

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

NGUYỄN THỊ DIỆU LY

**NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH
CÔNG NGHIỆP DAERYANG VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

**TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng – Năm 2015
Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. Võ Xuân Tiến**

Phản biện 1: TS. Trương Hồng Trình

Phản biện 2: TS. Đoàn Hồng Lê

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 01 năm 2015.

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

1

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, nguồn nhân lực đóng một vai trò hết sức quan trọng

và không thể thiếu trong các hoạt động Xã hội. Một doanh nghiệp hay tổ chức muốn đạt được hiệu quả cao trong công việc dựa trên năng lực làm việc của từng người với óc sáng tạo, nhiệt huyết và tích cực thì doanh nghiệp hay tổ chức đó cần phải xem xét vào cách thức và giải pháp mà các nhà quản lý sử dụng để tạo động lực thúc đẩy cho người lao động.

Trong thời gian được thực tập tại Công ty TNHH Công nghiệp Daeryang Việt Nam, được sự giúp đỡ nhiệt tình của thầy giáo PGS. TS. Võ Xuân Tiến, cùng các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh và các cán bộ trong Công ty và với kiến thức đã học về bộ môn quản trị nguồn nhân lực, tôi xin chọn đề tài “ ***Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công nghiệp Daeryang Việt Nam*** “ làm định hướng nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.
- Phân tích thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam trong thời gian qua.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam trong thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt nội dung: Đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại

Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam.

- *Về mặt không gian*: Đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam.

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

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

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

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

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp; - Các phương pháp khác...

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được bố trí gồm 3 chương như sau: Chương 1- Cơ sở lý luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong các doanh nghiệp.

Chương 2 - Thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam .

Chương 3 - Một số giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty TNHH Công Nghiệp Daeryang Việt Nam. **6.**

Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Một số khái niệm

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

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

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

- **Nâng cao động lực** được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ có nhiều phần khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức. **1.1.2. Các học thuyết về động cơ thúc đẩy**

- *Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow*

- *Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams*

- *Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg*

- *Thuyết về bản chất con người của Mc.Gregor*

- *Thuyết thúc đẩy theo nhu cầu*

1.1.3. Ý nghĩa của việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong các doanh nghiệp

Khi người lao động có động lực thúc đẩy trong công việc thì: - Họ sẽ nỗ lực làm việc, cống hiến hết mình giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động.

- Hoàn thành các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh đề ra.

Qua đó, tăng thu nhập tạo được sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.2.1. Công tác tiền lương

Tiền lương chỉ được xem là yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy người lao động khi mà:

a. Chính sách tiền lương hợp lý

- Chính sách tiền lương là quan điểm, cách nhìn về tiền lương của người sử dụng lao động trả cho người lao động.

- Để nâng cao động lực thúc đẩy người lao động thì chính sách tiền lương được xây dựng phải đảm bảo thu hút và duy trì người lao động có trình độ chuyên môn cao, phù hợp với yêu cầu công việc, năng suất lao động cao, kiểm soát chi phí, đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

b. Căn cứ trả lương có cơ sở khoa học

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

c. Cơ cấu tiền lương hợp lý

Mỗi yếu tố cấu thành tiền lương có một ý nghĩa nhất định và cần có tỷ lệ tương xứng. Cần phải hiểu đúng vai trò của từng thành phần trong cơ cấu tiền lương (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi) để có quy chế chính sách khuyến khích phù hợp.

d. Hình thức trả lương hợp lý

Hình thức trả lương hợp lý sẽ nâng cao động lực làm việc cho người lao động, làm cho năng suất lao động của người lao động tăng. Có nhiều hình thức trả lương khác nhau, mỗi hình thức trả lương đều có những ưu, nhược điểm riêng. Tùy theo điều kiện, hoàn cảnh cụ thể, các doanh nghiệp phải áp dụng hình thức trả lương phù hợp để đảm bảo tính

công bằng, khoa học nhằm kích thích, nâng cao động lực làm việc cho

người lao động.

1.2.2. Cải thiện điều kiện làm việc

- Điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ tiêu hao sức lực của người lao động trong quá trình tiến hành sản xuất. Mức độ tiêu hao sức lực và trí lực của người lao động phụ thuộc vào hai nhóm nhân tố chính, đó là tính chất công việc và tình trạng vệ sinh môi trường làm việc.

