

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM CÔNG KHIÊM

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN 86**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM CÔNG KHIÊM

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN 86**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. TRẦN THỊ MINH PHƯƠNG

Hà Nội - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Phạm Công Khiêm

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Trần Thị Minh Phương đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Phạm Công Khiêm

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	v
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	vi
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm	9
1.1.1. Động lực.....	9
1.1.2. Nhu cầu	10
1.1.3. Lợi ích.....	10
1.1.4. Động lực lao động	11
1.1.5. Tạo động lực lao động	11
1.1.6. Công nhân sản xuất	13
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	14
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	14
1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams.....	16
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom	17
1.3. Nội dung tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.....	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất.....	18
1.3.2. Thiết kế biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất....	20
1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực cho công nhân sản xuất.....	27
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động cho công nhân sản	

xuất	30
1.4.1. Nhóm nhân tố bên trong tổ chức.....	30
1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài tổ chức	32
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại các đơn vị khác và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	33
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại các đơn vị khác.....	33
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho công ty Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.....	36
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 86	38
2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.....	38
2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....	39
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	39
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 trong thời gian vừa qua.....	42
2.1.5. Các đặc điểm về lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất	43
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 trong thời gian vừa qua	47
2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của công nhân sản xuất trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	47

2.2.2. Thực trạng các phương pháp tạo động lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	49
2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và mức độ hài lòng với công việc cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 .	75
2.3. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	79
2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức	79
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức	82
2.3.2.1. Vị thế của ngành.....	82
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	84
2.4.1. Ưu điểm.....	84
2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân.....	85
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 86	88
3.1. Phương hướng phát triển của công ty giai đoạn 2018 -2022	88
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	89
3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích vật chất	89
3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích tinh thần.....	94
3.2.3. Nhóm giải pháp khác	102
3.3. Khuyến nghị.....	103
KẾT LUẬN.....	105
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	107
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ATVSLĐ	: An toàn vệ sinh lao động
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHYT	: Bảo hiểm y tế
BHTN	: Bảo hiểm thất nghiệp
BHLĐ	: Bảo hộ lao động
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CNKT	: Công nhân kỹ thuật
ĐGTHCV	: Đánh giá thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2016 – 2018	42
Bảng 2.2. Cơ cấu sử dụng lao động giai đoạn 2016 - 2018.....	43
Bảng 2.3. Tuổi và giới tính của CBCNV năm 2018	44
Bảng 2.4. Trình độ của cán bộ quản lý năm 2018	45
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.....	48
Bảng 2.6. Thanh toán lương sản phẩm cho công nhân sản xuất công trường số 1 tháng 12 năm 2018.....	53
Bảng 2.7. Thanh toán lương sản phẩm cho từng tổ sản xuất của công trường số 1 tháng 12 năm 2018.....	54
Bảng 2.8. Tổng quan tiền lương của công nhân sản xuất giai đoạn 2016 - 2018	57
Bảng 2.9. Quỹ tiền thưởng của khối công nhân sản xuất năm 2016 – 2018 và dự kiến năm 2019.....	59
Bảng 2.10. Mức thưởng hàng tháng cho khối công nhân sản xuất.....	60
Bảng 2.11. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty	68
Bảng 2.12. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất với công việc.....	78
theo tuổi và giới tính	78
Bảng 3.1. Bảng đánh giá mức độ tham gia lao động của công nhân sản xuất.....	90
Bảng 3.2. Bảng tính điểm và xếp loại cho công nhân sản xuất.....	91
Bảng 3.3. Đánh giá thực hiện kết quả công việc của công nhân khối sản xuất	97

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Trình độ nghề của công nhân sản xuất năm 2018.....	46
Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tiền lương được trả xứng đáng với trách nhiệm và chất lượng công việc.....	56
Biểu đồ 2.3. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tiền lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình.....	58
Biểu đồ 2.4. Đánh giá của công nhân sản xuất về chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích công nhân sản xuất làm việc.....	61
Biểu đồ 2.5. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc	66
Biểu đồ 2.6. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tổ chức Bảo hộ lao động của công ty	71
Biểu đồ 2.7. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp.....	73
Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về việc tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ.....	75
Biểu đồ 2.9. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về công việc hiện tại	77

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow.....	14
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.....	40
Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành tại các công trường, phân xưởng tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	41
Hình 2.3. Sơ đồ các phương pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86	51

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việc tạo động lực lao động cho người lao động trong các doanh nghiệp là một phạm trù rất rộng và mang tính chất trừu tượng. Việc kích thích người lao động hăng say làm việc, tăng năng suất lao động không những mang lại lợi ích cho người lao động mà còn cho cả tổ chức. Từ đó năng suất lao động cá nhân tăng, sự đóng góp của cá nhân cho tổ chức tăng, điều đó cũng đồng nghĩa với việc doanh thu và lợi nhuận đều tăng. Nhất là trong giai đoạn hiện nay, nhân sự là yếu tố được đặt lên hàng đầu trong một tổ chức, doanh nghiệp nào muốn đứng vững trên thị trường thì buộc phải quan tâm đến chính sách nhân sự của mình. Thực tế đã chứng minh chỉ cần có một đội ngũ lao động phù hợp với mục tiêu kinh doanh cộng thêm với cách quản lý hợp lý thì công ty đó có thể thành công trên thương trường.

Công nhân sản xuất là những người dùng sức lao động của mình để tạo ra sản phẩm, hàng hóa cho công ty, tuy họ không phải là người tiếp xúc với khách hàng, họ không đóng vai trò trong việc giới thiệu sản phẩm đến tay khách hàng nhưng những sản phẩm họ làm ra là yếu tố quyết định để có được sự trung thành của khách hàng đối với công ty. Đặc biệt là đối với các công ty khai thác và kinh doanh khoáng sản, công nhân sản xuất chiếm vai trò quan trọng, là yếu tố sống còn đối với sự phát triển và uy tín của công ty.

Sau khi được tìm hiểu về quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm cũng như các hoạt động quản trị nhân lực của công ty; tác giả nhận thấy còn có một số vấn đề tồn tại, gây nhiều trở ngại đối với ban lãnh đạo công ty đó là tình trạng một số bộ phận công nhân sản xuất rời bỏ công ty sau một khoảng thời gian ngắn đến làm việc, năng suất lao động chưa cao. Vậy nguyên nhân thực sự là gì? Có phải do công tác quản trị nhân lực của công ty còn tồn tại nhiều hạn chế?

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 là một công ty con của Tổng công ty than Đông Bắc, do đó chính sách về nhân sự cũng như việc tạo động lực lao động cho người lao động đặc biệt là lực lượng công nhân sản xuất đang là một vấn đề còn mới mẻ và trong giai đoạn hiện nay, đó là vấn đề hết sức thời sự được ban lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm. Chính vì vậy tác giả đã đi sâu tìm hiểu và quyết định lựa chọn đề tài trong chuyên đề thực tập của mình là: ***“Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86”***. Mục đích nghiên cứu của đề tài là làm rõ vậy công tác tạo động lực lao động thực chất là gì, vai trò của nó như thế nào? Đồng thời tìm hiểu việc tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty, bao gồm những hoạt động gì, những mặt tốt cũng như những hạn chế còn tồn tại, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp nâng cao tạo động lực cho công nhân sản xuất tại công ty, qua đó nâng cao chất lượng công việc cũng như năng suất lao động của công nhân, giúp cho họ ngày càng yêu quý công việc, gắn bó, trung thành và cống hiến hết mình cho công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Vì thế việc tạo động lực lao động cho người lao động được quan tâm nghiên cứu rất kỹ. Có rất nhiều lý thuyết liên quan đến vấn đề tạo động lực được đưa vào ứng dụng nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow, lý thuyết về nhu cầu của D. McClelland, lý thuyết động lực thành đạt của J Atkinson, lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, lý thuyết mong đợi của V.H.Vroom và một số một số lý thuyết liên quan khác. Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết để tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp cần được xem xét và sàng lọc. Qua nghiên cứu, tạo động lực được xem xét là bị tác động bởi các yếu tố như

nhu cầu (nhu cầu cơ bản, nhu cầu phát triển và nhu cầu tự hoàn thiện), môi trường chính sách (chính sách tuyển dụng và đào tạo, chính sách đãi ngộ, chính sách quản lý và sử dụng, chính sách tạo môi trường làm việc), môi trường làm việc trong cơ quan, môi trường làm việc ngoài cơ quan và đặc điểm cá nhân của người lao động.

Trong nước, vấn đề tạo động lực lao động cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

- Đỗ Thị Thu (2008) - Luận văn thạc sĩ về đề tài “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ, làm rõ các căn cứ xác định nhu cầu cấp bách hiện nay cũng như đánh giá thực trạng tạo động lực ở công ty, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy công tác tạo động lực ở Công ty.

- Lê Đình Lý (2010) - Luận án tiến sĩ về đề tài “ *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này. Các công trình nghiên cứu đó chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau

- Nguyễn Thị Hương (2015) - Luận văn thạc sĩ về đề tài “*Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình*”, Trường Đại học Lao động xã hội đã thông qua phân tích các vấn đề lý luận, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình, từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình.

- Nguyễn Thị Hoài Hương (2016) - Luận văn thạc sĩ về đề tài “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech*”, Trường Đại học Lao động xã hội đã sử dụng các phương pháp điều tra và phương pháp phân tích so sánh để đánh giá thực trạng tạo động lực tại Công ty cổ phần Softech. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

- An Quang Thắng (2018) - Luận văn thạc sĩ về đề tài “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt*” - Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam. Tác giả An Quang Thắng đã đánh giá thực hiện công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt, từ đó đề xuất giải pháp thiết thực, khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực về tạo động lực lao động tại công ty cổ phần sản xuất Ô Việt.

Qua tìm hiểu các học thuyết, đề tài nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực lao động cơ bản như: các nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân, ... Từ những tìm hiểu đó, tác giả thấy tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất ở công ty còn chưa được hoàn thiện, vẫn

chưa kích thích được họ làm việc hết khả năng. Đó có thể là những vướng mắc về tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ hay khuyến khích tinh thần, ... Vì vậy trong luận văn này, tác giả sẽ tập trung tìm hiểu và đi vào nghiên cứu, chỉ ra những hạn chế trong việc tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty, từ đó đưa ra những ý kiến của riêng mình để giúp Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 hoàn thiện việc tạo động lực cho công nhân sản xuất.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động và làm rõ một số vấn đề cơ bản về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.

Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 và tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân của hạn chế từ các hoạt động tạo động lực của Công ty.

Đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động có hiệu quả cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Về không gian: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty trách nhiệm hữu

hạn một thành viên 86

Về thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở dữ liệu trong khoảng thời gian 2016 – 2018. Từ đó đề xuất phương hướng cho năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để tìm hiểu và đi sâu phân tích thực tế công tác tạo động lực lao động đồng thời đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này cho công ty, đề tài đã sử dụng nguồn số liệu:

- Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại công ty; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

- Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua Phiếu khảo sát.

Bên cạnh đó, tiến hành phân tích, xử lý dữ liệu qua các phương pháp:

Ø *Phương pháp phân tích:* Từ các dữ liệu thu thập được, tác giả sẽ tiến hành phân tích và đánh giá tổng hợp về tình hình kinh doanh của công ty, thực trạng nguồn nhân lực trong công ty đã thỏa mãn được yêu cầu đề ra hay chưa? Tạo động lực cho công nhân sản xuất được thực hiện như thế nào và hợp lý chưa? Để từ đó tìm ra điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân dẫn đến chúng nhằm đưa ra các giải pháp thích hợp hoàn thiện tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty.

Ø *Phương pháp tổng hợp:* Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.

Ø *Phương pháp thống kê:* Các dữ liệu như kết quả hoạt động kinh doanh, số lượng và cơ cấu nhân viên, các khóa đào tạo nhân viên, thời gian và chi phí cho các khóa đào tạo nhân viên, kết quả của công tác bảo hộ

lao động sẽ được tổng hợp vào các bảng thống kê theo tỉ lệ %, sau đó đi phân tích để thấy được sự khác biệt giữa các năm. Từ các bảng thống kê này ta sẽ có các kết luận chính xác về thực trạng kinh doanh và tạo động lực lao động tại công ty.

Ø *Phương pháp so sánh:* Các dữ liệu sau khi đã được phân tích và thống kê sẽ được so sánh với nhau để từ đó ta thấy được chúng tăng hay giảm, các mặt phát triển hay kém phát triển, hiệu quả hay không hiệu quả nhằm tìm ra các giải pháp quản lý trong từng trường hợp cụ thể tùy thuộc vào mục đích cụ thể mà công ty đề ra.

Ø *Phương pháp điều tra, khảo sát:*

+ Đối tượng khảo sát điều tra là công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.

+ Nội dung bảng hỏi: bảng hỏi về mức độ hài lòng, nhu cầu tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong Công ty.

+ Địa điểm khảo sát điều tra: tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 tại Quảng Ninh.

+ Số lượng phiếu khảo sát: Tác giả đã gửi 385 phiếu hỏi cho cán bộ công nhân sản xuất công ty về công tác tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86. Công ty có 4 công trường và 3 phân xưởng, do đó gửi cho mỗi công trường và mỗi phân xưởng 55 phiếu điều tra. Kết quả thu về 350 phiếu hợp lệ. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm Excel.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt lý luận và ứng dụng:

Giá trị lý luận

Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm

phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn:

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, chữ viết tắt, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, đề tài được chia thành 3 chương:

Chương 1: Lý luận chung về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Chương 3: Một số giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86.

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Động lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực – Trường Đại học kinh tế quốc dân của PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Th.S Nguyễn Văn Điềm thì “*Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.*” [9, tr.134]. Theo cách hiểu này, động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ nội tâm của người lao động.

Theo giáo trình Hành vi tổ chức – Trường Đại học kinh tế quốc dân do PGS.TS Bùi Anh Tuấn (chủ biên) thì “*Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao*” [21, tr.85].

Như vậy, bản chất của động lực lao động là những gì kích thích con người hành động để đạt được mục tiêu nào đó. Mục tiêu của con người đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ. Như vậy động cơ lao động là nguyên nhân, lý do để cá nhân người lao động tham gia vào quá trình lao động, còn động lực lao động là biểu hiện của sự thích thú, hưng phấn thôi thúc họ tham gia làm việc. Động cơ vừa có thể tạo ra động lực mạnh mẽ cho người lao động nhưng nó cũng đồng thời có thể thui chột đi mong muốn được làm việc, được cống hiến của họ. Người quản lý phải hiểu và phân tích động cơ, động lực của người lao

động để đưa ra các chính sách nhân sự hợp lý để người lao động hoàn thành công việc đồng thời giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra.

1.1.2. Nhu cầu

Cũng theo giáo trình Hành vi tổ chức – Trường Đại học kinh tế quốc dân do PGS.TS Bùi Anh Tuấn (chủ biên) thì “*Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển*” [21, tr.88].

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nhu cầu được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

1.1.3. Lợi ích

Theo PGS.TS Lê Thanh Hà viết trong Giáo trình Quản trị nhân lực tập II có trình bày “*Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra*” [12, tr.143]. Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu

được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.4. Động lực lao động

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm có một quan điểm khác nhau nhưng đều làm rõ được bản chất của động lực lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “*Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức*”. [9, tr.13]

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn: “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”. [21, tr.9]

Động lực lao động xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của người lao động. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

1.1.5. Tạo động lực lao động

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: “*Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự*

nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [14, tr.145]

Theo TS. Bùi Anh Tuấn: *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”.* [21, tr. 98].

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

Do đặc thù tính chất công việc của lao động gián tiếp và công nhân sản xuất khác nhau, cũng như trình độ học vấn, nhu cầu và mức độ hài lòng về công việc của hai khối lao động này là khác nhau. Do đó, tạo động lực cho lao động gián tiếp và công nhân sản xuất cũng khác nhau. Với lao động gián tiếp thì nhu cầu về xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện của họ được đặt lên trên nhu cầu về sinh lý, cho nên tạo động lực lao động cho khối lao động gián tiếp thì doanh nghiệp cần chú trọng vào các biện pháp tạo động lực bằng các khuyến khích tinh thần như đào tạo và phát triển, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, đánh giá thực hiện công việc... để nâng cao mức độ hài lòng cho khối lao động gián tiếp. Và ngược lại với công nhân sản xuất (lao động trực tiếp), do trình độ học vấn và nhận thức của họ không cao bằng khối lao động gián tiếp, nên nhu cầu của họ vẫn tập trung vào nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn thay vì các nhu cầu xã hội và nhu cầu được thể hiện. Chính vì thế, đối với khối công nhân sản xuất thì doanh nghiệp sẽ tập trung vào các biện pháp tạo động lực bằng các khuyến khích vật chất như tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi; hoặc tạo động lực bằng cách nâng cao điều

kiện làm việc thì sẽ đem lại hiệu quả cao trong công tác tạo động lực lao động cho doanh nghiệp hơn.

1.1.6. Công nhân sản xuất

Dựa trên quan điểm nghiên cứu của tác giả, *công nhân sản xuất* gồm những người trực tiếp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các công việc dịch vụ nhất định.

