như đồng ý 5- Hoàn toàn đồng ý.

Bước năm: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng đơn vị, phòng ban phân xưởng, công ty. Cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, công nhân trực tiếp sản xuất; có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v...việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Bước sáu: Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu

Trước hết dùng phương pháp bình quân hoá để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và của từng loại nhu cầu theo công thức:

$$Đ_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc loại nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

3.2.2. Hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho người lao động

3.2.2.1. Thực hiện công tác phân tích công việc

** Phân định trách nhiệm của các cá nhân trong hoạt động phân tích công việc*

** Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc*

** Tiến hành rà soát lại và tiến hành phân tích công việc đối với tất cả các công việc theo chu kỳ 3 năm một lần nhằm sửa đổi bổ sung nội dung các công việc cho phù hợp với tình hình thực tế.*

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

** Hoàn thiện mục tiêu đánh giá*

a. Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...

b. Mục tiêu hành chính: thăng tiến , thuyên chuyển, sa thải người lao động...

c. Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung.

* Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá.

* Hoàn thiện phương pháp đánh giá.

Bước một, phân bổ tổng điểm vào tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

Bước hai, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá.

Bước ba, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

3.2.3 Hoàn thiện hệ thống trả công lao động

Một là, xem xét điều chỉnh lại hệ số lương chức danh.

Hai là, từng bước rút ngắn thời gian xét tăng lương đối với với hệ số lương chức danh.

Ba là, xem xét điều chỉnh lại thang bảng lương chức danh theo xu hướng hệ số lương tăng lũy tiến nhằm đảm bảo tăng cả về số lượng tuyệt đối và số tương đối.

Bốn là, cung cấp và giải thích cho người lao động hiểu về qui chế tiền lương của công ty, cách tính toán lương, hệ số lương lương...

Năm là, nghiên cứu xây dựng chế độ điều chỉnh lương theo mức trượt giá hàng năm hoặc có chế độ hỗ trợ lương cho người lao động với một tỷ lệ thích hợp nhằm giảm bớt các thiệt hại do lạm phát.

3.2.4 Nâng cao năng lực người lãnh đạo tổ nhóm làm việc

- Xây dựng được lòng tin
- Trung thực, công bằng, tôn trọng mọi người
- Kỹ năng lãnh đạo
- Thái độ tích cực

- Ghi nhận những thành tích hoặc những khoản đóng góp của người khác.

- Giải quyết xung đột mang tính xây dựng.

3.2.5 Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Từ những phân tích về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở chương 2, tôi đề xuất một số giải pháp như sau nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty từ đó góp phần vào việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng, nhờ đó nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

**** Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.***

- Phân tích mục tiêu, kế hoạch chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty, dự kiến biến động nhân sự của từng bộ phận để nhằm xác định nhu cầu đào tạo của từng bộ phận, số lượng cần đào tạo là bao nhiêu, nội dung đào tạo để có thể hoàn thành các kế hoạch đề ra

- Kết quả so sánh giữa năng lực, trình độ hiện có của người lao động với những yêu cầu của công việc về kiến thức kỹ năng, từ đó xác định được những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng của người lao động mà có thể cải thiện thông qua đào tạo.

- Học tập, nâng cao trình độ cũng là một nhu cầu của chính bản thân người lao động, đồng thời người lao động là người biết rõ nhất mình đang thiếu hụt những kiến thức kỹ năng gì. Do đó khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo cũng cần thu thập nhu cầu từ phía người lao động, qua đó cũng phần nào thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động, tạo ra động lực học tập và làm việc cho họ.

Theo tôi để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết

quả giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu của công việc thì công ty có thể vận dụng phương pháp so sánh giữa yêu cầu của công việc với thực tế mà nhân viên của công ty đã tích lũy được. Tiến hành như sau:

Bước 1. xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

Phân nhóm các tiêu thức này theo các mức độ yêu cầu đòi hỏi đòi hỏi của từng kiến thức kỹ năng đó trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như có thể chia thành 4 mức: 0 điểm (không biết) – 1 điểm (hiểu biết rất ít) – 2 điểm (hiểu biết ở mức độ trung bình) – 3 điểm (hiểu biết sâu)

Bước 2, xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc

Bước 3, Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng . Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước 4, Xử lý thông tin. Kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động con yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

* Xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng

Hiện tại công ty vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm

căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Do đó nhiều khi dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, công ty cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- Mục tiêu, và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

- Bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của họ (ví dụ như đào tạo ngoại ngữ thì chỉ những người dưới 45 vì lúc đó họ vẫn có khả năng tiếp thu và còn nhiều thời gian đóng góp cho công ty).