- Để cải thiện điều kiện làm việc, cần phải làm thay đổi tính chất công việc cũng như cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường và thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

1.2.3. Đánh giá thành tích nhân viên

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

Đánh giá thành tích ảnh hưởng lớn đến quyền lợi của người lao động. Do vậy, đây là một trong những yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy người lao động. Đánh giá đúng thành tích được coi là yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy người lao động khi các tiêu chí đánh giá rõ ràng, căn cứ đánh giá có cơ sở khoa học, phương pháp đánh giá hợp lý, kết quả đánh giá phải công bằng minh bạch và nhân viên phải nhận biết được mức độ hoàn thành công việc.

1.2.4. Công tác đào tạo

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

- Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực là đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức, các chương trình đào tạo cần được xây dựng một

cách hệ thống và xem xét nhu cầu thực sự của tổ chức. Do vậy, doanh

ng nghiệp phải xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể.

- Công tác đào tạo được xây dựng theo các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xác định chương trình và lựa chọn phương thức đào tạo; Lựa chọn và đào tạo giáo viên; Dự tính kinh phí đào tạo và Đánh giá chương trình đào tạo.

1.2.5. Chăm lo đời sống tinh thần

- Chăm lo đời sống tinh thần tức là dùng những lợi ích tinh thần như quan tâm chăm sóc, động viên, tuyên dương, khen thưởng để kích thích tích cực trong trạng thái tâm lý. Thỏa mãn các nhu cầu tinh thần, tình cảm tạo ra sự yên tâm, tự tin, cảm giác thoải mái, an toàn phần kích trong lao động.

- Các doanh nghiệp phải chú ý đến đời sống tinh thần vì khi nhu cầu tinh thần được đáp ứng, tính tích cực của người lao động sẽ được phát huy, người lao động sẽ hưng phấn làm việc với niềm hăng say, ra sức sáng tạo, nhiệt tình cống hiến, gắn bó đoàn kết với đồng nghiệp, với tổ chức.

1.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp như là các giá trị tinh thần, vật chất và tri thức...được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển, trở thành quan niệm, tập quán, truyền thống của doanh nghiệp đó.

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

- Nhu cầu của người lao động
- Giá trị cá nhân
- Đặc điểm tính cách của người lao động
- Khả năng, năng lực của mỗi người.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

a. Nhân tố thuộc về công việc

- Kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.
- Mức độ chuyên môn hóa của công việc.
- Tính hấp dẫn của công việc
- Quan hệ trong công việc.

b. Các nhân tố thuộc về tổ chức

- Văn hóa của tổ chức
- Phong cách lãnh đạo
- Các chính sách về nhân sự và việc thực hiện các chính sách đó

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP DAERYANG VIỆT NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP DAERYANG VIỆT NAM

2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức của Công ty

- Công ty chuyên sản xuất các sản phẩm chính như bộ thắng đĩa xe ô tô, linh kiện phụ tùng trong xe ô tô,...

- Đội ngũ nhân viên bao gồm 330 người tại Công ty.
- Tổ chức sản xuất theo nhiều hình thức và nhiều công đoạn.
- Cơ cấu tổ chức kết hợp giữa “trực tuyến - chức năng”. - Bảo vệ môi trường, tuân thủ pháp luật.
- Sản phẩm 100% được xuất khẩu.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của Công ty

a. Nguồn nhân lực

- Đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, lao động trực tiếp chiếm đa số.
- Lực lượng lao động trẻ năng động, linh hoạt trong công việc.

Bảng 2.1. Số lượng lao động của Công ty giai đoạn năm 2011-2013

Chi tiêu	2011		2012		2013	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động	290	10 0	310	10 0	330	100
II. Cơ cấu						
1. Tính chất lao động						
- Lao động gián tiếp	28	10	28	9	30	9
- Lao động trực tiếp	262	90	282	91	300	91
2. Giới tính						
- Nam	262	90	287	93	302	92
- Nữ	28	10	23	7	28	8
3. Trình độ lao động						
- Sau đại học	3	1	3	1	5	2
- Đại học	31	11	28	9	24	7
- Cao đẳng, trung cấp	3	1	5	2	11	3
- Lao động phổ thông	253	87	274	88	290	88

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự, Công ty TNHH Công nghiệp
Daeryang Việt Nam)

b. Tình hình tài chính của Công ty

- Tổng giá trị tài sản của Công ty đến cuối năm 2013 là

111.515,47 triệu đồng.