Đặc điểm của công nhân sản xuất:

- Mang tính chất sản xuất trực tiếp ra sản phẩm
- Chỉ đóng vai trò là người tác động vào máy móc tạo ra sản phẩm, không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng sử dụng sản phẩm
- Có tính đa dạng chuyên môn hóa cao
- Đa số công nhân sản xuất không nhất thiết phải có trình độ học vấn cũng như kỹ năng cao, có thể chỉ cần tốt nghiệp phổ thông là được
- Công nhân sản xuất đóng vai trò là người phụ giúp cho máy móc hoạt động, mang tính chất bị động, bị tác động trực tiếp từ máy móc mà không có khả năng tác động ngược trở lại
- Hoạt động sản xuất của công nhân sản xuất không mang tính mùa vụ, các sản phẩm họ làm ra là theo yêu cầu của các nhà quản trị
- Công nhân sản xuất không cần trải qua quá trình đào tạo bài bản mà ngược lại khi họ được nhận vào làm có thể ngay lập tức sử dụng được các thiết bị.

Theo nội dung công việc của công nhân sản xuất, loại công nhân sản xuất được chia thành:

- Công nhân sản xuất kinh doanh chính
- Công nhân sản xuất kinh doanh phụ trợ
- Công nhân của các hoạt động khác.

Theo năng lực và trình độ chuyên môn, công nhân sản xuất được phân thành các loại:

- Công nhân tay nghề cao: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên

môn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc thực tế, có khả năng đảm nhận các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ cao.

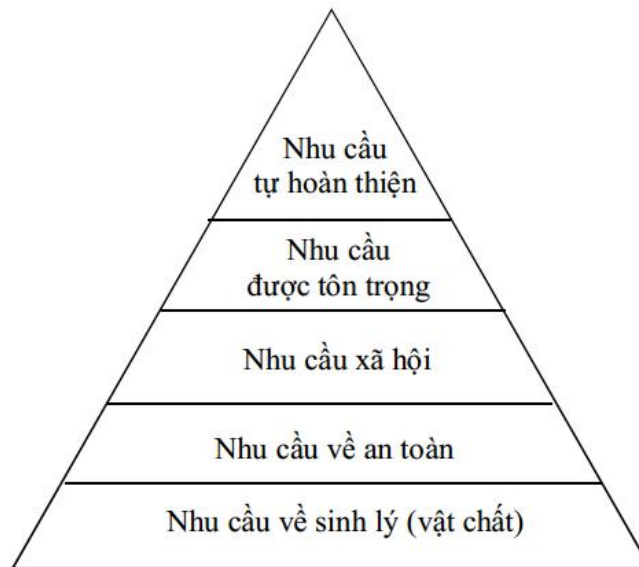
- Công nhân có tay nghề trung bình: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn, nhưng thời gian công tác thực tế chưa nhiều hoặc những người chưa được đào tạo qua trường lớp chuyên môn nhưng có thời gian làm việc thực tế tương đối lâu được trưởng thành do học hỏi từ thực tế.

Trong luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu đối tượng công nhân sản xuất là công nhân kỹ thuật (thợ điện lò và thợ khai thác hầm lò) và người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất ra sản phẩm của công ty.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và ông đã phân chia các nhu cầu của con người thành 5 nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, tr.158)

Nhu cầu sinh lý bao gồm những nhu cầu cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, thể hiện qua việc người lao động muốn được nhận được mức tiền lương hợp lý đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của người lao động và gia đình.

Nhu cầu an toàn là những mong muốn của con người được đảm bảo an toàn về thân thể. Người lao động mong muốn có một công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, đầy đủ, công tác an toàn bảo hộ lao động được quan tâm nhằm bảo vệ và chăm sóc sức khỏe của người lao động.

Nhu cầu xã hội thể hiện mong muốn của người lao động được giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác trong cuộc sống và trong công việc. Tại nơi làm việc, có thể được đáp ứng thông qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa mọi người lao động tổng doanh nghiệp như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của một cá nhân. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị có thể thỏa mãn nhu cầu này như người lao động được làm việc trong những căn phòng làm việc lớn, đầy đủ tiện nghi, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được... vì chúng chứng tỏ sự đánh giá và công nhận của doanh nghiệp đối với sự đóng góp của cá nhân.

Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong công việc, họ mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc....

Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành

động. Theo ông, nhu cầu của con người phát triển từ thấp đến cao, khi nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì về cơ bản nó không còn tạo ra động lực và nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên mạnh hơn và tác động quyết định đến hành vi của người lao động. Vì thế, muốn tạo động lực cho người lao động cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, từ đó dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ háng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

Theo J.Stacy Adams, người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng bao gồm cả công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

Công bằng bên trong có nghĩa là người lao động mong muốn được đánh giá chính xác những thành tích đóng góp của họ đối với doanh nghiệp và được nhận mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ xứng đáng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu người lao động cho rằng họ những gì họ nhận được không xứng đáng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ bất mãn, từ đó làm việc không hết khả năng hoặc thậm chí sẽ ngừng việc. Nếu họ cho rằng họ được nhận được những phần thưởng và đãi ngộ xứng đáng thì họ sẽ duy trì mức năng suất cũ, còn nếu họ nhận thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều họ mong muốn thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Tuy nhiên khi đó sẽ có xu hướng làm giảm giá trị phần thưởng và về lâu dài không còn tác dụng khuyến khích.

Công bằng bên ngoài là việc người lao động luôn mong muốn được đối xử công bằng như những người lao động khác. Vì thế họ luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của

những người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \quad >=< \quad \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động sẽ cảm thấy được đối xử công bằng khi nhận thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó của những người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, tăng hiệu quả thực hiện công việc. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng không được đối xử công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: giảm nỗ lực làm việc, làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân hoặc của những người khác, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết công bằng của J. Stacy Adams cho thấy để tạo động lực cho người lao động phải đưa ra những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động trên cơ sở đảm bảo sự công bằng.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom

Thuyết kỳ vọng của của giáo sư, tiến sĩ khoa học trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo

động cơ làm việc trong tổ chức, bổ sung lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Khác với Maslow, Victor Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó:

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên- nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để giúp tổ chức mình hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại các cơ quan, doanh nghiệp. Các nhà quản lý cần hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả, phần thưởng đối với người lao động. Khi thực hiện được những điều này, động lực của người lao động sẽ được tạo ra.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Nhu cầu của con

người luôn luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng... Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho công nhân sản xuất hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của công nhân sản xuất đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người công nhân sản xuất để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Đối với doanh nghiệp, để tạo ra động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của công nhân sản xuất thì nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận công nhân sản xuất trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động nam, lao động nữ, lao động già, lao động trẻ... để từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn các nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của công nhân sản xuất có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người công nhân. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành phân loại nhu cầu của người công nhân theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2. Thiết kế các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của công nhân sản xuất, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất từ đó tạo ra động lực làm việc cho họ hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức

Các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất bao gồm:

1.3.2.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích vật chất

**** Tiền lương***

Tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho công nhân sản xuất. Đây là một khoản thu nhập chính để họ trang trải cuộc sống, ảnh hưởng đến tương lai gia đình, là một phần chi phí cho các dịch vụ sinh hoạt để tái sản xuất sức lao động. Đó là sự công nhận những đóng góp của họ với công ty. Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được tính công bằng và hiệu quả trong lao động.

Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài. Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những người công nhân trong tổ chức, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số và chất lượng lao động, không chi trả lương theo bình quân, chia đều. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp, loại hình và gắn với thị trường trong từng giai đoạn.

Thứ hai, tiền lương phải có tính hiệu quả. Khi việc chi trả tiền lương hiệu quả sẽ tạo động lực khuyến khích người công nhân làm việc. Tính hiệu quả liên quan đến việc trả thù lao theo kết quả thực hiện công việc căn cứ vào

mức độ hoàn thành công việc của công nhân sản xuất, làm nhiều chất lượng cao thì hưởng lương cao và làm ít, chất lượng thấp thì hưởng mức lương thấp.

*** Tiền thưởng**

Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho công nhân sản xuất và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với công nhân sản xuất, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất.

Khi quy định chỉ tiêu chuẩn xét thưởng và trong đánh giá mức độ thành tích của công nhân sản xuất tổ chức cần coi trọng chỉ tiêu số lượng, chỉ tiêu chất lượng, chỉ tiêu an toàn, tiết kiệm. Các chỉ tiêu này phản ánh đầy đủ kết quả, hiệu quả lao động và căn cứ để đánh giá thành tích đóng góp của mỗi người công nhân.

Đảm bảo quan hệ hợp lý mức thưởng trong cùng đơn vị. Mức thưởng được quy định cao hay thấp tùy vào mức độ thành tích và hiệu quả để phân biệt mức thưởng giữa các loại lao động, các sản phẩm, công việc tùy theo vị trí, bộ phận công tác để không bị tình trạng thưởng bình quân. Người công nhân sẽ vui vẻ và thỏa mãn nếu không có sự chênh lệch giữa mức thưởng với các tiêu chí.

Các chỉ tiêu thưởng phải rõ ràng, có thể định lượng, được đa số chấp nhận. Tổ chức nên trả thưởng linh hoạt và thực hiện thưởng ngay cả khi khó khăn, thông thường khi ở tình trạng hoạt động kém hiệu quả các tổ chức hay dùng việc trả thưởng nhưng doanh nghiệp nên duy trì việc trả thưởng vì nó là nhân tố tạo động lực cho sự phục hồi và phát triển của tổ chức.

Việc trả thưởng phải công khai, minh bạch, trong quy trình xét thưởng phải có sự tham gia của tập thể lao động hoặc đại diện của họ. Khi đó người công nhân cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và việc trả

thường dựa trên thành tích của họ từ đó cá nhân, tập thể lao động sẽ cùng nhau phát triển để đạt được mục tiêu.

*** Phúc lợi và phụ cấp**

Ø Phúc lợi

Những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người công nhân được nhận một cách gián tiếp là phúc lợi. Phúc lợi bao gồm những chi trả của tổ chức cho các chương trình bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN) và các khoản chi cho các chương trình khác có liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và lợi ích khác cho công nhân sản xuất. Phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước buộc người sử dụng lao động phải trả như ốm đau, thai sản, nghỉ phép, nghỉ việc riêng... Phúc lợi tự nguyện như nghỉ mát, an dưỡng, trợ cấp...

Chương trình phúc lợi phải đảm bảo mang lại lợi ích thiết thực cho cả người công nhân và người sử dụng lao động, giúp người công nhân cũng như người sử dụng lao động đạt được mục tiêu của mình. Các chương trình phúc lợi phải có tính động viên công nhân viên, tạo động lực làm việc, tác động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, tạo sự gắn bó của họ với tổ chức.

Chương trình phúc lợi phải công khai, minh bạch, rõ ràng và mọi người công nhân phải bình đẳng như nhau khi hưởng các khoản phúc lợi. Các quy định về phúc lợi phải được thống nhất trong toàn tổ chức, không có sự phân biệt đối xử. Sự bình đẳng này không có nghĩa là người công nhân khác nhau được hưởng các khoản phúc lợi như nhau mà bình đẳng trên cơ sở ai cống hiến nhiều hơn sẽ hưởng phúc lợi cao hơn.

Chương trình phúc lợi phải có tính khả thi và gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc chi trả cho các chương trình phúc lợi phải nằm trong khả năng thanh toán và khả năng triển khai của doanh nghiệp.

Chương trình phúc lợi phải được nhiều người tham gia và ủng hộ. Một chương trình phúc lợi phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của công nhân sản xuất. Chỉ khi đáp ứng được nhu cầu của công nhân sản xuất thì họ sẽ tham gia ủng hộ từ đó chương trình được coi là thành công.

Ø Phụ cấp

Phụ cấp là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định. Có rất nhiều các loại phụ cấp như phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp lưu động, phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ... nhưng mỗi loại lại áp dụng cho từng vị trí khác nhau để đem lại lợi ích chung cho tổ chức.

Phụ cấp mang lại lợi ích cho người công nhân sản xuất, làm tăng thu nhập cho họ, bù đắp hao phí lao động mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chưa thể hiện đầy đủ điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt khó khăn... Điều này đảm bảo việc tái sản xuất sức lao động tốt hơn.

Phụ cấp tạo sự công bằng cho những người công nhân ở các môi trường làm việc, điều kiện làm việc khác nhau. Từ đó người công nhân thực sự gắn bó và hiệu tổ chức để làm việc hiệu quả hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá và xây dựng phụ cấp phải công khai, minh bạch và được thực hiện một cách công bằng.

1.3.2.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tinh thần

*** *Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi***

Trong công việc, mọi lao động đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên

và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi lao động để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho công nhân sản xuất. Do đặc thù làm việc trực tiếp với sản phẩm, điều kiện làm việc là nơi mà công nhân sản xuất tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người công nhân. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của công nhân sản xuất. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của công nhân sản xuất, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người công nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để công nhân sản xuất tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người công nhân sản xuất làm việc có hiệu quả nhất.

*** *Đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của công nhân sản xuất trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với công nhân sản xuất.

Để ĐGTHCV trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống ĐGTHCV chính thức và công khai; Hệ thống đánh giá phải khoa học và rõ ràng; Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Hệ thống ĐGTHCV cần phải có các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng người công nhân. Từ đó công nhân sản xuất có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào, doanh nghiệp

dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Hệ thống ĐGTHCV đã được xây dựng chính thức, xác định khoa học, rõ ràng và đã được công khai tới từng người công nhân sản xuất nhưng thực hiện nó như thế nào? Đó chính là nhiệm vụ của người đánh giá. Quá trình đánh giá thực hiện công việc thường chịu ảnh hưởng rất lớn tới yếu tố chủ quan của người đánh giá. Vì thế, người ĐGTHCV trước hết cần phải có trình độ chuyên môn, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp, làm việc phân minh.... Như thế mới có thể hạn chế được những lỗi thường gặp trong quá trình ĐGTHCV.

Vì kết quả ĐGTHCV thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của công nhân sản xuất. Do đó, có ảnh hưởng trực tiếp tới công nhân sản xuất trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật..... Kết quả ĐGTHCV càng chính xác càng kích thích công nhân sản xuất làm việc, tăng lòng tin của họ với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người công nhân nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất, tăng sự gắn bó của công nhân sản xuất với doanh nghiệp.

*** Công tác bảo hộ lao động**

Công tác BHLĐ là người bạn đồng hành của hoạt động sản xuất kinh doanh, được công ty hết sức chú trọng và quan tâm. Do đặc điểm sản xuất của công ty là đơn vị sản xuất và khai thác than, môi trường làm việc độc hại, công nhân sản xuất thường xuyên phải tiếp xúc với các yếu tố nguy hiểm nên an toàn lao động phải được thực hiện trên hết. Làm tốt công tác BHLĐ là góp phần tạo nên hiệu quả sản xuất, kinh doanh.

Tạo môi trường làm việc an toàn: Để tạo được môi trường làm việc an toàn, cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người công nhân sản xuất như: bụi, hơi khí

độc, vi sinh vật..., trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định. Một môi trường làm việc an toàn và đảm bảo ATVSLĐ là động lực giúp công nhân sản xuất yên tâm và hăng say công tác hơn.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Việc đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế giúp thoả mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của công nhân sản xuất. Việc đó giúp người công nhân cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động, qua đó sẽ tăng động lực lao động.

*** Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Trong điều kiện của môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, công nhân sản xuất được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Ngày nay sự cạnh tranh của các doanh nghiệp không còn là sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho công nhân sản xuất, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của công nhân sản xuất, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người công nhân. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho công nhân sản xuất học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng công nhân sản xuất được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

*** Các phong trào thi đua, đoàn thể**

Thi đua trong lao động sẽ tạo ra sự cạnh tranh trong tổ chức vì sẽ so sánh năng lực, khả năng với nhau, sẽ kích thích công nhân sản xuất ganh đua và kích thích trí lực của họ. Từ đó, người công nhân nâng cao năng suất lao động, nâng cao năng lực cho bản thân. Ngoài ra, các phong trào thi đua giúp cho công nhân sản xuất có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ người khác, tạo ra sự gần gũi và hiểu nhau hơn.

Tổ chức các phong trào thi đua sâu rộng, đúng đắn và hợp lý trong tổ chức có ý nghĩa rất lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người công nhân (nhu cầu học hỏi, nhu cầu giao tiếp...)

Bên cạnh đó, tổ chức nên có các biện pháp khác để tạo động lực cho người công nhân của mình như: tổ chức các phong trào văn nghệ, thể dục thể thao; tạo môi trường làm việc tốt; thuyên chuyển, đề bạt, thăng chức; xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh;...

1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực cho công nhân sản xuất

Sau khi tiến hành tạo động lực cho công nhân sản xuất thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất cần phải tiến hành đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất, từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc của người công nhân. Do vậy, để đánh giá tạo động lực cho công nhân sản xuất, cần phải xem xét các chỉ tiêu sau:

*** Năng suất lao động, chất lượng trong công việc**

Tạo động lực cho công nhân sản xuất là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người công nhân sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của công nhân sản xuất,

từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người công nhân. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ công việc hoàn thành đúng thời hạn...