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo họ có tác dụng lớn đối với công ty.

* Tăng cường kinh phí cho đào tạo

Như phân phân tích đã trình bày, kinh phí dành cho đào tạo của công ty là được trích từ quỹ đào tạo theo quy định. Với lượng kinh phí đó chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu đào tạo theo yêu cầu của công việc. Nhằm phát triển nguồn nhân lực trong công ty, theo tác tôi cần đa dạng hoá các nguồn vốn đầu tư cho đào tạo và khuyến

khích CBCNV tham gia đào tạo theo phương châm công ty và CBCNV cùng làm. (Qua kết quả điều tra có tới 34% người trả lời sẵn sàng chi trả một phần kinh phí đào tạo; trong đó 60% trả lời sẵn sàng chi trả từ 30% đến 50% kinh phí của khoá học)

Đối với vốn đầu tư cho đào tạo nên huy động từ CBCNV đóng góp một phần bằng cách công khai nội dung, chương trình thời gian kinh phí từng khoá học, khả năng chi trả của CÔNG TY phần còn lại là CBCNV đóng góp.

Công ty chịu trách nhiệm tạo điều kiện về thời gian và các chế độ khác trong thời gian CBCNV đi học và kèm theo đó là chế độ khuyến khích thưởng phạt phù hợp (ví dụ như chính sách khuyến khích đối với học viên có thành tích học tập xuất sắc v.v...)

* Hoàn thiện công cụ đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.

Để đánh giá chính xác hiệu quả công tác đào tạo từ đó có những biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đáp ứng nhu cầu về lao động chất lượng cũng như thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động thì ngoài chỉ tiêu đánh giá thông qua kết quả học tập của người lao động như hiện nay, công ty nên đánh giá thông qua phản ánh của học viên, giáo viên và người quản lý về các khóa đào tạo.

Các bước tiến hành:

Trước hết, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá.

- Nhóm chỉ tiêu trong quá trình đào tạo
- + Mức độ phù hợp của nội dung chương trình đào tạo
- + Mức độ đổi mới về kiến thức, kỹ năng được đào tạo
- + Mức độ phù hợp về thời gian của khoá học
- + Chất lượng của đội ngũ giáo viên
- + Mức độ phù hợp của phương pháp giảng dạy
- + Hệ thống giáo trình, bài giảng.

- + Mức độ phù hợp của kinh phí đầu tư cho khoá học.
- + Các điều kiện phục vụ cho công tác đào tạo v.v....
- Nhóm chỉ tiêu sau khi được đào tạo:
 - + Mức độ sử dụng kiến thức được đào tạo vào trong công việc
 - + Mức độ nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động sau khi được đào tạo
 - + Mức độ nâng cao về tiền lương và thu nhập của người lao động sau khi được đào tạo

Hai là, Phương pháp đánh giá được sử dụng là phương pháp phỏng vấn, điều tra bằng bảng hỏi với các câu hỏi được thiết kế sẵn đối với các đối tượng: người được đi đào tạo, giảng viên tham gia đào tạo, cán bộ quản lý của công ty, của công ty.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Tạo động lực cho người lao động là một vấn đề có vai trò ngày càng trở nên quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Mặt khác, khi chính sách tạo động lực của công ty hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng, đã chỉ ra những mặt còn hạn chế và tìm ra nguyên nhân trong các công tác trả lương, trả công; công tác khen thưởng, phúc lợi; công tác đào tạo, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng.

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tôi đưa ra 3 quan điểm về tạo động lực lao động và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao

động tại Công ty cổ phần sản xuất thương mại Hữu Nghị Đà Nẵng trong thời gian tới để công ty xem xét áp dụng.

Luận văn dựa trên sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại công ty để đưa ra các kiến nghị. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.