- Nguồn vốn chủ sở hữu của Công ty tăng mạnh qua các năm, năm 2011 là 43.361,50 triệu đồng , đến năm 2013 tăng lên là 51.945,59 triệu đồng.

- Công ty ngày càng mở rộng quy mô sản xuất, kinh doanh và kinh doanh có hiệu quả.

c. Đặc điểm cơ sở vật chất

- Công ty có một cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị tương đối tốt phù hợp với điều kiện sản xuất của Công ty.

9

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP DAERYANG VIỆT NAM

2.2.1. Thực trạng về công tác tiền lương tại Công ty

a. Chính sách trả lương

Bảng 2.2. Tình hình thu nhập của người lao động tại Công ty từ năm 2011-2013

Chi tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Quỹ tiền lương (tr.đồng)	10.092,0	11.904,0	13.860,0
Tổng số lao động (người)	290	310	330
Tiền lương bình quân (tr.đồng/người/tháng)	2,8	3,2	3,5

(Nguồn: Phòng Kế toán – tài vụ của Công ty)

Tuy nhiên, chính sách tiền lương của Công ty vẫn chưa áp dụng việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với người lao động. **b.**

Căn cứ trả lương

Bảng 2.3. Bảng lương theo cấp bậc các chức danh công tác tại Công ty

STT	Chức danh	Mức lương theo cấp bậc (nghìn đồng)
1	Giám đốc	7.821
2	Trưởng phòng, xưởng trưởng	6.214
3	Trưởng phòng	5.343
4	Tổ trưởng	4.474
5	Nhóm trưởng	3.936
6	Chuyên viên, kỹ sư	3.483
7	Cán sự, kỹ thuật viên	2.717
8	Đội trưởng	2.064
9	Nhân viên	1.915

(Nguồn: Phòng Kế toán - tài vụ của Công ty)

10

- Hệ số khác Công ty áp dụng để đánh giá mức độ phức tạp và hiệu quả công việc gồm: Hệ số phân hạng đơn vị, hệ số thâm niên, hệ số học vị.

Tuy nhiên, hệ số giãn cách (bội số lương) giữa người có mức lương cao nhất so với người có mức lương thấp nhất tại Công ty khá lớn 9,98 lần.

c. Cơ cấu tiền lương của Công ty

- Qua bảng phân tích cơ cấu tiền lương ta thấy, tỷ trọng các bộ phận trong cơ cấu tiền lương của Công ty chưa hợp lý như: quỹ tiền

lương cơ bản chiếm tỷ trọng cao, năm 2013 là 57%, còn quỹ tiền thưởng vẫn còn thấp.

Bảng 2.4. Cơ cấu tiền lương của Công ty

Chỉ tiêu	2011		2012		2013	
	Số tiền (tr.đ)	TL (%)	Số tiền (tr.đ)	TL (%)	Số tiền (tr.đ)	TL (%)
Quỹ tiền lương cơ bản	6.6120	61	7.068,0	53	8.910,0	57
Quỹ phụ cấp	3.132,0	29	4.836,0	36	4.950,0	31
Quỹ tiền thưởng	1.044,0	10	1.488,0	11	1.980,0	12
Tổng quỹ tiền lương	70.296,0	100	13.392,0	100	15.840,0	100

(Nguồn: Phòng Kế toán – tài vụ của Công ty)

- Cơ cấu tiền lương chưa hợp lý sẽ không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động.

Vì vậy, để nâng cao hiệu quả công tác trả lương, cần xác định cơ cấu tiền lương phù hợp để kích thích người lao động làm việc tốt hơn, đảm bảo sự công bằng cho người lao động.

d. Hình thức trả lương

Hình thức trả lương phù hợp với từng đối tượng áp dụng, có tác dụng nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

2.2.2. Thực trạng công tác cải thiện điều kiện làm việc tại Công ty

- Thời gian qua, Công ty luôn cố gắng đảm bảo điều kiện làm

việc cho người lao động theo tiêu chí: Đảm bảo môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, sạch, đẹp, đầy đủ ánh sáng, nhiệt độ.