** Mức độ hài lòng trong công việc*

Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi người công nhân sản xuất cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Để đánh giá mức độ hài lòng của công nhân sản xuất có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội học đó là sử dụng bảng hỏi, qua đó doanh nghiệp sẽ biết tạo động lực lao động tại đơn vị mình đã thực sự đáp ứng hay vượt quá mong đợi của người công nhân hay chưa. Phiếu điều tra có thể thiết kế theo 5 mức độ:

1. Rất không hài lòng;
2. Không hài lòng;
3. Bình thường;
4. Hài lòng;
5. Rất hài lòng.

Trên cơ sở đó, xác định điểm trung bình, kết hợp với tỷ lệ số người lựa chọn các phương án để đánh giá. Nếu điểm trung bình cao cho thấy mức độ thỏa mãn cao và ngược lại. Nếu người công nhân hài lòng họ sẽ trung thành với doanh nghiệp, làm việc đạt năng suất, chất lượng hiệu quả cao, truyền thông quảng báo cho doanh nghiệp. Còn ngược lại, họ sẽ làm việc với hiệu quả không cao và sớm rời bỏ công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của công nhân sản xuất giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội

ngũ công nhân với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của công nhân sản xuất, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của công nhân với tổ chức.

** Lòng trung thành của công nhân sản xuất trong tổ chức*

Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp công nhân sản xuất có tinh thần làm việc hăng say hơn, người công nhân hài lòng về các chính sách đãi ngộ của tổ chức, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. Tổ chức thực hiện tốt công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất là nền tảng giúp họ tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của công nhân sản xuất với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ công nhân bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ công nhân muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số công nhân sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số công nhân này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát công nhân sản xuất.

** Tính chủ động sáng tạo trong công việc của công nhân sản xuất*

Người công nhân sản xuất chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người công nhân có động lực làm việc cao sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

Công việc của công nhân sản xuất trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu công nhân làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi theo mọi công việc được giao. Người quản lý muốn tìm thấy ở những công nhân của mình với những sáng kiến nâng cao năng suất lao động và không thụ động trong công việc. Tính

chủ động, sáng tạo giúp công nhân sản xuất nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn từ đó giúp tăng thêm sự thỏa mãn trong công việc.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động cho công nhân sản xuất

1.4.1. Nhóm nhân tố bên trong tổ chức

1.4.1.1. Mục tiêu phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

1.4.1.2. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được tạo ra từ tổng thể mục tiêu, chính sách quản lý, mối quan hệ nhân sự, bầu không khí làm việc, phong cách làm việc, những biểu tượng vật chất và tinh thần như bài hát, trang phục, những nghi thức... tạo nên cho doanh nghiệp bản sắc riêng, các giá trị, niềm tin, lối sống và cách thức hành động cũng như thái độ hành vi của người công nhân. Doanh nghiệp nào có văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.1.3. Quan điểm và phong cách của người lãnh đạo

Lãnh đạo là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của nhà lãnh đạo.

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động do đó phong cách làm việc của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới. Hiện nay, phong cách lãnh đạo có thể chia thành ba loại. *Phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền* là việc người lãnh đạo đưa ra các quyết định và bắt người lao động phải tuân thủ mà không được thắc mắc, thường tạo ra cho người lao động tâm lý căng thẳng, thực hiện công việc như một cái máy, không có động lực làm việc; tuy nhiên lại phát huy hiệu quả trong tình huống cần quyết định nhanh, quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo tự do*, người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

1.4.1.4. Các yếu tố thuộc bản thân công nhân sản xuất

Công nhân sản xuất là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất đến năng suất lao động bởi họ là người trực tiếp tạo ra sản phẩm, mang đến lợi nhuận chính và sự sống còn cho công ty. Năng suất lao động của mỗi quốc gia, ngành và doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào trình độ văn hóa, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng, năng lực của đội ngũ công nhân sản xuất.

Nhu cầu của công nhân sản xuất: Mỗi người công nhân tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu

riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của công nhân sản xuất thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của công nhân sản xuất để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

Trình độ, năng lực của công nhân sản xuất: Người công nhân sản xuất càng có năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để công nhân sản xuất phát huy được hết các tiềm năng của mình.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài tổ chức

1.4.2.1. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của công nhân sản xuất. Nếu lĩnh vực hoạt động gia công thủ công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những công nhân có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với ngành lao động nặng như kinh doanh khai thác thì lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao...thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để công nhân sản xuất tìm kiếm và gắn bó...

1.4.2.2. Bối cảnh của nền kinh tế

Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, người công nhân cũng sẽ chịu những tác động. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao sẽ tác động đến người công nhân sản xuất. Do đó nắm bắt được xu hướng của thời đại các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động

phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho công nhân sản xuất.

1.4.2.3. Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người công nhân sản xuất khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương... góp phần đảm bảo quyền lợi công nhân sản xuất được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng cuộc sống ổn định, bình yên và người công nhân sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người công nhân sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người công nhân yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại các đơn vị khác và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại các đơn vị khác

1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty than Mạo Khê

Công ty than Mạo Khê thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng

sản Việt Nam, nằm ở huyện Đông Triều, tỉnh Quảng Ninh. Trước tháng 8 - 1945 gọi là Mỏ Mạo Khê. Sau ngày hòa bình lập lại được gọi là Mỏ than Mạo Khê. Ngày 16 tháng 10 năm 2001 được đổi thành Công ty Than Mạo Khê. Công ty than Mạo Khê có lịch sử khai thác trên 174 năm. So với các mỏ than hầm lò hiện nay, mỏ Mạo Khê có trữ lượng và quy mô khai thác lớn. Toàn Công ty là một dây chuyền sản xuất hoàn chỉnh từ khâu khai thác, vận tải, sàng tuyển và tiêu thụ sản phẩm. Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay, công ty rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và việc hoàn thiện các nội dung của quản trị nhân lực luôn được lãnh đạo và nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho công nhân sản xuất được công ty thực hiện rất tốt.

Tạo động lực làm việc bằng công cụ tài chính: Chính sách lương thưởng của Công ty than Mạo Khê được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người công nhân vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của công nhân về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Tạo động lực làm việc bằng công cụ phi tài chính: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các công nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Về chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi công nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Tất cả những chính sách trên đã được công ty quy định rõ ràng trong các văn bản của Công ty, công nhân sản xuất có thể minh bạch để phân đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Công ty dành cho họ.

1.5.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty cổ phần cảng Quảng Ninh

Công ty cổ phần cảng Quảng Ninh được cổ phần hóa vào ngày 01 tháng 04 năm 2008. Công ty chuyên cung cấp các dịch vụ về xếp dỡ hàng hóa, vận tải, bảo quản hàng hóa, kinh doanh kho bãi và các dịch vụ hàng hải khác. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà công ty cổ phần cảng Quảng Ninh đã triển khai thực hiện như:

Tạo động lực làm việc bằng nhóm yếu tố vật chất: Giải pháp tập trung vào những vấn đề sau: Tăng thu nhập cho công nhân sản xuất thông qua việc luôn tạo đủ và ổn định việc làm cho người công nhân, phân đấu tăng doanh thu từ xếp dỡ hàng hóa, vận tải, bảo quản hàng hóa; Cải tiến hình thức trả lương hợp lý cho các bộ phận đặc biệt là bộ phận lao động trực tiếp sản xuất hưởng lương khoán; Điều chỉnh kết cấu tiền lương hợp lý; Thưởng phạt công minh; Áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện; Chi trả các khoản trợ cấp về giáo dục.

Tạo động lực làm việc bằng nhóm yếu tố tinh thần: Đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người; Thường xuyên tổng kết để công nhận thành tích của công nhân sản xuất; Chính sách thăng tiến hợp lý; Phát huy tiềm năng của công nhân sản xuất; Tăng cường mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức và quản lý, mối quan hệ giữa các bộ phận; Tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích

những công nhân đạt thành tích cao trong công việc; Cải thiện công tác khám sức khỏe định kỳ; Cải thiện điều kiện làm việc.

Tạo động lực làm việc cho công nhân sản xuất bằng công tác đào tạo: Đào tạo kiến thức kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ đối với lao động trực tiếp; Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho công nhân sản xuất.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho công ty Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại các công ty, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định. Từ đó, công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 cũng rút ra được một vài kinh nghiệm để tạo động lực cho người công nhân sản xuất của mình.

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy công nhân trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho công nhân sản xuất không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của người công nhân sản xuất như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian công nhân sản xuất tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ

đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau. Đồng thời, nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của công nhân của mình từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

Thứ tư, thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho khối công nhân sản xuất. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho công nhân của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc.

Thứ năm, các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để công nhân yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho công nhân của mình chuyên tâm làm việc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 86

2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Hiện nay doanh nghiệp có tên gọi đầy đủ là: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 - Tổng công ty Đông Bắc - Bộ Quốc phòng. Trụ sở của công ty tại: Km 6 - Phường Quang Hanh - TP Cẩm Phả - Quảng Ninh.

Tiền thân của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 là một đơn vị do phòng Kinh tế binh chủng Pháo binh quản lý có nhiệm vụ khai thác than cho ngành Hậu cần Quân đội. Từ ngày 10/11/1986, Xí nghiệp khai thác than 86 được thành lập theo quyết định số 1359/QĐ-QP của Bộ trưởng Bộ quốc phòng, giấy phép khai thác mỏ số 2771/V3 ngày 21/6/1986 do Chủ tịch Hội đồng bộ trưởng Đỗ Mười ký.

Cùng với sự phát triển của Tổng công ty than Việt Nam (nay là Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam) và Công ty Đông Bắc (nay là Tổng Công ty Đông Bắc). Xí nghiệp khai thác than 86 được chuyển đổi thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 theo quyết định số 222/2006/QĐ - BQP ngày 30/12/2006 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng.

Từ khi thành lập năm 1986 với tổng số sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân viên chỉ có 78 người. Trong suốt hơn 20 năm xây dựng và trưởng thành trải qua nhiều khó khăn thử thách, được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, sự ủng hộ của chính quyền và nhân dân nơi đơn vị đóng quân, Công

ty luôn luôn hoàn thành suất sắc nhiệm vụ được giao, doanh thu năm sau luôn cao hơn năm trước, làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước, đảm bảo thu nhập và đời sống cho cán bộ chiến sỹ toàn Công ty.

2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 có đầy đủ tư cách pháp nhân, mở tài khoản riêng và sử dụng con dấu riêng. Sản phẩm chủ yếu của công ty là than cục xô, than cám 6a và 6b theo tiêu chuẩn Việt Nam.

Hiện nay, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 là một doanh nghiệp Nhà Nước vừa trực thuộc Tập đoàn than khoáng sản Việt Nam vừa trực thuộc Tổng cục Hậu Cần. Vì vậy, nhiệm vụ chính của Công ty là khai thác than theo giấy phép đăng ký kinh doanh và giao than cho đơn vị Chế biến kinh doanh than trong Tổng công ty, đảm bảo việc làm, thu nhập cho người lao động, làm tròn nghĩa vụ đối với nhà nước, duy trì, bảo toàn và phát triển nguồn vốn kinh doanh đồng thời huấn luyện quân dự bị động viên sẵn sàng chiến đấu bảo vệ, giữ vững an ninh miền Đông Tổ quốc.

Hiện nay ngành nghề kinh doanh của công ty bao gồm :

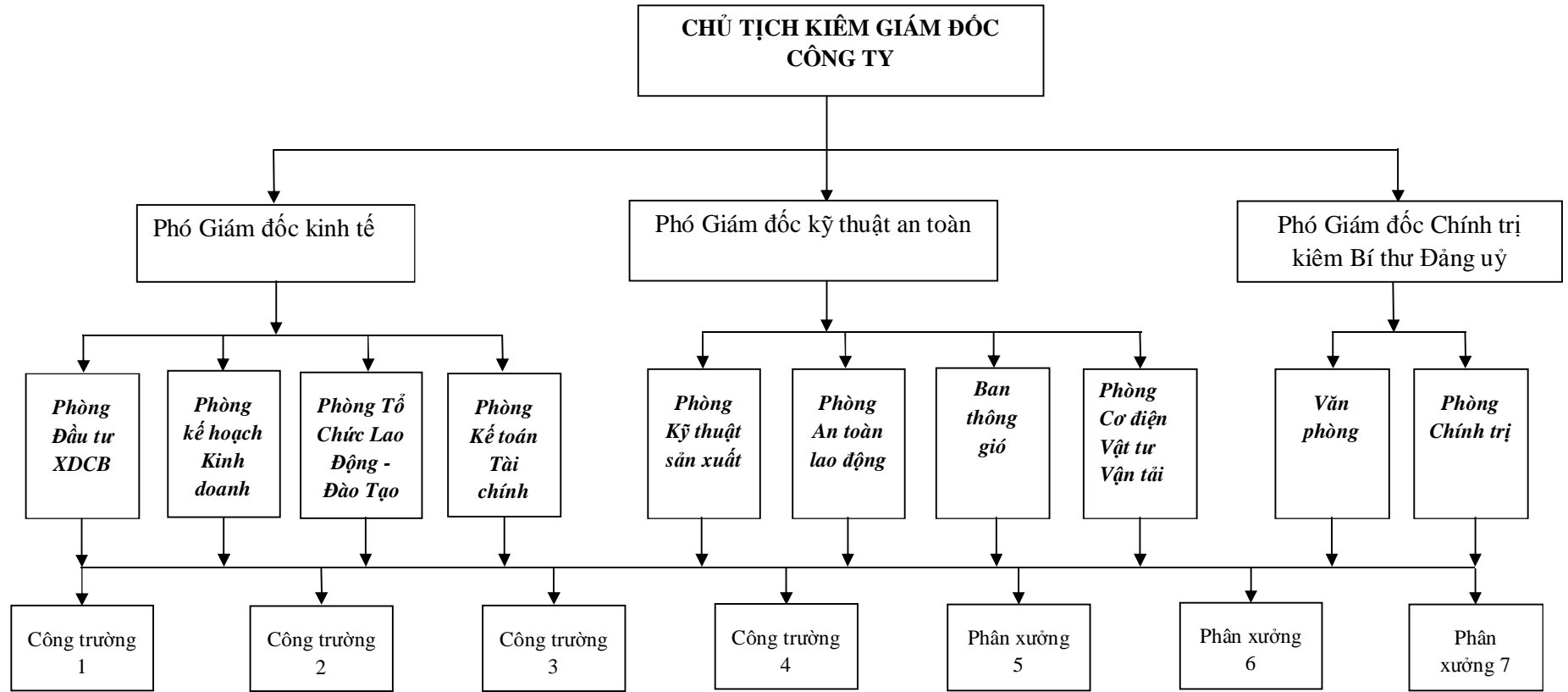
- Khai thác, chế biến và kinh doanh than.
- Khai thác, chế biến và kinh doanh khoáng sản.
- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng.
- Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông,

đường dây và trạm điện.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

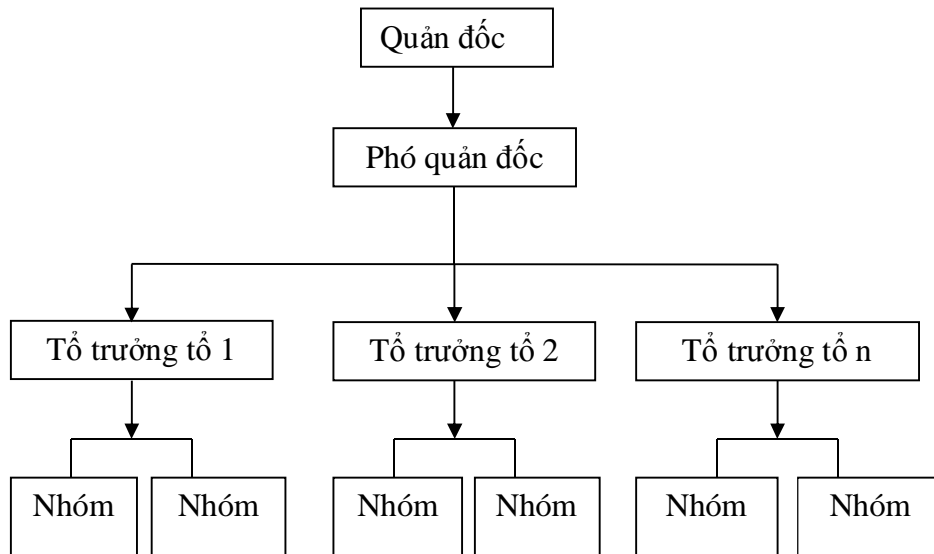
Hiện nay Công ty có 1 ban giám đốc, 10 cơ quan chuyên môn và 7 công trường, phân xưởng. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty được bố trí với hình thức phân công lao động theo mô hình trực tuyến chức năng: các bộ phận chức năng được bố trí từ cao xuống thấp. Theo mô hình này các phòng ban có chức năng nhiệm vụ cụ thể như sau:

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86



Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Hiện nay, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 có 04 công trường và 03 phân xưởng sản xuất. Trong đó có 03 công trường khai thác hầm lò và 01 công trường xây dựng chế biến. Trong 03 phân xưởng thì có 01 phân xưởng khai thác lộ thiên, 01 phân xưởng sàng tuyển – vận tải – tiêu thụ và 01 phân xưởng phục vụ sửa chữa. Các bộ phận sản xuất chính của mỏ đều phải chịu trách nhiệm và thực hiện khối lượng công việc do chính Phó giám đốc giao. Ngoài ra còn chịu sự quản lý trực tiếp các phòng ban liên quan nhằm đảm bảo thời gian làm việc 3 ca liên tục theo đúng tiến độ kế hoạch và an toàn trong sản xuất. Do tính chất và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đa dạng và phức tạp nên bộ máy quản lý và điều hành tại các công trường phân xưởng cũng khá phức tạp. Cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành tại các phân xưởng được khái quát qua sơ đồ hình 2.2.



Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo năm 2018

Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành tại các công trường, phân xưởng tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Với sơ đồ tổ chức này, công ty đã đảm bảo được tính tập trung dân chủ đồng thời đáp ứng được nguyên tắc của chế độ một thủ trưởng. Lí do để công ty quyết định tổ chức bộ máy tại các công trường, phân xưởng là nhằm

tiến tới mục tiêu khoán giá thành công đoạn tới các công trường, phân xưởng. Do vậy, cơ cấu này tuy công kênh nhưng lại phù hợp để trở thành một đơn vị độc lập giúp các công trường phân xưởng chủ động trong quá trình sản xuất kinh doanh.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 trong thời gian vừa qua

Qua bảng 2.1 bên dưới có thể thấy doanh thu và lợi nhuận của Công ty giai đoạn 2016 - 2018 tăng dần qua các năm từ 625,024 tỷ đồng (năm 2016) lên tới 843,320 tỷ đồng (năm 2018) với tốc độ tăng doanh thu bình quân là 9.45%/ năm. Cùng với sự tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận của công ty đạt được trong 3 năm qua cũng đã có sự tăng trưởng so với mức lợi nhuận năm 2016 là 20,131 tỷ đồng, gấp 1.44 lần lợi nhuận năm 2016. Có được kết quả này đòi hỏi sự nỗ lực, phấn đấu rất lớn của CBCNV tại công ty. Chứng tỏ công tác tạo động lực tại công ty cần được quan tâm hơn nữa để thúc đẩy sản xuất ngày càng hiệu quả hơn. Điều này đòi hỏi công ty cần có các biện pháp thúc đẩy công tác tạo động lực lao động tại công ty hơn nữa.

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2016 – 2018

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm			Tỷ lệ 2016/2017		Tỷ lệ 2017/2018	
			2016	2017	2018	±	%	±	%
			1	2	3	4(2-1)	5(2/1)	6(3-2)	7(3/2)
1	Doanh thu	Triệu đồng	625,024.30	666,248.50	843,320.48	41,224.20	1.065956	177,071.98	1.265775
2	Chi phí	Triệu đồng	610,633.73	651,161.93	823,188.53	40,528.20	1.066371	172,026.60	1.264184
3	Lợi nhuận kinh doanh	Triệu đồng	14,390.57	15,086.57	20,131.95	696.00	1.048365	5,045.38	1.334429

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

2.1.5. Các đặc điểm về lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất

Đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 năm 2018 là 1,384 người, trong đó có 161 nữ, chiếm 11.6% tổng số cán bộ công nhân viên toàn công ty, số lao động nữ đồng nhất so với các đơn vị khác trong Tổng công ty. Cơ cấu sử dụng lao động như sau:

- Lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh là 1,080 người chiếm 78.03% tổng số cán bộ công nhân viên toàn công ty.

- Lao động gián tiếp là 304 người, chiếm 21.97% tổng số cán bộ công nhân viên toàn công ty.

Bảng 2.2. Cơ cấu sử dụng lao động giai đoạn 2016 - 2018

ĐV: người

TT	Lao động	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Công nhân sản xuất trực tiếp	710	835	1,080
2	Lao động gián tiếp	184	240	304
	Tổng số	894	1,075	1,384

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Đối với một ngành sản xuất công nghiệp với đặc thù công việc nặng nhọc, độc hại, phù hợp với lao động nam hơn lao động nữ như ngành khai thác than thì cơ cấu lao động theo giới tính của Tổng Công ty là hoàn toàn hợp lý. Tuy phần lớn số lao động tại tổng công ty là nam nhưng nhu cầu đối với công việc của nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành công tác tạo động lực lao động cũng cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

*** Tuổi và giới tính của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty**

Lĩnh vực hoạt động của công ty thiên về sản xuất, sử dụng máy móc

hiều nên lực lượng lao động chủ yếu là nam giới. Đó cũng là một thuận lợi cho việc bố trí công việc, hoạt động sản xuất được diễn ra liên tục.

Bảng 2.3. Tuổi và giới tính của CBCNV năm 2018

ĐV: người

Giới tính Tuổi	Nam	Nữ	Tổng	%
Dưới 25t	212	20	232	16.64
25t – 34t	531	67	598	40.92
35t – 44t	279	53	332	26.44
Trên 45t	201	21	222	15.99
Tổng	1223	161	1384	
%	88.4	11.6		100

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Phân tích bảng 2.3, do lĩnh vực hoạt động của công ty là sản xuất và khai thác than, sử dụng máy móc nhiều nên lực lượng lao động chủ yếu là nam giới (92.43%). Đó cũng là một thuận lợi cho việc bố trí công việc, hoạt động sản xuất được diễn ra liên tục. Lao động nữ phần lớn làm việc ở khối văn phòng, nhà bếp, tạp vụ.

Lực lượng lao động trong công ty là lao động trẻ (lao động ở độ tuổi từ 25 – 34t chiếm 40.92% lực lượng toàn công ty). Điều này có ưu điểm là công nhân có sức khỏe để đảm nhận công việc, có sự nhanh nhẹn, có năng lực sáng tạo, có khả năng ứng dụng những thành tựu của khoa học kỹ thuật hiện đại vào trong sản xuất, làm cho năng suất lao động tăng cao và tổn ít sức lao động của con người. Nhưng lao động trẻ cũng đồng nghĩa với sự hạn chế về kinh nghiệm làm việc, đòi hỏi chi phí đào tạo cao và họ cũng hay rời bỏ công ty.

*** Số lượng và trình độ nghề của người lao động trong công ty**

- Số lượng và trình độ nghề của cán bộ quản lý

Bảng 2.4. Trình độ của cán bộ quản lý năm 2018

ĐV: người

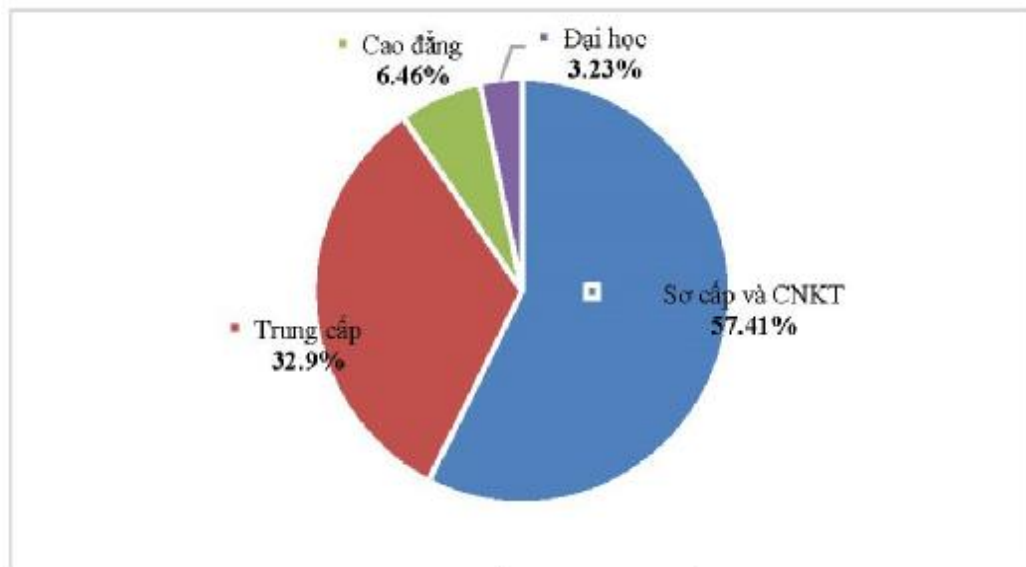
Chức danh	Trình độ			
	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Tổng
Giám đốc	1			
Phó Giám đốc	3			
Kế toán trưởng	1			
Trưởng phòng, ban	8			
Phó trưởng phòng, ban	10			
Quản đốc và tương đương	11			
Phó quản đốc và tương đương	37	10	3	
Trợ lý nhân viên cơ quan	57	22	6	
Nhân viên công trường, PX	12	14	17	
Tổng	140	46	26	212
%	66.03	21.69	12.28	100

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Qua bảng 2.4, có thể thấy rằng trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty cao. Cán bộ quản lý trình độ đại học là 140 người chiếm 66.03%, hơn nữa họ lại là những người có thâm niên công tác lâu năm. Vì thế họ có đủ kinh nghiệm và năng lực để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên để đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng tăng lên, đội ngũ cán bộ quản lý cần được bổ sung thêm về cả khối lượng và chất lượng công việc.

- *Số lượng và trình độ nghề của công nhân sản xuất*

Sản xuất và khai thác than là một lĩnh vực hoạt động khai thác là chủ yếu, do đó công nhân sản xuất ở các phân xưởng, công trường chủ yếu là công nhân có trình độ sơ cấp và công nhân kĩ thuật. Đội ngũ sản xuất của công ty về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu công việc. Ở bộ phận điều hành trung tâm và điện, 100% công nhân có trình độ sơ cấp và CNKT trở lên. Trình độ cao giúp cho việc nắm bắt và sử dụng công nghệ mới diễn ra nhanh chóng và thuận lợi hơn, đồng thời giảm thiểu các sự cố xảy ra ở các dây chuyền sản xuất. Điều này thể hiện rõ ở biểu đồ 2.1 dưới đây:



Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Biểu đồ 2.1. Trình độ nghề của công nhân sản xuất năm 2018

Đội ngũ công nhân vận hành thiết bị chủ yếu là công nhân trình độ trung cấp trở lên. Một số công nhân làm chưa đúng với trình độ chuyên môn của mình. Điều đó làm ảnh hưởng đến năng suất lao động, có nguy cơ xảy ra sự cố tại dây chuyền do công nhân xử lý các sự cố không kịp thời. Công ty nên thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho những công nhân trình độ còn yếu, bên cạnh đó có đội ngũ thường xuyên giám sát tại các nơi thường xảy ra sự cố, để khắc phục kịp thời, tránh xảy ra những tai nạn đáng tiếc.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 trong thời gian vừa qua

2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của công nhân sản xuất trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 chưa tiến hành xác định nhu cầu của công nhân sản xuất để làm căn cứ thực hiện các biện pháp tạo động lực nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất trong công ty. Hằng năm công ty đều tổ chức Hội nghị công nhân viên chức hoặc các cuộc họp ở các tổ, đội sản xuất để lấy ý kiến đề đạt về các nguyện vọng của công nhân. Tuy nhiên, việc làm này chỉ mang tính hình thức, không có hiệu quả cao vì số đông công nhân còn e ngại, né tránh, không dám đưa ra những nguyện vọng của mình.

Ban lãnh đạo công ty có quan điểm về tạo động lực lao động là thực hiện tốt các chế độ, chính sách về quản lý và sử dụng nhân lực như thực hiện trả lương đúng thời hạn cho công nhân sản xuất, đáp ứng đúng các chính sách đãi ngộ theo luật pháp quy định... sẽ tạo được động lực cho người công nhân. Đây là một hạn chế trong tạo động lực lao động của công ty bởi theo học thuyết nhu cầu của Maslow đã chỉ ra rằng mỗi người đều có những nhu cầu khác nhau tại các thời điểm khác nhau, mức độ ưu tiên đạt được lợi ích từ các nhu cầu đó cũng không giống nhau. Do đó, công ty cần xác định được nhu cầu của từng loại công nhân trong công ty sẽ có biện pháp kích thích đúng hơn, hiệu quả tạo động lực lao động sẽ cao hơn.

Để có cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty và làm cơ sở đề xuất giải pháp tạo động lực lao động, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi để xác định nhu cầu của công nhân sản xuất và đánh giá của công nhân sản xuất về các hoạt động tạo động

lực tại công ty. Khi khảo sát nhu cầu của từng công nhân sản xuất theo mức độ xếp hạng từ 1 đến 7 (cao nhất đến thấp nhất) phân theo độ tuổi và giới tính với các tiêu chí như thu nhập, điều kiện lao động ta có kết quả như sau:

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

STT	Nhu cầu	Chung	Nam	Nữ	<25	25-34	35-44	>50
1	Thu nhập cao	1	1	2	1	1	2	1
2	Công việc ổn định	2	2	1	2	2	1	2
3	Điều kiện lao động tốt	3	3	3	3	3	3	3
4	Cơ hội học tập nâng cao tay nghề	5	5	6	5	6	5	5
5	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	4	4	5	4	5	4	6
6	Công việc thú vị, thách thức	7	7	7	7	7	7	7
7	Cơ hội thăng tiến trong công việc	6	6	4	6	4	6	4

Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Qua số liệu bảng trên cho thấy, hiện nay nhu cầu về mức thu nhập cao và thỏa đáng được công nhân sản xuất 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. Theo như Maslow thì đây là những nhu cầu bậc thấp, trong khi đó những nhu cầu bậc cao được công nhân sản xuất đánh giá tầm quan trọng đối với họ ở mức thấp như nhu cầu “Cơ hội thăng tiến trong công việc” và “Công việc thú vị, thách thức” được đánh giá ở mức độ quan trọng thứ 6 và thứ 7. Điều này khá phù hợp với học thuyết mà Maslow đưa ra bởi công nhân sản xuất là

những người được đào tạo ở trình độ thấp, đảm nhận công việc trực tiếp, dễ xảy ra tai nạn lao động thì nhu cầu về sinh lý (muốn có thu nhập cao để trang trải cuộc sống) và nhu cầu an toàn (công việc ổn định, điều kiện làm việc đảm bảo, công việc phù hợp với khả năng) là quan trọng nhất. Như vậy, đối với công nhân sản xuất những nhu cầu bậc thấp chưa được thỏa mãn do mức thu nhập của họ không cao. Hơn nữa, do đặc thù công việc luôn tiếp xúc với tiếng ồn lớn, nhiệt độ cao, nên nhu cầu về điều kiện làm việc và trang thiết bị bảo hộ lao động được ưu tiên hàng đầu. Những nhu cầu về cơ hội thăng tiến và công việc thú vị, thách thức ít được quan tâm hơn. Do đó, trong thời gian tới cần hướng vào các biện pháp thỏa mãn các nhu cầu mà công nhân sản xuất đang cho là quan trọng nhất đối với họ.

Khi xem xét nhu cầu giữa nam và nữ thì thấy không có sự khác biệt nhiều, trong đó thu nhập cao, thỏa đáng và nhu cầu công việc ổn định là hai nhu cầu hàng đầu đối với cả hai giới, nhưng nam nhấn mạnh hơn vào nhu cầu mức lương cao và thỏa đáng, còn nữ giới nhấn mạnh vào nhu cầu công việc ổn định. Điều này là hoàn toàn hợp lý, vì nam giới có gánh nặng là trụ cột kinh tế của gia đình, trong khi đối với nữ giới nhiều người chỉ cần một công việc ổn định, thu nhập đều đều là thỏa mãn, còn lại để giành thời gian chăm sóc gia đình.

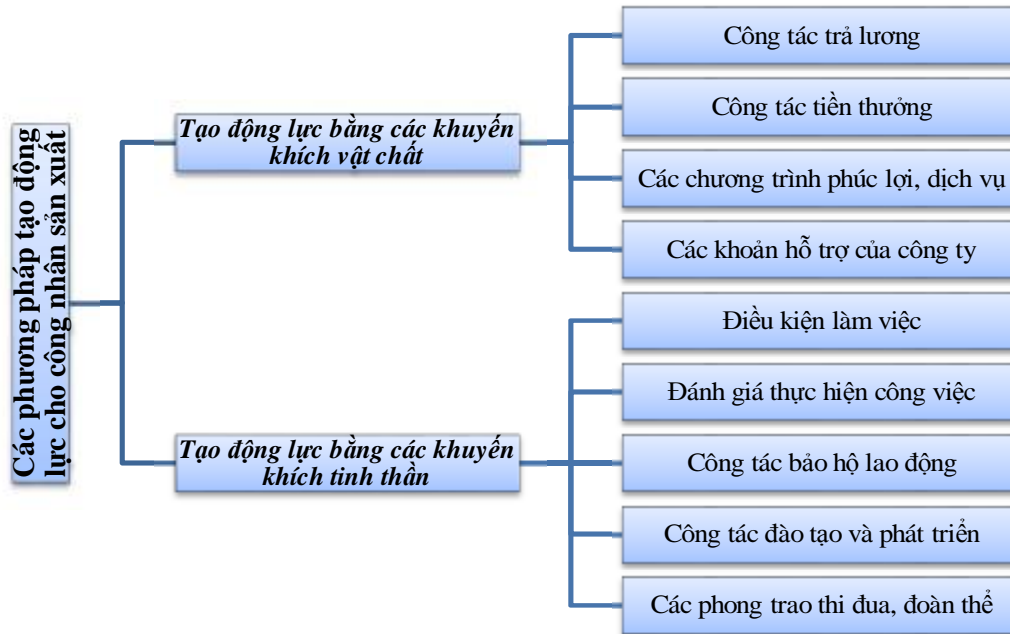
2.2.2. Thực trạng các phương pháp tạo động lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Với đặc thù của công ty là ngành kinh doanh và khai thác than, vai trò của lực lượng công nhân sản xuất là vô cùng quan trọng. Bởi họ là lực lượng trực tiếp làm ra sản phẩm, mang đến lợi nhuận chính và sự sống còn cho công ty. Theo phân tích về cơ cấu lao động của công ty ở trên, công nhân kỹ thuật chiếm tỷ trọng chính, đạt 78.03% (1080 người) tại thời điểm cuối năm 2018, còn lại là bộ phận văn phòng, phục vụ phụ trợ và lao động khác. Công nhân

kỹ thuật ở bộ phận sản xuất và chế biến than lại chiếm tỷ trọng lớn nhất 85.74% (thợ điện lò là 360 người, thợ khai thác hầm lò là 681 người) trong tổng công nhân kỹ thuật toàn công ty (1080 người), đây là lực lượng lao động chính sản xuất ra sản phẩm của công ty, các bộ phận khác là bộ phận phụ trợ và phục vụ nên bố trí số lượng ít hơn.

Hiện nay, cơ cấu lực lượng công nhân sản xuất của công ty là lực lượng lao động trẻ, số người trong độ tuổi lao động <40 tuổi chiếm tỷ lệ cao trong tổng số lao động trực tiếp của công ty. Đây là một thuận lợi của công ty bởi những người trẻ tuổi luôn nhiệt tình, năng động, sáng tạo có khả năng tiếp thu nhanh chóng những thành tựu của khoa học hiện đại, có thể thích nghi nhanh với môi trường biến động. Tuy nhiên đây cũng chính là hạn chế lớn bởi vì người trẻ tuổi thì thường có nhu cầu rất lớn về vật chất cũng như tinh thần, do vậy mà những người quản lý cần phải quan tâm đến đối tượng này nhằm tạo động lực cho họ để họ cống hiến và gắn bó với Công ty. Mức độ gắn kết của họ với công ty không dài, họ thường có xu hướng nghỉ việc và chuyển việc, ngoài ra năng suất làm việc của họ không cao. Do đó, công ty cần có những biện pháp để giữ chân công nhân sản xuất, tăng hiệu quả lao động, nâng cao năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức và một trong số đó là tạo động lực lao động. Công ty cũng đã áp dụng được một vài phương pháp tạo động lực cho lực lượng công nhân sản xuất của mình, thông qua tạo động lực bằng các phương pháp vật chất và tinh thần, cụ thể là:

Hình 2.3. Sơ đồ các phương pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86



Nguồn: Dữ liệu tổng hợp của tác giả

2.2.2.1. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất bằng khuyến khích vật chất

* **Công tác trả lương**

- *Hệ thống thang, bảng lương*

Công ty trả lương cho công nhân sản xuất căn cứ theo hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành, được điều chỉnh theo chức danh công việc. Nghị định có quy định rất cụ thể về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc, ngành nghề làm việc, từ đó công ty sẽ tính mức lương cơ bản cho công nhân sản xuất.

Tiền lương tối thiểu theo quy định của nhà nước năm 2018 là 3.090.000 đồng/tháng (theo nghị định 141/2017/NĐ – CP quy định đối với doanh nghiệp Việt Nam thuộc khu vực 3). Công ty cũng chuẩn bị tiến hành áp dụng mức tiền lương tối thiểu cho khu vực 3 là 3.250.000 đồng/tháng vào năm 2019. Tiền lương này dùng để lập quỹ tiền lương, ngày nghỉ, lễ, tết, phép, tham

quan nghỉ mát, đóng BHXH cho công nhân sản xuất.

- *Hình thức trả lương*

Hiện nay công ty áp dụng trả lương sản phẩm cho toàn bộ khối công nhân sản xuất. Tiền lương sản phẩm tập thể được áp dụng đối với những sản phẩm, công việc hoàn thành bởi một tập thể lao động trong một dây chuyền sản xuất như tấn than khai thác, mét lò đào, mét khối bóc xúc đất đá... Căn cứ vào kế hoạch giao khoán của Tổng công ty Đông Bắc, công ty sẽ tính toán và tiến hành giao khoán định mức, đơn giá tiền lương tổng hợp cả năm và từng tháng, quý tùy theo tính chất công việc cho các đơn vị, với các chỉ tiêu chính như sau:

- Phân xưởng khai thác lộ thiên với các chỉ tiêu: Mét khoan sâu, mét khối đất đá nổ mìn, mét khối đất đá bóc xúc, tấn than bóc xúc, tấn Ki lô mét vận chuyển than, đất đá.

- Các công trường khai thác hầm lò với các chỉ tiêu: tấn than nguyên khai nhập kho, mét lò chuẩn bị sản xuất, chỉ tiêu thu hồi vật tư thiết bị.

- Phân xưởng sàng tuyển: Tấn than thành phẩm nhập kho.

- Phân xưởng vận tải tiêu thụ với các chỉ tiêu: tấn than thành phẩm tiêu thụ, tấn Ki lô mét vận chuyển than, ca xe phục vụ

Cách tính lương sản phẩm cho công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm được căn cứ vào các chứng từ sau: sổ giao ca(giao việc cho công nhân), phiếu nghiệm thu sản phẩm(báo cáo sau ca), bảng chấm công, biên bản nghiệm thu sản phẩm, bảng quyết toán lương sản phẩm, bảng thanh toán lương(kèm theo các khoản trừ), bảng tổng hợp lương toàn phân xưởng.

- Tiền lương của cả công trường, phân xưởng được tính theo công thức:

$$TL_{sp} = DG_i \times Q_i$$

Trong đó:

+ TL_{sp} : Tiền lương của công nhân đó khi đánh giá sản lượng.

+ĐG_i: Đơn giá tiền lương giao khoán của từng sản phẩm, công việc

+Q_i: Khối lượng công việc công nhân đó hoàn thành.

Do cách tính lương sản phẩm ở các công trường, phân xưởng trực tiếp sản xuất là giống nhau nên tác giả chỉ trình bày cách tính lương của 1 tổ sản xuất thuộc công trường số 1 để minh họa. Theo bản nghiệm thu khối lượng sản phẩm hoàn thành theo mẫu (phụ lục 5), ta có được bảng thanh toán lương sản phẩm cho công trường số 1 như sau:

Bảng 2.6. Thanh toán lương sản phẩm cho công nhân sản xuất công trường số 1 tháng 12 năm 2018

ĐV: đồng

TT	Tên sản phẩm	ĐVT	Khối lượng TH	Đơn giá	Thành tiền
I	Phần khai thác than đào lò	đồng			1,956,378,519
1	Lò chợ V5				
	Than đặc trung cám 5	tấn	14,536	72,340	1,051,534,240
2	Đào lò // chân +155 và HS V5				
-	Đào trong than	m	165	1,961,943	323,720,595
-	Đào trong đá (áp dụng mức NSLĐ lò HS và chân V4 +200/205 PX khai thác 9)	m	158	3,677,998	581,123,684
II	Các công việc khác	đồng			225,266,412
1	Khối lượng cắt đá trong quá trình khai thác	tấn	568	87,265	49,566,520
2	Nghiệm thu than các phân xưởng	công	86	178,640	15,363,040
3	Tháo dỡ cửa gió số 1 Thượng TG V5	công	19	178,640	3,394,160
4	Xúc tác nước DV5 +125, Thượng TG V5	công	42	168,740	7,087,080
5	Trực vận hành bơm nước PT +150, thượng TG +160/+190, PT+140	công	168	168,740	28,348,320
6	Đóng mở cửa gió XV +200, Thượng TG +160/+160	công	142	178,640	25,366,880
7	Sửa chữa cửa gió XV +200	công	41	178,640	7,324,240
8	Vận tải than trong lò	công	259	192,820	58,816,172
III	Phục vụ, phụ trợ	đồng			456,874,400
IV	Quản lý phân xưởng	đồng			143,676,392
	Tổng cộng (I+II+III+ IV)	đồng			2,782,195,723

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Quỹ lương sản phẩm của công trường số 1 thực hiện trong tháng 12 là 2,782,195,723 đồng. Sau khi đã có quỹ lương sản phẩm của công trường, công trường số 1 sẽ chia lương cho các tổ của mình.

- Phân xưởng chia lương cho các tổ

Dựa trên tổng số công thực tế của từng tổ, ta tính được số lương sản phẩm cho từng tổ.

Ví dụ với chia lương sản phẩm cho các tổ sản xuất thuộc công trường số 1 của công ty như sau:

Bảng 2.7. Thanh toán lương sản phẩm cho từng tổ sản xuất của công trường số 1 tháng 12 năm 2018

ĐV: đồng

TT	Tên tổ	Số công thực tế	Thành tiền
1	Tổ 1	283	129,873,795
	Tổ 1	26	13,802,597
2	Tổ 2	599	437,009,544
3	Tổ 3	616	491,684,847
4	Tổ 4	587	424,547,870
5	Tổ 5	411	263,951,049
6	Tổ 6	415	254,940,188
7	Tổ 7	400	224,438,687
8	Tổ 8	1.361	443,266,634
9	Tổ 9	259	98,680,512
	Cộng	4,957	2,782,195,723

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Sau khi đã có được lương của tổ đội, dựa vào tiền lương của cả tổ đội và bảng chấm công của từng công nhân thuộc tổ đội đó (phụ lục 6), hệ số thành tích để tính lương cá nhân để từ đó chia lương cho từng công nhân.

- Chia lương cho công nhân sản xuất trực tiếp

Lương trả cho lực lượng công nhân sản xuất trực tiếp gồm 2 phần:

$$\mathbf{TL}_i = \mathbf{TL}_{1i} + \mathbf{TL}_{2i}$$

+ *Tiền lương theo cấp bậc (TL_{1i})*: Tiền lương được chia dựa trên cơ sở hệ số cấp bậc công nhân và ngày công làm việc thực tế. Mục đích của phần chia lương này là giải quyết chế độ lương cấp bậc với CBCNV. Tiền lương cấp bậc chỉ chiếm 40% trong quỹ lương của tổ.

Công thức tính:

$$\mathbf{TL}_{cn1i} = \frac{\mathbf{TL}_{1i}}{\sum \mathbf{tl}_i \mathbf{n}_i} \times \mathbf{tl}_i \mathbf{n}_i$$

Trong đó:

\mathbf{TL}_{cn1i} : Tiền lương cấp bậc của công nhân i

\mathbf{tl}_i : mức lương của lao động thứ i

\mathbf{n}_i : Số ngày công thực tế của công nhân i

+ *Lương năng suất (TL_{2i})*: Tiền lương được chia dựa trên cơ sở xếp loại thành tích NSLĐ và ngày công làm việc thực tế. Tiền lương năng suất chiếm 60% quỹ lương khoán

Công thức tính:

$$\mathbf{TL}_{cn2i} = \frac{\mathbf{TL}_{2i}}{\sum \mathbf{H}_i \mathbf{K}_i} \times \mathbf{H}_i \mathbf{K}_i$$

Trong đó:

\mathbf{H}_i : Hệ số năng suất lao động của công nhân

\mathbf{K}_i : Công K của công nhân i trong tháng

Lương của công nhân sản xuất căn cứ vào 3 yếu tố: Lương cấp bậc

công việc, thời gian làm việc thực tế chi tiết trong bảng chấm công (phụ lục), năng suất lao động(loại thành tích).

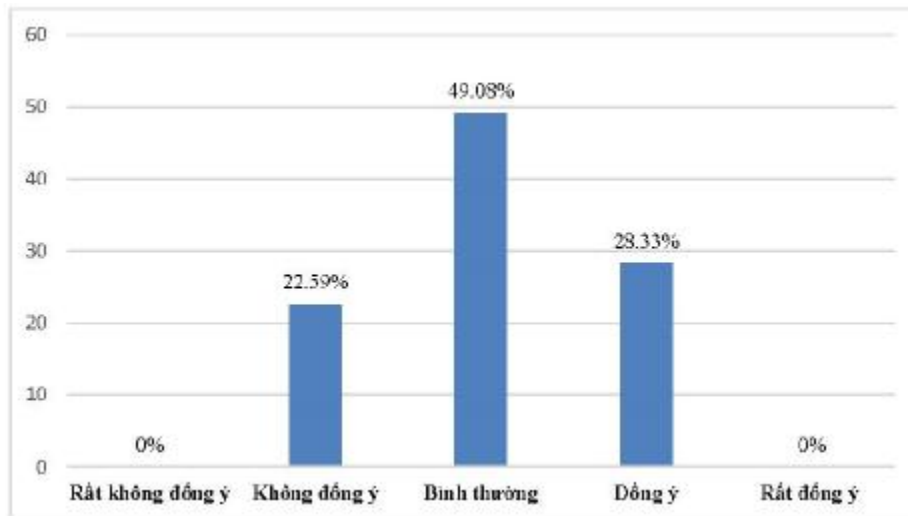
Năng suất lao động chia làm 3 loại A, B, C. Tiêu chuẩn xếp loại năng suất lao động dựa vào: Tính chất phức tạp của công việc, hiệu quả công việc và số sản phẩm tạo ra.

+ Loại A: từ 1.2-1.4: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, theo đúng tiến độ, có chất lượng cao.

+ Loại B: từ 1.0 – 1.2: Hoàn thành tốt công việc

+ Loại C: từ 0.8 – 1.0: Hoàn thành công việc ở mức bình thường

Để đánh giá về mức độ công bằng và hiệu quả trong trả lương tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tiền lương được trả xứng đáng với trách nhiệm và chất lượng công việc

Phân tích biểu đồ 2.2, có 28.33% số người công nhân đồng ý, 22.59% số người không đồng ý, 49.08% có câu trả lời là bình thường. Điều này cho thấy vẫn còn một số lượng không nhỏ công nhân trả lời phiếu cho rằng trả lương

của công ty chưa thực sự công bằng và hiệu quả. Nguyên nhân họ thấy chưa được công bằng và không thích thích làm việc chủ yếu là do nhận thấy công ty chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể nên tiền lương nhiều khi chưa phản đúng kết quả làm việc trong tháng của họ. Bên cạnh đó, số câu trả lời là bình thường là rất lớn (49.08%) cho thấy công nhân sản xuất cũng chỉ chấp nhận cách phân phối tiền lương như vậy, chứ chưa thực sự được thỏa mãn, hài lòng với cách phân phối tiền lương như vậy.

- *Tình hình tiền lương của công nhân sản xuất*

**Bảng 2.8. Tổng quan tiền lương của công nhân sản xuất
giai đoạn 2016 - 2018**

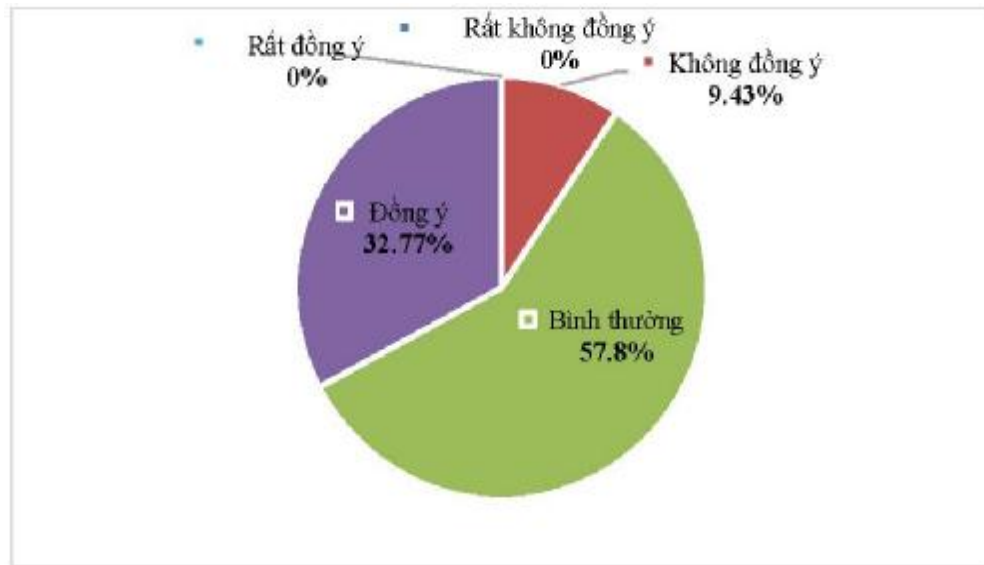
ĐV : đồng

Chỉ tiêu \ Năm	2016	2017	2018
Tiền lương thấp nhất	4,000,000	4,200,000	4,500,000
Tiền lương trung bình	6,515,700	7,018,935	7,685,954
Tiền lương cao nhất	16,800,000	18,900,000	20,500,000

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Theo bảng 2.8, có thể thấy rằng tiền lương của công nhân sản xuất có xu hướng tăng dần theo các năm. Điều đó chứng tỏ rằng, ban lãnh đạo đã quan tâm đến tình hình của anh em công nhân trong công ty. Tiền lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà nước năm 2018 đối với công ty là 3,090,000 đồng/tháng. Qua bảng số liệu về tình hình tiền lương năm 2018, ta có thể thấy công ty đã thực hiện tốt quy định của Nhà nước. Mức lương thấp nhất trong công ty 4,500,000 đồng/tháng với những công nhân trong đội sàng than thuộc các phân xưởng; nhân viên phòng điều hành phân xưởng, quản đốc, công nhân lành nghề là nhóm lao động hưởng mức lương cao trong công ty. Để đánh giá mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về mức tiền lương, thu nhập của họ tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả

như sau:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.3. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tiền lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình

Câu hỏi về mức lương có đảm bảo cuộc sống của công nhân sản xuất không thì đa phần câu trả lời là bình thường chiếm 57.8%, không đồng ý chiếm tỷ lệ rất thấp 9.43% và đồng ý là 32.77%. Điều này cho thấy mức thu nhập hiện tại chưa thực đáp ứng các nhu cầu của công nhân sản xuất.