Khảo sát ý kiến của người lao động về bố trí thời gian làm việc của Công ty được thể hiện qua bảng 2.5 sau:

Bảng 2.5. Ý kiến người lao động về thời gian làm việc tại Công ty

Bộ phận		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
Lao động gián tiếp	SL (người)	1	4	11	2	0	18
	TL (%)	6	22	61	11	0	100%
Lao động trực tiếp	SL (người)	11	39	120	8	4	182
	TL (%)	6	21	67	4	2	100%

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát)

Từ bảng số liệu 2.5 nhận thấy: Có sự đánh giá không đồng đều giữa các nhân viên ở các bộ phận. Trong đó, lao động gián tiếp, ý kiến cho là “*Không đồng ý*” chiếm 11%, “*Không đồng ý lắm*” chiếm 61%, còn lại là “*Rất đồng ý*” và “*Đồng ý*”. Tuy nhiên, đối với lao động trực tiếp, ý kiến là “*Hoàn toàn không đồng ý*” chiếm tỷ lệ 2%, “*Không đồng ý*” chiếm tỷ lệ 4%, “*Không đồng ý lắm*” chiếm tỷ lệ 67%, còn lại là “*Rất đồng ý*” và “*Đồng ý*”. Như vậy, thời gian làm việc theo ca áp dụng với lao động trực tiếp đã gây khó khăn cho một số lượng nhân viên, Công ty cần có sự điều chỉnh, sắp xếp theo hoàn cảnh người lao động để họ yên tâm công tác.

2.2.3. Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên

Trong thời gian qua, Công ty cũng rất chú trọng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên vì đây là cơ sở để Công ty nâng bậc lương, thưởng,...

Kết quả khảo sát ý kiến của lao động gián tiếp và lao động trực tiếp về công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công ty được thể hiện qua bảng 2.6 sau:

12

Bảng 2.6. Ý kiến của lao động gián tiếp về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty

Tiêu thức đánh giá		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
Được đánh giá đúng thành tích đạt được	SL (người)	3	9	13	5	0	30
	TL (%)	10	30	43	17	0	100 %
Được biết nhận xét của cấp trên về kết quả công việc	SL (người)	2	14	10	4	0	30
	TL (%)	7	47	33	13	0	100 %
Đánh giá thành tích công	SL (người)	2	12	13	3	0	30
	TL (%)	7	40	43	10	0	100

bảng							%
Tiêu chí đánh giá thành tích hợp lý	SL (người)	2	11	12	5	0	30
	TL (%)	7	37	40	16	0	100 %

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát)

Qua bảng 2.6 cho thấy: Câu trả lời “*Không đồng ý lắm*” chiếm tỷ lệ cao nhất, số câu trả lời “*Không đồng ý*” chiếm tỷ lệ thấp, còn lại “*Rất đồng ý*” và “*Đồng ý*”. Như vậy, đối với lao động gián tiếp, mặc dù công tác đánh giá thành tích nhân viên đã được có một số nhân viên thỏa mãn, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến cho là không đồng ý . Do đó, trong thời gian tới Công ty cần hoàn thiện hơn nữa.

13

Bảng 2.7. Ý kiến của lao động trực tiếp về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty

Tiêu thức đánh giá		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
Được đánh giá đúng thành tích đạt được	SL (người)	22	88	165	11	14	300
	TL (%)	7	29	55	4	5	100%
Được biết nhận xét của cấp trên về	SL (người)	18	167	94	4	17	300

kết quả công việc	TL (%)	6	56	31	1	6	100%
Đánh giá thành tích công bằng	SL (người)	9	165	103	6	17	300
	TL (%)	3	55	34	2	6	100%
Tiêu chí đánh giá thành tích hợp lý	SL (người)	14	172	92	12	10	300
	TL (%)	5	57	31	4	3	100%

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát)

Qua bảng 2.7 cho thấy: Câu trả lời “*Không đồng ý lắm*”, “*Không đồng ý*” và “*Hoàn toàn không đồng ý*” vẫn còn chiếm tỷ lệ cao. Theo kết quả khảo sát và phương pháp đánh giá thành tích nhân viên ở bộ phận lao động trực tiếp, ta có thể nhận xét rằng: đối với nhân viên quan tâm đến hiệu quả công việc họ sẽ đánh giá “*Không đồng ý*” nhưng đối với nhân viên không quan tâm đến hiệu quả công việc mà chỉ chấp hành tính chuyên cần thì đánh giá “*Đồng ý*”. Do vậy, trong thời gian tới, Công ty nên thay đổi phương pháp đánh giá thành tích để đúng với yêu cầu, nội dung của công tác đánh giá thành tích.

14

2.2.4. Thực trạng công tác đào tạo

Theo kết quả điều tra khảo sát thì về chế độ, chính sách đào tạo tại Công ty thực hiện chưa được công bằng. Biểu số liệu sau sẽ cho chúng ta biết về vấn đề này.

Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo

TT	Tiêu chí		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
1	Chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	SL (ng)	10	120	50	20	0	200
		TL (%)	5%	60%	25%	10%	0	100 %
2	Công tác đào tạo tại Công ty đạt hiệu quả	SL (ng)	10	120	50	20	0	200
		TL (%)	5%	60%	25%	10%	0	100 %
3	Chế độ, chính sách đào tạo của Công ty công bằng	SL (ng)	5	95	90	10	0	200
		TL (%)	2,5%	47,5%	45%	5%	0	100 %

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát)

Qua bảng 2.8 nhận thấy: Số người trả lời “Rất đồng ý” và “Đồng ý” là 130 người, chiếm tỷ lệ khá cao là 65%. Tuy nhiên, về chế độ, chính sách đào tạo tại Công ty thì ngược lại có tới 50% số người trả lời chưa công bằng: 90 người trả lời “Không đồng ý lắm” và 10 người trả lời “Không đồng ý”.

2.2.5. Thực trạng công tác chăm lo đời sống tinh thần

Nhận thức được vai trò quan trọng trong công tác chăm lo đời sống tinh thần của người lao động. Do đó, trong những năm qua, lãnh đạo Công ty cũng đã chăm lo đời sống tinh thần của người lao động qua một số hình thức sau:

- Ký hợp đồng bệnh viện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, các nhân viên đã biết được tình hình sức khỏe của mình, một số phát hiện ra bệnh của mình và đã kịp thời chữa trị.

- Nhân các ngày lễ như ngày quốc tế thiếu nhi (1/6), tết Trung thu Công đoàn Công ty thường tổ chức tặng quà cho các cháu là con của nhân viên. Biểu số sau sẽ cho chúng ta biết về vấn đề này:

Bảng 2.9. Ý kiến của người lao động về chăm lo đời sống tinh thần tại Công ty

Tiêu thức đánh giá		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
Lãnh đạo quan tâm đến tâm tư nguyện vọng nhân viên	SL (người)	12	67	105	15	1	200
	TL (%)	6	33,5	52,5	7,5	0,5	100%
Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, đồng nghiệp tốt	SL (người)	7	65	98	27	3	200
	TL (%)	3,5	32,5	49	13,5	1,5	100%

Công ty thường xuyên tổ chức các buổi giao lưu, dã ngoại,...	SL (người)	18	28	88	59	7	200
	TL (%)	9	14	44	29,5	3,5	100%

(Nguồn: Xử lý số liệu khảo sát)

Qua bảng 2.9 nhận thấy: đánh giá người lao động “*Không đồng ý lắm*” chiếm tỷ lệ cao, “*Không đồng ý*” và “*Hoàn toàn không đồng ý*”

tuy chiếm tỷ lệ không lớn, nhưng cũng đã thể hiện Công ty còn hạn chế trong công tác chăm lo đời sống tinh thần người lao động.

2.2.6. Thực trạng về sự thăng tiến tại Công ty

Nhìn chung, công tác thăng tiến của Công ty đã kích thích người lao động hứng khởi làm việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, công tác này mới chỉ tập trung vào một số ít người có năng lực nổi trội hơn và thực hiện vẫn chưa đảm bảo tính công bằng. Biểu số liệu sau cho chúng ta thấy rõ hơn điều đó.

Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về sự thăng tiến

TT	Tiêu chí	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng

1	Công việc có cơ hội thăng tiến	SL (ng)	20	110	55	15	0	200
		TL (%)	10 %	45%	37,5%	7,5%	0	100%
2	Chính sách thăng tiến, đề bạt của Công ty công bằng	SL (ng)	5	75	90	30	0	200
		TL (%)	2,5%	37,5 %	45%	15%	0	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Công ty)

Qua bảng trên ta thấy nhìn chung, công tác quy hoạch, đề bạt và bổ nhiệm người lao động của Công ty đã kích thích người lao động hứng khởi làm việc, không ngừng trao dồi kiến thức để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, được thể hiện ở tiêu chí công việc có cơ hội thăng tiến thì chỉ có 15 người trả lời “*Không đồng ý*”, chiếm tỷ lệ nhỏ 7,5%. Tuy nhiên, công tác này của Công ty mới chỉ tập trung vào một số ít người có năng lực nổi trội hơn và thực hiện vẫn chưa đảm bảo tính công bằng, kết quả điều tra có 90 người trả lời “*Không đồng ý lắm*”, chiếm tỷ lệ 45% và 30 người trả lời “*Không đồng ý*”, chiếm tỷ lệ 15%.