Nguyên nhân của việc tỷ lệ số công nhân chưa hài lòng và trả lời bình thường chiếm tỷ lệ cao là do tỉnh Quảng Ninh là địa phương có mức sinh hoạt phí tương đối đắt đỏ, tuy không bằng các thành phố lớn, nhưng cũng cao hơn mặt bằng chung của cả nước. Với mức thu nhập từ 8 triệu đồng đến 10 triệu đồng/tháng, gia đình ở ngay tại địa phương, thì một người có thể nuôi sống bản thân, chi tiêu cho một đến hai người con trong gia đình ăn uống, học hành, nhưng khó có thể đảm bảo chi tiêu cả nhà. Cùng với thu nhập này, người thợ ở độc thân, sau khi trừ chi phí ăn, ở, sinh hoạt cũng chỉ tiết kiệm được 3 đến 4 triệu đồng/ tháng để gửi về quê giúp vợ, con và gia đình. Lý do là khu ở của công nhân hầm lò xa khu đô thị, các chi phí đắt đỏ hơn, người

thợ tuổi còn trẻ sống giữa nhiều cám dỗ và tệ nạn như: bài bạc, lô đề, ăn nhậu,... nên khó giữ được trọn vẹn số thu nhập đã tiết kiệm. Do đó, nếu xét trên mục tiêu và nhu cầu: đi làm thợ lò để nuôi gia đình, vợ con hoặc đi làm thợ lò để thoát nghèo, cải thiện điều kiện, kinh tế gia đình... thì rõ ràng thu nhập hiện tại của công nhân sản xuất chưa đáp ứng được.

*** Công tác tiền thưởng**

Ngoài tiền lương, tổng công ty còn sử dụng hệ thống tiền thưởng như một công cụ tạo động lực hữu hiệu để tạo ra sự hưng phấn và niềm say mê công việc cho công nhân. Quỹ tiền thưởng của công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.9. Quỹ tiền thưởng của khối công nhân sản xuất năm 2016 – 2018 và dự kiến năm 2019

ĐV: nghìn đồng

STT	Năm	Quỹ thưởng	Tốc độ tăng (%)
1	2016	1,603,250	-
2	2017	1,606,750	0.32
3	2018	1,707,725	9.12
4	Dự kiến 2019	1,843,883	11.27

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán

Quỹ tiền thưởng các năm đã có sự tăng lên rõ rệt. Trong 3 năm, quỹ tiền thưởng tăng 9.47 % (tương ứng tăng 104,475 triệu đồng). Năm 2017 tăng 0.32% (3.5 triệu) so với năm 2016, năm 2018 tăng 9.12% (100,975 triệu). Dự kiến trong các năm 2019, quỹ thưởng còn tăng 11.27% so với năm 2018. Căn cứ vào thời điểm thưởng, hệ thống tiền thưởng của Công ty gồm 3 hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng hàng tháng, thưởng cuối năm (thưởng Tết) và thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt. Cụ thể như sau:

Thưởng hàng tháng: hàng tháng, các Quản đốc dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của công nhân, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc... để tiến hành đánh giá và xếp hạng công nhân của

bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B và hạng C. Tiền thưởng hàng tháng được tổng công ty chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho công nhân. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.10. Mức thưởng hàng tháng cho khối công nhân sản xuất

ĐV: đồng

Hạng	Mức thưởng	Khoảng cách thưởng
A	1.000.000	-
B	500.000	500.000
C	200.000	300.000

Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động - Đào Tạo

Bảng 2.10 trên cho thấy, mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các công nhân phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (500 và 300 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn.

Thưởng đột xuất do đạt thành tích xuất sắc

Điều kiện khen thưởng:

- Đối với cá nhân: có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, có biện pháp tiết kiệm chi phí so với định mức kế hoạch đã dự kiến ban đầu, có biện pháp quản lý đem lại hiệu quả cao trong thực tế, hoàn thành xuất sắc các kế hoạch được giao.

- Đối với tập thể: hoàn thành xuất sắc kế hoạch được giao về mặt tiến độ, chất lượng và hiệu quả.

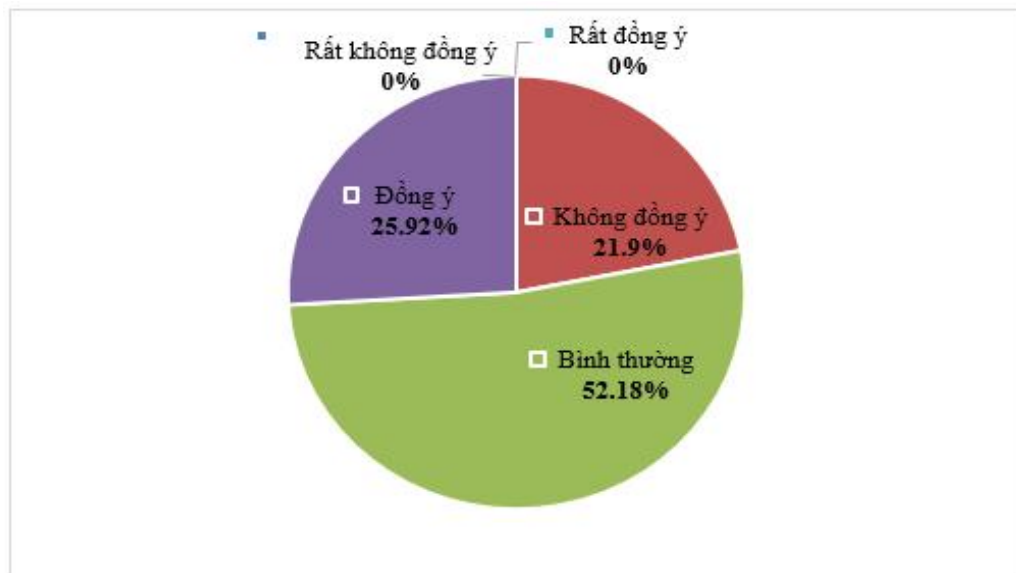
Mức thưởng:

Với cá nhân: tối đa không quá 1 triệu đồng/người/lần.

Với tập thể: tối đa không quá 5 triệu đồng/đơn vị/lần. Mức thưởng trên có thể thay đổi tùy thuộc vào đặc điểm, tình hình kinh doanh từng giai đoạn và mức độ thành tích đạt được của cá nhân hay tập thể.

Đánh giá của công nhân về tính hiệu quả, kích thích lao động làm việc cho thấy chỉ có 25.92% người đồng ý cho rằng tiền thưởng của công ty có

tính kích thích người công nhân làm việc tích cực, hiệu quả và số người cảm thấy bình thường và không đồng ý chiếm tỷ lệ cao (74.08%) cho rằng tiền thưởng chưa đem lại hiệu quả và chưa kích thích người công nhân làm việc tích cực. Điều này có thể thấy khối công nhân sản xuất của công ty chưa thực sự hài lòng về chế độ thưởng của công ty, chế độ thưởng đó cũng chưa đem lại hiệu quả, kích thích họ làm việc tốt hơn. Cụ thể, xem biểu đồ 2.4 dưới đây:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.4. Đánh giá của công nhân sản xuất về chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích công nhân sản xuất làm việc

Nguyên nhân của việc khối công nhân sản xuất của công ty chưa thực sự hài lòng về chế độ thưởng của công ty là do việc thưởng hàng tháng mới chỉ dựa trên đánh giá thực hiện công việc của quản đốc mà việc đánh giá này vẫn còn một số tồn tại. Khi mà tất cả công nhân trong tổ, đội đều có mức thực hiện công việc như nhau và không có thành tích gì nổi bật thì lao động được đánh giá xếp loại A thường là tổ trưởng, đội trưởng nên tổ trưởng, đội trưởng sẽ được mức thưởng cao hơn. Bên cạnh đó, cá nhân được thưởng đột xuất do có thành tích xuất sắc, đòi hỏi cá nhân đó phải có sáng kiến cải tiến kỹ thuật

được thành phố ghi nhận. Trong khi đó, để có được sáng kiến cải tiến kỹ thuật thì không phải là dễ. Do đó, công ty cần công tác tiền thưởng để tạo động lực lao động cho khối công nhân sản xuất hơn nữa.

*** Các chương trình phúc lợi, dịch vụ**

- Phúc lợi bắt buộc

Công nhân sản xuất khi làm việc trong công ty, với thời hạn từ đủ 3 tháng trở lên được tham gia đóng BHXH theo quy định hiện hành của Nhà nước. Với những công nhân sản xuất đã tham gia đóng BHXH trước khi vào làm việc trong công ty sẽ được tiếp tục tham gia đóng BHXH. Có 774 công nhân trong tổng số 1080 khối lao động trực tiếp của Nhà máy được đóng BHXH, chiếm 71.61% tổng số lao động toàn công ty. Đây là tỷ lệ đóng BHXH cao so với các doanh nghiệp khác, hơn nữa công ty không có tình trạng nợ đóng BHXH mà thực hiện việc đóng đầy đủ cho công nhân. Nhờ đó mà công nhân yên tâm lao động sản xuất, gắn bó trung thành với công ty.

Có thể thấy các hình thức phúc lợi bắt buộc trong công ty đang được thực hiện rất nghiêm túc và tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện hành. Điều này cũng là cơ sở đảm bảo cho các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện trong công ty được thực thi nghiêm túc cho công nhân sản xuất tại công ty.

- Phúc lợi tự nguyện

Ngoài các loại phúc lợi bắt buộc, công ty có những loại phúc lợi tự nguyện như bảo hiểm sức khỏe và các khoản hỗ trợ khác.

Hàng năm, công ty tổ chức khám sức khỏe cho công nhân sản xuất 1 lần/năm. Có phòng y tế để sơ cứu cho mọi trường hợp xảy ra.

Trong những trường hợp công nhân sản xuất bị tai nạn nặng, phải phẫu thuật hay nằm viện dài ngày, ngoài việc được bảo hiểm y tế trả, công ty còn hỗ trợ cho người công nhân một khoản là 500.000 đồng/người. Bên cạnh đó

công nhân sản xuất của công ty còn được tham gia bảo hiểm thương mại là bảo hiểm tai nạn con người.

- ***Các khoản phúc lợi khác***

Ngoài các khoản đóng phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện, công nhân sản xuất trong công ty còn có các chương trình phúc lợi mà nhân viên công ty phải đóng tự nguyện như:

- + Quỹ phúc lợi vì sự tiến bộ của phụ nữ
- + Quỹ vì trẻ em
- + Ủng hộ người nghèo
- + Ủng hộ thiên tai, lũ lụt
- + Xây dựng nông thôn mới
- + Xây dựng nhà tình nghĩa cho gia đình thương binh, liệt sỹ

* ***Các khoản hỗ trợ của công ty***

Các khoản hỗ trợ khác gồm tiền ăn, tiền nghỉ lễ, tết. Toàn bộ công nhân trong công ty được hỗ trợ tiền ăn trưa với mức tiền ăn trưa là 50.000 đồng/người/ngày. Tiền các ngày nghỉ lễ, tết được quy định như sau:

Tiền tết âm lịch: Được hưởng lương tháng thứ 13. Công ty thực hiện chia lương tháng thứ 13 cho công nhân dựa vào hệ số cấp bậc của công nhân sản xuất cũng như ngày công làm việc thực tế của họ và dựa vào quỹ lương trong từng kỳ để phân phối cho công nhân.

Các dịp nghỉ lễ như ngày 30/4 và 1/5, quốc khánh, nghỉ tết dương lịch được thưởng với các mức thưởng như sau:

- Thời gian làm việc trên 6 tháng: 500.000 nghìn đồng
- Thời gian làm việc dưới 6 tháng và lao động thời vụ: 300.000 nghìn đồng
- Đang trong quá trình thử việc: 200.000 nghìn đồng

Ngày 8/3, 20/10, ngoài việc toàn công ty tổ chức lễ mít tinh cho toàn bộ

lao động nữ tại công ty thì các phòng, ban, tổ, đội có những phần thưởng, thể hiện sự quan tâm tới những lao động nữ trong toàn bộ doanh nghiệp. Ngoài ra mỗi lao động nữ trong công ty được thưởng 500.000 đồng

Với những công nhân tham gia tổ chức công đoàn, còn được hưởng thêm một số quyền lợi khác như ngoài chế độ tử tuất theo quy định của nhà nước, đối với lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 1.000.000 đồng/người. Còn đối với người thân (bố, mẹ, vợ, chồng, con) thì được công đoàn công ty hỗ trợ 500.000 đồng/người, ngoài ra còn có sự hỗ trợ của công đoàn phòng ban, bộ phận nơi công nhân công tác trực tiếp, công nhân khi kết hôn sẽ được hỗ trợ 1.000.000 đồng/người.

Bên cạnh các hình thức thưởng vật chất, công ty còn có khuyến khích tinh thần như đối với con em của nhân viên trong công ty, hàng năm nếu có kết quả học tập tốt như đạt học sinh giỏi toàn diện cả năm, cháu ngoan Bác Hồ, đạt học sinh giỏi Thành Phố, Quốc Gia, sẽ nhận được những phần thưởng, phần quà xứng đáng và được tổ chức đi tham quan du lịch tại các danh lam thắng cảnh trên toàn quốc. Vào các ngày nghỉ, lễ, tết công ty còn tổ chức cho công nhân sản xuất đi nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe như đi biển, đi núi.

Công ty luôn muốn tạo điều kiện tốt nhất cho công nhân của mình để họ có thể phục vụ tốt cho hoạt động, cho sự phát triển của công ty nhưng tình hình tài chính của công ty chưa cho phép họ đáp ứng được tất cả những phúc lợi, dịch vụ. Đây cũng là mối băn khoăn không nhỏ đối với riêng các nhà quản lý trong công ty.

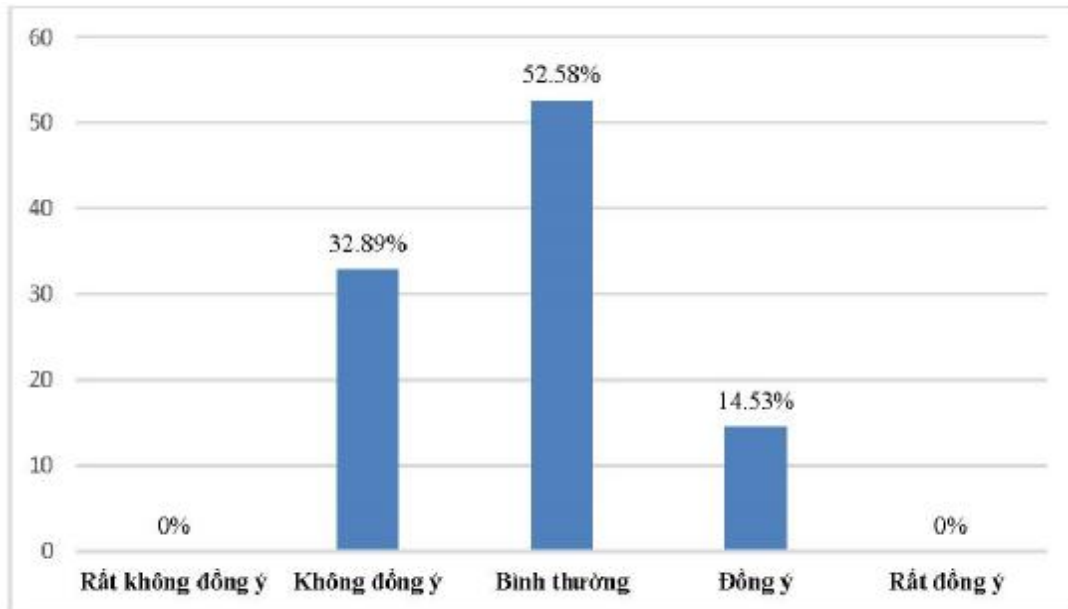
2.2.2.2. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất bằng các khuyến khích tinh thần

* Điều kiện làm việc

Để cải thiện điều kiện làm việc của công nhân, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 đã từng bước nâng cao chất lượng từng khâu hỗ trợ khai thác như: thông gió, kiểm soát khí, thoát nước, chuyên chở công nhân. Mỗi lĩnh vực này, trong các năm qua đều có các tiến bộ và phát triển vượt bậc. Chẳng hạn như lĩnh vực kiểm soát khí mỏ, hiện nay công ty đã lắp đặt tại tất cả các mỏ hầm lò các trạm quan trắc, phát hiện khí cháy, khí nổ, khí độc, bụi than, hoạt động tự động, cập nhật và cảnh báo kịp thời. Ngoài ra các nhân viên quan trắc, kiểm tra khí tại gương lò cũng có trang thiết bị hiện đại, chính xác và độ nhạy cao. Công nhân tại các khu vực nguy cơ được trang bị thiết bị cảnh báo cá nhân. Cách đây khoảng 10 năm, chỉ có công nhân mỏ than Mông Dương đi xuống lò giếng bằng thùng cũi chở người. Hiện nay, các mỏ than của công ty sử dụng gần 10 loại phương tiện để hỗ trợ người thợ đi lại trong lò.