17

2.2.7. Thực trạng về sự thay đổi vị trí làm việc tại Công ty

Việc bố trí, sắp xếp và luân chuyển cán bộ, công nhân viên trong Công ty đã phần nào giải quyết được nhu cầu về lao động quản lý cho từng Phòng, ban và các đơn vị trực thuộc Công ty, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động làm việc, người lao động không có cảm giác bị xáo trộn trong công việc và có cơ hội thăng tiến, nâng cao về chuyên môn nghiệp vụ. Tuy nhiên, công tác này thực hiện tại Công ty vẫn chưa được phù hợp.

Biểu số liệu sau sẽ thể hiện rõ hơn điều này. **Bảng 2.11. Đánh giá của người lao động về thay đổi vị trí làm việc**

TT	Tiêu chí		Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Cộng
1	Công tác sắp xếp nhân sự tại Công ty phù hợp	SL (ng)	5	100	75	20		200
		TL (%)	2,5%	50%	37,5%	10%		100%
2	Công tác luân chuyển cán bộ, nhân viên tại Công ty phù hợp với các vị trí công tác	SL (ng)	5	100	75	20		200
		TL (%)	2,5%	50%	37,5%	10%		100%

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Công ty)

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC HẠN CHẾ CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG THỜI GIAN QUA

Mặc dù Nhà nước có chính sách khuyến khích, ưu đãi các chủ đầu tư xây dựng nhà ở cho công nhân khu công nghiệp... Khi triển khai vào thực tiễn các chính sách vẫn chưa đủ mạnh, khó tác động đến các

nhà đầu tư, vì cho rằng đầu tư vào lĩnh vực này tỷ suất lợi nhuận thấp so với đầu tư vào các lĩnh vực khác.

Lạm phát cao đã tác động không nhỏ đến đời sống người lao động. Nhiều người phải bỏ Công ty vì lương không theo kịp giá sinh hoạt, từ tiền nhà trọ, tiền điện, tiền nước, tiền lương thực - thực phẩm, tiền học phí cho con cái... chưa nói đến việc đáp ứng đời sống tinh thần của bản thân.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP DAERYANG VIỆT NAM THỜI GIAN ĐẾN

3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của các yếu tố môi trường

- Hiện nay trong nền kinh tế thị trường, phần lớn các doanh nghiệp đều trực diện với môi trường kinh doanh ngày càng biến động phức tạp và nhiều rủi ro, các doanh nghiệp phải nắm bắt và phân tích được đầy đủ về môi trường kinh doanh mới có thể tồn tại và phát triển được.

- Nắm bắt được sự biến động của môi trường kinh doanh, lãnh đạo Công ty nên có chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp mà cụ thể là công tác nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

3.1.2. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian đến

- Tối đa hóa lợi nhuận dựa trên sự hài lòng và thỏa mãn của khách hàng.

- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đoàn kết, phát huy tinh thần nhiệt huyết với công việc, tập trung cao độ, cống hiến hết mình với các đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- Tiếp tục cải tiến và đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Không ngừng nâng cao năng lực quản lý và nâng cao đời sống cho người lao động, cải thiện môi trường làm việc an toàn, chính sách trả lương hợp lý để khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả.

- Đẩy mạnh công tác tiết kiệm, giảm tỷ lệ phế phẩm, hạ giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận cho Công ty.

3.1.3. Các quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất các giải pháp

- Các giải pháp hoàn thiện và tăng cường công tác nâng cao động lực trong lao động phải phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty. - Các biện pháp đưa ra phải có tính khả thi, đem lại lợi ích thiết thực cho cả người lao động và Công ty.