Một số công nghệ mới triển khai, ngoài việc tăng năng suất lao động cũng giúp cải thiện môi trường làm việc cho công nhân: khâu than bằng máy combai liên hợp giảm bụi và tiếng ồn so với khoan, nổ mìn; vận tải than bằng máng cào giảm tiếng ồn, bụi, tăng độ an toàn cho công nhân;

Để biết thực tế về điều kiện lao động, điều kiện làm việc của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 có phù hợp không, tác giả đã điều tra bảng hỏi và kết quả thu được như sau:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.5. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc

Phân tích biểu đồ 2.5, ta thấy số lượng công nhân đồng ý chỉ chiếm 14.53% trong khi số người không đồng ý và thấy bình thường chiếm hơn 50%. Mặc dù chưa được như mong muốn của người thợ, nhưng điều kiện làm việc của công nhân sản xuất gần đây đã được công ty chú ý cải thiện và có kết quả tiến bộ rõ rệt. Công nhân được sử dụng công nghệ và thiết bị mới, có môi trường làm việc tốt hơn và được quan tâm hơn.

Nguyên nhân của việc chưa được sự hài lòng của công nhân về điều kiện làm việc là do số công nhân thợ mỏ hầm lò hàng ngày vẫn phải đối mặt với các nguy cơ: cháy mỏ, nổ khí, sập đổ lò, bực nước lò, tai nạn với nổ mìn, tời trục, vận tải... trong mỏ. Hàng năm công ty xảy ra từ khoảng 20 đến 40 vụ tai nạn lao động, làm chết hàng chục người, trong đó hơn một nửa đến từ các lò than. Do tính nhạy cảm, thông tin về tai nạn của công nhân hầm lò luôn được đăng tải rất nhanh; nhiều khi bị các phương tiện thông tin đại chúng "thổi phồng" làm tăng mức độ nghiêm trọng. Việc này từ lâu đã làm cho xã

hội có định kiến không tốt về nghề mỏ hầm lò. Đây chính là yếu tố tác động mạnh vào tâm lý của công nhân sản xuất.

Do các công cụ và phương tiện lao động trong hầm mỏ chưa được cơ khí hóa nhiều, quá trình công nghệ khai thác than đã làm cho lao động của công nhân thợ mỏ thực sự nặng nhọc, tiêu tốn nhiều sức lực của người công nhân. Nếu công nhân không có một sức khỏe và sự dẻo dai hơn người, nếu họ không được ăn uống, nghỉ ngơi đầy đủ để tái tạo sức lao động thì họ rất khó bám trụ làm việc lâu dài.

Bên cạnh đó, môi trường lao động không thuận lợi: các yếu tố vi khí hậu như nhiệt độ cao, nhiều bụi, thiếu không khí sạch, độ ẩm lớn; tiếng ồn và rung sóc do các thiết bị thủy lực và khí nén cầm tay; chế độ ánh sáng thấp,... đã ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe công nhân sản xuất. Do yêu cầu của công nghệ và tổ chức lao động mà người thợ phải làm việc ở cường độ cao theo ca, kíp; tư thế làm việc gò bó trong thời gian dài; mang vác nặng, động tác lao động đơn điệu; nhóm nhỏ người thợ với không khí làm việc thiếu vui vẻ, hòa nhã,... làm cho công nhân sản xuất đã mệt mỏi lại căng thẳng.

*** *Đánh giá thực hiện công việc***

Hiện nay, công ty cũng rất quan tâm đến việc đánh giá và đã thực hiện đánh giá thực hiện công việc để phân loại mức độ hoàn thành công việc (Loại A, B,C) để làm căn cứ trả lương. Tuy nhiên, cho đến nay công ty vẫn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, lượng hóa bằng điểm. Hoạt động đánh giá chủ yếu do các phòng tự họp, bình bầu, xếp loại nhân viên nên còn mang tính cảm tính. Hoạt động đánh giá đã được triển khai thường xuyên trên các cơ sở sau:

Thời gian và chu kỳ đánh giá: đánh giá vào cuối tháng và với chu kỳ 01 tháng/ lần

Khi tiến hành đánh giá, các tổ đội thường căn cứ vào các tiêu chí đánh

giá bao gồm:

- Thời gian làm việc
- Thời gian nghỉ trong tháng
- Hiệu quả công việc

Phương pháp đánh giá thực hiện công việc được Công ty áp dụng là: Hàng tháng, các tổ/đội sẽ gửi báo cáo ĐGTHCV của công nhân về Phòng Tổ chức hành chính. Các báo cáo này bao gồm các thành tích, khuyết điểm trong tháng của mỗi công nhân. Phòng Tổ chức hành chính sẽ lưu giữ các báo cáo tháng, đầu mỗi quý, các tổ/đội tổ chức họp bình xét xếp loại với 3 mức: A, B, C. Hàng năm, các tổ/đội tổ chức xét danh hiệu thi đua theo tiêu chí được Công ty đề ra, sau đó Giám đốc Công ty sẽ thành lập hội đồng Thi đua khen thưởng tổ chức đánh giá, xếp loại thành tích đóng góp của mỗi công nhân vào dịp cuối năm.

Để lấy ý kiến của công nhân sản xuất về hoạt động đánh giá thực hiện công việc ở công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty

Mức độ hài lòng	Số phiếu trả lời (phiếu)	% trả lời
Rất không hài lòng	0	0
Không hài lòng	132	37.67
Bình thường	168	48.1
Hài lòng	50	14.23
Rất hài lòng	0	0

Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát ở bảng 2.11 cho thấy công nhân còn chưa hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của công ty khi có 37.67% số người lựa chọn, và 14.23% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về ĐGTHCV. Từ kết quả khảo sát, tác giả đã tìm hiểu được nguyên nhân của việc khối công nhân sản xuất chưa thực sự hài lòng với công tác ĐGTHCV là do tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc chưa rõ ràng, hợp lý nên đôi khi gây khó khăn cho người thực hiện công tác đánh giá. Ngoài ra, khi mà tất cả công nhân trong tổ, đội đều có mức thực hiện công việc như nhau và không có thành tích gì nổi bật thì lao động được đánh giá xếp loại A thường là tổ trưởng, đội trưởng. Vì thế hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác, chưa làm hài lòng công nhân.

*** Công tác bảo hộ lao động**

Công tác BHLĐ là người bạn đồng hành của hoạt động sản xuất kinh doanh, được công ty hết sức chú trọng và quan tâm. Do đặc điểm sản xuất của công ty là đơn vị sản xuất và khai thác than, môi trường làm việc độc hại, công nhân thường xuyên phải tiếp xúc với các yếu tố nguy hiểm nên an toàn lao động phải được thực hiện trên hết. Làm tốt công tác BHLĐ là góp phần tạo nên hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Ý thức được điều đó, nên xuyên suốt chiều dài phát triển của công ty, lãnh đạo công ty luôn quan tâm và đầu tư thỏa đáng cho công tác này. Cụ thể ở phụ lục 7, công ty đã quan tâm đến các hoạt động cũng như trang bị thiết bị bảo hộ cho công nhân như:

- Thành lập hội đồng Bảo hộ lao động cũng như số lượng cán bộ phụ trách công tác ATVSLĐ
- Các loại phương tiện bảo vệ cá nhân cho công nhân sản xuất hiện đang được đơn vị trang bị như quần áo bảo hộ, găng tay, mũ bảo hộ...
- Hàng năm Công ty đều xây dựng, ban hành phân cấp chế độ trách

nhiệm cá nhân về ATVSLĐ cho các đơn vị chức năng, cá nhân để tổ chức thực hiện.

- Công tác tự kiểm tra của Công ty được triển khai tổ chức nhiều lần, bằng nhiều hình thức kiểm tra như: kiểm tra chuyên đề, kiểm tra đột xuất, các đợt kiểm tra có chiều sâu.

- Các loại máy, thiết bị đều được xây dựng đầy đủ nội quy, quy trình vận hành treo tại nơi làm việc để công nhân biết và thực hiện đúng quy định.

- Người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp sau khi điều trị sức khỏe ổn định được bố trí làm việc trở lại bình thường.

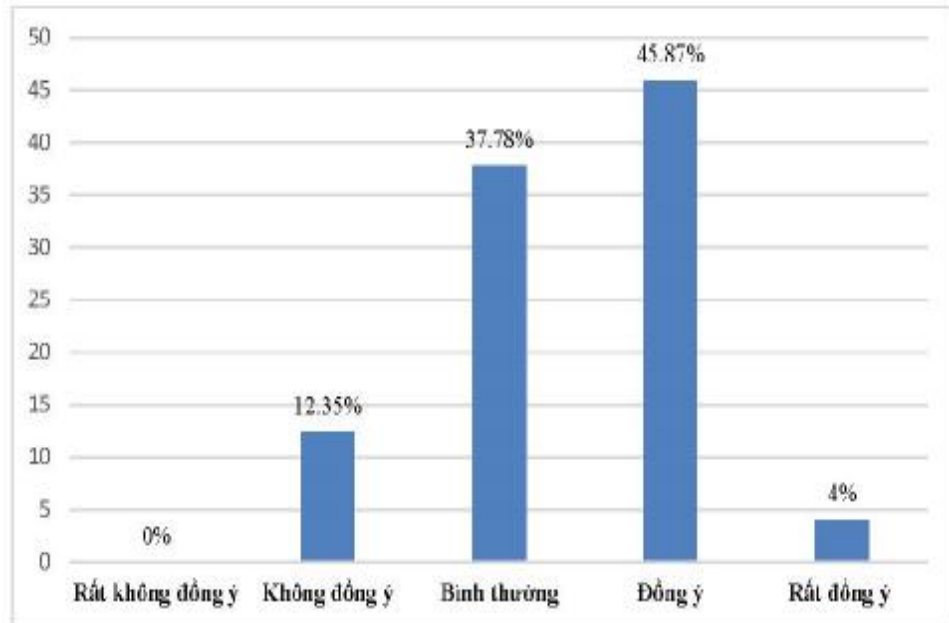
- Các thông tin về tình hình tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, các yếu tố nguy hiểm có hại và các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động luôn được đơn vị tuyên truyền, nhắc nhở vào đầu các buổi giao ca sản xuất.

- Thực hiện điều tra tai nạn lao động, lập hồ sơ theo đúng quy định của Nhà nước.

- Công ty luôn thực hiện chế độ bồi dưỡng độc hại cho công nhân theo đúng quy định: Hàng tháng Phòng Tổ chức lao động trực tiếp cấp phát bằng hiện vật cho các đơn vị.

- Các biện pháp kỹ thuật nhằm cải thiện điều kiện, môi trường làm việc hay xử lý chất thải lỏng, rác thải công nghiệp, khí thải cũng đã được công ty quan tâm.

Tác giả tiếp tục khảo sát về việc cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất và thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 và thu được kết quả đánh giá như sau:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.6. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về tổ chức Bảo hộ lao động của công ty

Nhìn vào biểu đồ 2.6, với sự nỗ lực không ngừng, công ty đã đạt được một số kết quả đáng kể, số công nhân sản xuất hài lòng với vấn đề BHLĐ của công ty chiếm tỷ lệ cao (chiếm khoảng 50%). Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số vấn đề như: mặc dù đã có những nội quy hướng dẫn về thực hiện an toàn lao động ở công ty nhưng do nhiều lý do khác nhau hoặc ngại do mặc quần áo bảo hộ lao động, đeo găng tay, ủng bảo hộ, mũ bảo hộ, khẩu trang cho nên công nhân sản xuất thực hiện chưa được tốt, hình thức xử phạt mới dừng lại ở viết biên bản, trừ điểm thi đua nên chưa mang tính răn đe. Ngoài ra, mạng lưới an toàn viên vệ sinh đã được phân rải đều ở các tổ đội sản xuất, song nó quá mỏng và lại ít kinh nghiệm trong công tác làm bảo hộ lao động. Do đó, công tác kiểm tra độ an toàn ở nơi sản xuất không được đầy đủ và kịp thời. Đây là những vấn đề công ty cần khắc phục sớm để tránh những tai nạn, rủi ro không đáng có.

*** Công tác đào tạo và phát triển**

Trong những năm qua, việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức về chuyên môn tay nghề cho công nhân được công ty coi trọng, coi đó là công việc quan trọng nhằm phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

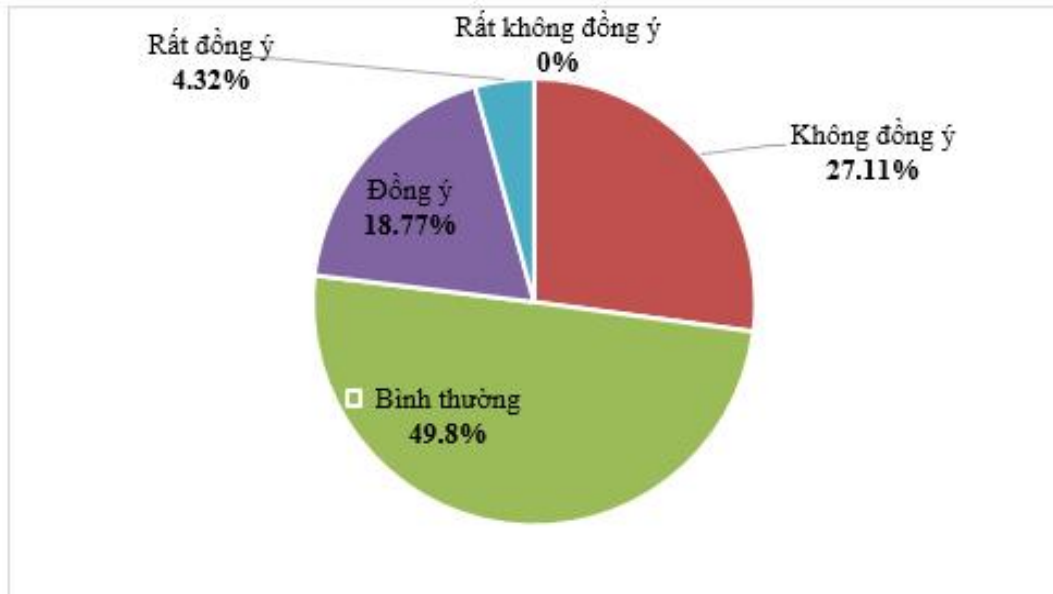
Bên cạnh đó, công ty còn tổ chức các lớp đào tạo tại công ty như lớp học về dầu mỡ bôi trơn, về chương trình công nghệ sản xuất, thiết bị sản xuất than, ứng dụng tin học.

Các công nhân sản xuất khi mới ra trường đều được công ty bố trí làm việc tại vị trí phù hợp, cử thợ cả kèm cặp, đào tạo, huấn luyện. Họ cũng phải tham gia các lớp huấn luyện đặc biệt về công tác an toàn, phòng chống cháy nổ, kỹ năng tự cứu, sơ cứu, thoát nạn. Mặc dù nội dung này đã được học trong nhà trường, nhưng các công ty đều yêu cầu công nhân phải học thêm bước 3, bước 4 về an toàn, phải thực hành tại thực tế hầm mỏ. Sau khi làm quen với môi trường, hàng năm, các thợ mỏ đều được học cập nhật và nâng cao kiến thức ngành nghề.

Trong quá trình làm việc, các công nhân làm việc tốt sẽ được xem xét nâng lương. Thu nhập của người thợ có thể được tăng thêm 20-30%, giãn cách thu nhập theo bậc thợ lên tới vài triệu đồng.

Các công nhân ưu tú, có triển vọng sẽ được xem xét cử đi học thêm, cử giữ chức vụ quản lý như: trưởng ca, lò trưởng, quản đốc, đốc công... với mức lương và điều kiện công việc tốt hơn làm thợ. Mặc dù vậy, nếu so sánh với các ngành nghề khác, thì triển vọng công việc của thợ mỏ là ít khả quan. Họ chỉ có thể phấn đấu làm việc để có thu nhập cao bằng chính nghề của mình mà thôi.

Qua đó có thể thấy công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo. Công nhân sản xuất có cơ hội nâng cao kỹ năng làm việc, có thể hoàn thành công việc tốt hơn nhờ đó tăng thêm thu nhập và gắn bó với công việc hơn.