- Các giải pháp phải có phạm vi không gian, thời gian rõ ràng, đảm bảo hiện thực hóa việc áp dụng trong toàn công ty. **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU**

3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương

a. Chính sách tiền lương

Để kích thích người lao động làm việc tích cực, hiệu quả bằng các chính sách tiền lương hợp lý, Công ty nên trả lương theo hệ số kết quả hoàn thành công việc của từng cá nhân:

** Đối với lao động trực tiếp:*

Căn cứ vào kết quả theo dõi, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân người lao động trong tổ, đội, nhóm tại các đơn vị sản xuất sau đó bỏ phiếu kín và phân loại lao động như sau: **Bảng 3.1.**

Đánh giá phân loại lao động trực tiếp

ST T	Tổng số điểm (điểm)	Phân loại lao động	Hệ số áp dụng
---------	------------------------	-----------------------	------------------

1	18-21	A	1,2
2	14-17	B	1,0
3	<14	C	0,8

20

** Đối với lao động gián tiếp:*

Căn cứ vào quá trình thực hiện công việc của mỗi nhân viên trong từng phòng, ban và tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cán bộ, nhân viên theo tiêu thức sau:

Bảng 3.2. Đánh giá phân loại lao động gián tiếp

STT	Tổng số điểm (điểm)	Phân loại lao động	Hệ số áp dụng
1	18-21	A	1,2
2	14-17	B	1,0
3	<14	C	0,8

b. Căn cứ trả lương

Để kích thích người lao động làm việc hiệu quả, tác giả đề xuất:

- Điều chỉnh hệ số giãn cách (bội số lương) giữa người có mức lương cao nhất so với người có mức lương thấp nhất tối đa không quá 5,99 lần (Bội số tiền lương tối đa là $4,99/1 \times 1,2 = 5,99$). Công ty nên áp dụng việc trích nộp BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động theo đúng mức thu nhập của họ.

c. Cơ cấu tiền lương

Cơ cấu tiền lương của Công ty chưa hợp lý, do vậy tác giả đề xuất chuyển dần cơ cấu tiền lương theo hướng giảm tỷ trọng tiền lương cơ bản, tăng tỷ trọng tiền thưởng và phúc lợi, số liệu cụ thể tại bảng sau:

Bảng 3.3. Dự kiến cơ cấu tiền lương của Công ty trong thời gian tới

ST T	Chỉ tiêu	Tỷ trọng (%)
1	Tiền lương cơ bản	60
2	Phụ cấp	30
3	Tiền thưởng	70
4	Phúc lợi	3
	Tổng cộng	100

d. Các hình thức trả lương

- *Đối với lao động gián tiếp:* Công ty nên áp dụng hình thức trả lương theo thời gian gắn liền với mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân.

21

Hình thức trả lương này dễ tính toán nhưng có thể động viên, kích thích người lao động tăng năng suất trong công việc được giao. -

Đối với lao động trực tiếp: Để gắn trách nhiệm của cán bộ quản lý với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, trong thời gian đến Công ty nên áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng.

3.2.2. Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động
a. Nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên về đặc điểm công việc
 Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho từng chức danh, vị trí cụ thể để có thể dựa vào đó giao cho nhân viên công việc phù hợp với

năng lực và thể mạnh cũng giúp họ hiểu rõ công việc phải làm.

b. Bố trí thời gian làm việc hợp lý

Làm việc theo ca sẽ bất lợi cho một số nhân viên, đặc biệt là nhân viên có con nhỏ. Để thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với hoàn cảnh người lao động, Công ty nên có chính sách cho những người này.

c. Hoàn thiện môi trường làm việc tại Công ty

Công ty nên thường xuyên bảo trì máy móc thiết bị, hệ thống điều hòa không khí để tránh gây tình trạng ảnh hưởng sức khỏe đến người lao động. Với số lượng lao động lớn, Công ty nên dán các thông báo yêu cầu người lao động luôn ý thức giữ vệ sinh môi trường chung.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên -

Đối với nhân viên tại bộ phận sản xuất gián tiếp: Gồm cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng, nhân viên kỹ thuật. Để đảm bảo công tác đánh giá thành tích là đúng, công bằng, rõ ràng, cần phải xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Đối với nhân viên tại bộ phận sản xuất trực tiếp: Do tính chất công việc khá giống nhau giữa các nhân viên, số lượng nhân viên lớn. Do vậy, nên đề ra các tiêu chí đảm bảo phù hợp với công việc như: Khả năng thực hiện công việc, chấp hành nội quy Công ty, tính đoàn kết,...

22

3.2.4. Tăng cường công tác đào tạo

Mục tiêu của giải pháp là thực hiện tốt công tác đào tạo để thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

a. Xác định nhu cầu lao động

Việc đào tạo hiện nay hoàn toàn tự phát, chưa có khảo sát, nắm bắt nhu cầu của người lao động nên chưa thực sự nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

b. Thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý

Nâng cao chất lượng tài liệu đào tạo, bổ sung nhiều hình ảnh, ví dụ minh họa giúp nhân viên dễ nhớ, dễ tiếp thu. Nội dung đào tạo nên

theo sát thực tiễn có thể là những vấn đề chất lượng phát sinh tại Công ty nhưng khác phòng ban hay tại các cứ điểm khác, nội dung đào tạo không chỉ là những điểm chưa tốt mà phải tăng cường nhấn mạnh điểm tốt có thể học tập lẫn nhau, đồng thời có hình thức khen thưởng để kích thích nhân viên phát huy hơn.

c. Chế độ đãi ngộ cho người được đào tạo

- Công ty cần có chế độ đãi ngộ tốt hơn để người lao động có thể yên tâm học hành.

- Trong suốt thời gian đi học, điều mà người lao động cảm thấy lo lắng nhất đó là khi đào tạo xong thì vị trí công việc của họ có được đảm bảo không và họ có thể có khả năng thăng tiến trong công việc không. Thường thì phải bố trí một người thay thế vị trí của người được cử đi học.

- Chính vì thế, Công ty cần đưa ra cơ chế chính sách để giải quyết thỏa đáng tâm lý này của người lao động.

3.2.5. Chăm lo đời sống tinh thần

- Mục tiêu của giải pháp là tạo ra không khí đoàn kết, gắn bó với tập thể, tạo ra đời sống tinh thần vui tươi, thoải mái, giúp người lao động yên tâm công tác, tương trợ, giúp đỡ, đồng viên, chia sẻ niềm vui, thành tích đạt được, cùng nhau tìm cách tháo gỡ những khó khăn, khuất

23

mắc tạo ra niềm phấn khích, từ đó người lao động ra sức phấn đấu, cống hiến, gắn bó lâu dài với Công ty.

3.2.6. Hoàn thiện công tác thăng tiến

- Cần xây dựng và phát triển các chính sách đề bạt – thăng tiến cho nhân viên

- Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong từng vị trí công việc.

- Tổ chức các kỳ thi chức danh một cách công khai, minh bạch, đưa cơ hội thăng tiến đến gần hơn với người lao động.

3.2.7. Hoàn thiện công tác thay đổi vị trí làm việc

- Công ty phải dự đoán trước việc thay đổi vị trí làm việc sẽ tác động thế nào đến nhân viên.

- Lãnh đạo cần phải ủng hộ những nhân viên chấp nhận thay đổi vị trí công tác.

- Sự chuyển đổi cần được diễn ra tuần tự theo từng bước, sao cho công việc hiện tại của nhân viên không bị ảnh hưởng tiêu cực trước khi anh ta hoàn toàn chuyển sang vị trí mới.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

- Để thực hiện các giải pháp nêu ra trong bài viết, cần có sự ủng hộ và hỗ trợ của Ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên trong Công ty. - Để các giải pháp phát huy tác dụng đạt được hiệu quả cao trong công việc cần có sự giúp đỡ, tạo điều kiện từ phía Nhà nước về các quy định, các chế độ đối với người lao động như: đầu tư phát triển thêm cơ sở hạ tầng và máy móc thiết bị, chính sách khuyến khích đầu tư với nhiều ưu đãi, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức công đoàn. - Khi Công ty có điều kiện về tài chính thì nên tăng lương cho người lao động để thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say hơn nữa để đạt hiệu quả tốt nhất.

24

KẾT LUẬN

Nắm bắt được tầm quan trọng của công tác nâng cao động lực thúc đẩy người lao động nên ngay từ mới thành lập, Công ty TNHH Công nghiệp Daeryang Việt Nam đã chú trọng đến công tác nâng cao động lực thúc đẩy bằng cách kích thích người lao động hăng hái làm việc, năng suất lao động được tăng lên góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và đã đạt được một số thành tựu nhất định. Công ty đã sử dụng tốt các yếu tố để kích thích người lao động. Bên cạnh đó, Công ty vẫn còn một số khó khăn và những tồn tại cần khắc phục. Vì vậy, việc nghiên cứu để tìm ra các giải pháp cho Công ty là rất quan trọng vì sự phát triển chung của Công ty và quyền lợi của người lao động nói riêng.