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.7. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp

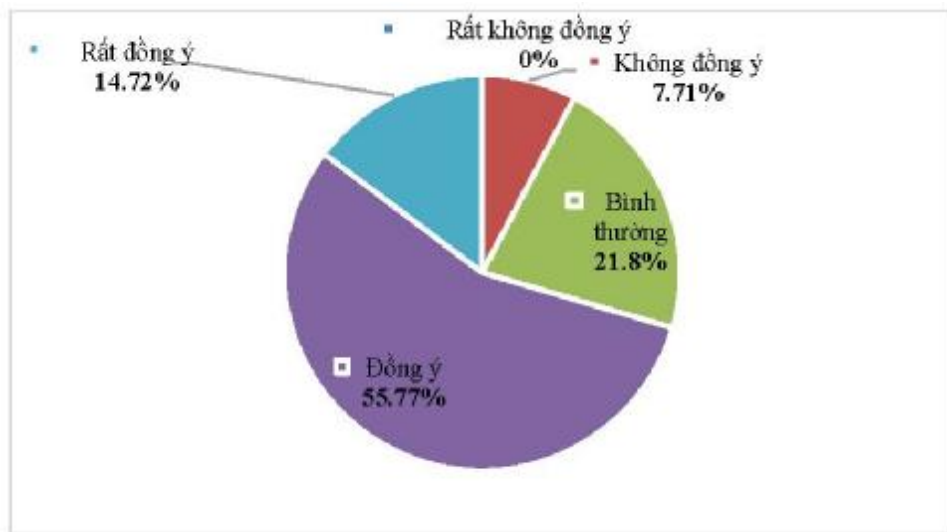
Phân tích biểu đồ 2.7, có đến 27.11% công nhân thấy rằng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là chưa tốt, cảm thấy chưa hài lòng và 49.8% số công nhân cảm thấy mức độ hài lòng ở mức bình thường. Trong quá trình tìm hiểu, được biết các chương chính đào tạo chưa được xây dựng một cách có kế hoạch từ trước mà chỉ khi công việc phát sinh yêu cầu thì mới đào tạo. Mặt khác, chất lượng của các khóa đào tạo chưa cao, chưa mang lại hiệu quả nhiều. Chưa có những biện pháp để thúc đẩy, khuyến khích công nhân học tập, lắng nghe các buổi học một cách tập trung, hiệu quả hơn. Cần có các biện pháp để tăng cường sự hiệu quả cũng như chất lượng của các khóa đào tạo.

*** Các phong trào thi đua, đoàn thể**

Có thể nói phong trào thi đua, đoàn thể trong Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 khá mạnh, khá phát triển. Hàng năm, công ty đều phát động các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động

giỏi, người tốt, việc tốt và phong trào phát huy sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, lấy thành tích chào mừng các ngày lễ lớn trong năm, đồng thời góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh được giao. Kết quả trung bình mỗi năm có khoảng 3 sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, làm lợi cho công ty hàng trăm triệu đồng. Không chỉ chăm lo về đời sống vật chất, về đời sống tinh thần, công nhân viên còn được thường xuyên tham gia các hoạt động, phong trào: văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao do công ty tổ chức. Từ nhiều năm nay, công ty đã thành lập đội văn nghệ, đội bóng đá, bóng bàn... và đã tham gia nhiều hội diễn, nhiều giải thi đấu, giao lưu do công ty tổ chức. Công nhân viên trong công ty tham gia hoạt động phong trào được công ty tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để có thể tham gia đầy đủ các buổi tập luyện trong tuần, có chế độ bồi dưỡng, động viên, khuyến khích.

Đặc biệt là phong trào thể dục thể thao, ban lãnh đạo công ty tạo mọi điều kiện về vật chất để phát triển phong trào như trang bị đầy đủ quần áo, giày, dụng cụ thể dục thể thao (bàn, vợt, bóng...) cho anh em tập luyện. Ban lãnh đạo công ty hết sức quan tâm và đã chi kinh phí tài trợ cho giải, bồi dưỡng, động viên, khen thưởng kịp thời cho các vận động viên đạt giải và toàn thể các động viên khác mỗi khi có đợt giao lưu hoặc thi đấu với các đối tác. Nhân dịp kỷ niệm các ngày 26/3, 30/4, 10/10 và 20/10 công ty cũng đã tổ chức giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao với một số đối tác và đơn vị trong Tổng công ty than Đông Bắc. Chính vì vậy, khi được hỏi về việc có thích các chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 không, khối công nhân sản xuất được hỏi đã có những đánh giá và trả lời như sau:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về việc tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ

Theo biểu đồ 2.8, có 55.77% số công nhân sản xuất hài lòng và 14.72% số công nhân rất hài lòng với các hoạt động phong trào thi đua và văn hóa thể thao văn nghệ của công ty, trong khi số người không hài lòng chỉ chiếm số ít (7.71%). Điều này cho thấy rằng, công ty đang làm tốt về vấn đề tổ chức các phong trào thi đua cũng như văn hóa, thể thao và văn nghệ. Đây là một việc làm rất tốt ở công ty, tạo cho Công ty có bầu không khí làm việc vui vẻ, tạo cơ hội cho công nhân viên có dịp được giao lưu, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau.

2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và mức độ hài lòng với công việc cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Sau khi tiến hành tạo động lực cho công nhân sản xuất thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất, cần phải tiến hành đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc của công nhân sản xuất.

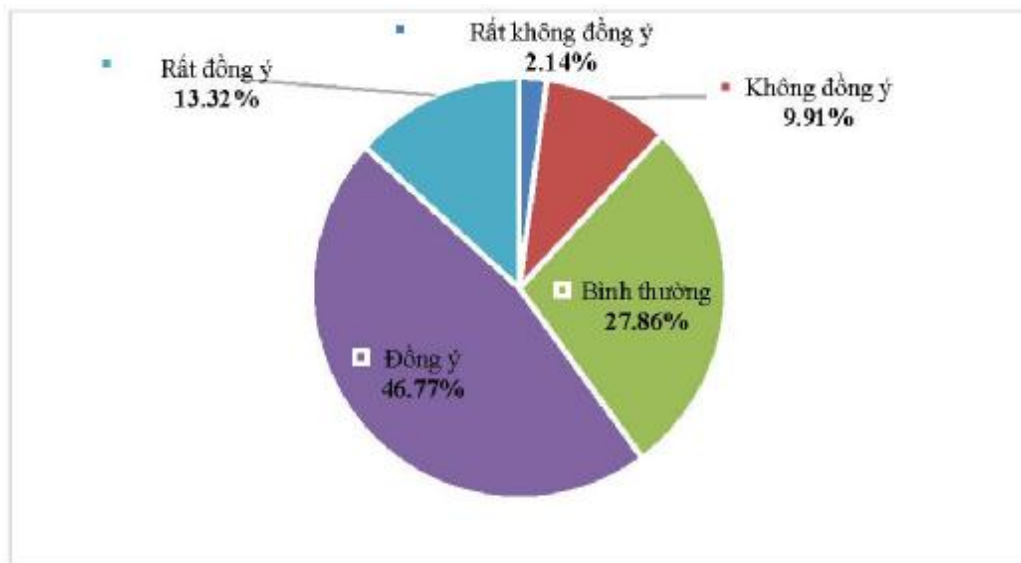
Ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86, với đặc trưng là một doanh nghiệp ngành kinh doanh và khai thác than cùng với đa số lao động là công nhân có trình độ thấp nên tiền lương, thưởng chính là động lực lao động chính của họ. Tuy nhiên, một thực tế cho thấy rằng, công cụ tạo động lực lao động chính này lại chưa mấy phát huy tác dụng tại công ty. Nguyên nhân chủ yếu là tiền lương vẫn chưa cao. Vì vậy, hầu hết các công nhân đi làm với mục đích là để tồn tại hơn là hứng thú và gắn bó với công việc, với tổ chức. Tuy nhiên, tiền thưởng và tiêu chuẩn thưởng được quy định rõ ràng trong quy chế thi đua khen thưởng và trong quy chế chi tiêu nội bộ của công ty, tiền thưởng thực hiện kịp thời hàng tháng, đã góp phần làm tăng thu nhập cho công nhân. Qua đó, tiền thưởng cũng đã động viên khích lệ công nhân sản xuất tích cực làm việc để tăng hiệu quả công việc.

Các hoạt động tạo động lực lao động thông qua yếu tố tinh thần đã phần nào làm cho người công nhân sản xuất thỏa mãn được các nhu cầu về tinh thần. Tuy nhiên, đối với một số hoạt động cụ thể như phân tích và thiết kế công việc, đánh giá thực hiện công việc còn rất sơ sài, chỉ mang tính hình thức và chủ quan, không phản ánh chính xác các kết quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất. Vì vậy, công nhân chỉ làm việc mang tính đối phó nên không thúc đẩy được việc tăng năng suất lao động.

Bên cạnh đó, mặc dù điều kiện môi trường làm việc còn nhiều khó khăn, nguy hiểm và độc hại nhưng công ty đã tạo điều kiện tương đối tốt cho người công nhân làm việc cũng như trang bị trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo an toàn cho công nhân sản xuất, song việc tư vấn, hỗ trợ anh em công nhân mỗi khi họ gặp khúc mắc trong công việc vẫn chưa được công ty quan tâm một cách đúng đắn. Công ty mới chỉ quan tâm tới việc tổ chức các sự kiện nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa các công nhân sản xuất nhưng

chưa chú ý tìm hiểu đến mỗi quan tâm, nhu cầu thực sự của công nhân.

Qua số liệu khảo sát bằng bảng hỏi của tác giả theo thang đo mức độ hài lòng đối với công việc hiện từ mức 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến mức lựa chọn 5 (hoàn toàn đồng) thì số công nhân trả lời là gần như hài lòng chiếm tỷ lệ cao nhất tới 46.77% và số công nhân hoàn toàn hài lòng cũng chiếm 13.32%. Tuy nhiên, vẫn còn khá nhiều người chưa hài lòng với công việc chiếm tới 12.05%. Sự không hài lòng đối với công việc sẽ ảnh hưởng tới động lực làm việc của công nhân, 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. Điều này được thể hiện rõ ở biểu đồ 2.9 dưới đây:



Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2.9. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về công việc hiện tại

Để đánh giá mức độ hài lòng của công nhân sản xuất về công việc hiện tại của họ tại công ty thông qua một số chỉ tiêu, tác giả đã tiến hành điều tra, tổng hợp và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.12. Mức độ hài lòng của công nhân sản xuất với công việc theo tuổi và giới tính

ĐV: %

Chỉ tiêu	Hài lòng với công việc					Tổng
	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Chia theo giới tính						
Nam	4.9	13.5	22	49.4	10.2	100
Nữ	12.8	18.5	24	41.3	3.4	100
Chia theo nhóm tuổi						
Dưới 30 tuổi	8.1	24	27.1	31.9	8.9	100
Từ 31 - 40 tuổi	2.3	13.6	38.6	38.6	6.8	100
Từ 41 - 50 tuổi	7.9	8.1	19.1	55.4	9.5	100
Trên 50 tuổi	5.7	5.7	24.1	41.6	22.9	100

Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả

Xem xét theo giới tính thì qua bảng 2.12 cho thấy hầu như cả nam giới và nữ giới đều có mức độ hài lòng đối với công việc khá cao. Tuy nhiên, tỷ lệ nữ giới rất không hài lòng và chưa hài lòng với công việc lại chiếm một con số tương đối lớn tới 12.8% và 18.5% cao hơn nhiều tỷ lệ này ở nam giới, điều này chứng tỏ những lao động nữ đang có những bức xúc ở khía cạnh nào đó ở công việc khiến họ rất không hài lòng. Thực trạng này có thể là do đối với nữ giới, việc làm việc với vị trí công nhân sản xuất, đặc biệt là ngành khai thác than khiến họ chưa cảm thấy hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc cũng như công việc tương đối nặng nhọc.

Mặt khác, nếu xem xét theo khía cạnh tuổi tác thì có thể thấy độ tuổi càng cao thì mức độ hài lòng đối với công việc càng cao, cụ thể là gần 70% số

người trong nhóm tuổi 41 đến 50 hài lòng và hoàn toàn hài lòng với công việc và tỷ lệ này ở nhóm tuổi trên 50 khá cao chiếm tới hơn 60%. Điều này hoàn toàn hợp lý vì những công nhân có tuổi càng cao thường là những người có trình độ tay nghề, có những vị trí cũng như quyền lợi đáp ứng nhu cầu của họ nên họ khá hài lòng. Đồng thời, ở nhóm tuổi này họ cũng đã có nhiều năm làm việc, cũng không có nhu cầu muốn di chuyển nên dễ dàng chấp nhận những điều kiện thực tại hơn. Ngược lại, nhóm công nhân tuổi dưới 30 có tỷ lệ không hài lòng với công việc là cao nhất, trong đó 8.1% trả lời hoàn toàn không hài lòng và 24% không hài lòng một phần. Nguyên nhân là do ở nhóm tuổi này thường có sự so sánh giữa các chế độ, điều kiện làm việc tại công ty này và các công ty khác để tìm đến nơi làm việc tốt hơn.

Như vậy, qua kết quả khảo sát cho thấy phần lớn công nhân sản xuất trong công ty đã có sự hài lòng đối với công việc, tuy nhiên vẫn còn một bộ phận công nhân chưa hài lòng và vẫn còn cảm thấy bức xúc với công việc. Trong đó khối công nhân sản xuất có độ tuổi trẻ là những người có mức độ chưa hài lòng chiếm cao nhất. Những khối quản đốc, tổ trưởng hay công nhân lâu năm là những người đã hài lòng với công việc hiện tại.

2.3. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức

2.3.1.1. Mục tiêu phát triển của của tổ chức

Công ty đã đề ra mục tiêu từ nay tới 2022 đó là:

- Tối đa hóa giá trị của nhà đầu tư, tăng trưởng bền vững và đạt tỷ suất lợi nhuận cao. Cốt lõi chiến lược phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 tập trung vào các định hướng sau: Tập trung nguồn lực phát triển ngành kinh doanh chính là Khai thác, chế biến và kinh doanh than; Khai thác, chế biến và kinh doanh khoáng sản; Sản xuất và kinh doanh vật

liệu xây dựng; Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông, đường dây và trạm điện; Kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị, hàng hóa phục vụ cho đời sống và sản xuất.

- Duy trì tốc độ tăng trưởng. Phát triển công ty là một địa chỉ có uy tín và tin cậy trong lĩnh vực sản xuất và khai thác than của cả khu vực Quảng Ninh cũng như của cả nước.

- Công ty tiếp tục mở rộng thị phần hiện tại, chú trọng xuất khẩu và hợp tác với thị trường Đông Nam Á và Trung Quốc, xây dựng doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh và phát triển, được quản trị tốt, minh bạch theo chuẩn mực quốc tế, đội ngũ cán bộ có trình độ cao và có đạo đức.

2.3.1.2. Văn hóa tổ chức

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 là một công ty có nền văn hóa gắn kết để thành công. Văn hóa công ty được hình thành cùng với sự ra đời và phát triển của công ty. Công ty đã chú trọng các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa công nhân giữa các tổ đội, các công trường với nhau. Công ty hiện nay đã hình thành một nét văn hóa rất riêng mang bản chất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86: mang đậm nét thuần việt, gần gũi với anh em công nhân cũng như các đối thủ cạnh tranh qua đó phổ biến rộng rãi văn hóa doanh nghiệp cho khối công nhân sản xuất của công ty.

2.3.1.3. Quan điểm của ban lãnh đạo

Nhận thức được tầm quan trọng của các hình thức khuyến khích bằng vật chất và tinh thần đối với công nhân sản xuất, công ty đã sử dụng nhiều biện pháp khuyến khích hướng vào công nhân sản xuất. Đó là chính sách trả lương, trả thưởng, kích thích công nhân sản xuất tạo ra thu nhập chủ yếu đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên, các chương trình phúc lợi và các công tác khác như công tác thi đua, khen thưởng, công tác chăm lo sức khỏe,

bảo hộ lao động, vệ sinh phòng bệnh cho công nhân sản xuất, công tác đời sống, công tác tổ chức đào tạo nâng cao trình độ nhằm nâng cao hơn nữa đời sống vật chất và tinh thần cho công nhân. Quan điểm triết lý của lãnh đạo công ty về công tác quản trị nhân lực là: “Coi con người là yếu tố quan trọng số một, đặc biệt là lao động có trình độ chuyên môn cao, quyết định sự thành công hay thất bại của một công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh. Vì vậy, các chính sách quản trị nhân lực trong công ty đều góp phần động viên, khuyến khích con người đem hết khả năng tham gia vào công việc chung từ đó hoàn thành mục tiêu của công ty. Chính sách nhân sự của công ty luôn quan tâm đến nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người, tạo điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp” (trích Báo cáo thường niên năm 2018 của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86). Bởi lẽ đó, công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất luôn nhận được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, vì đây là một trong những biện pháp giúp công ty thực hiện hiệu quả chính sách nhân sự.

2.3.1.4. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động của công ty

Với lĩnh vực hoạt động kinh doanh và khai thác than nên cơ cấu lao động của công ty cũng có những đặc thù riêng, lực lượng lao động chủ yếu của công ty là công nhân sản xuất. Do có nhiều công việc mang tính chất nặng nhọc, vì vậy lực lượng lao động được tuyển chọn vào công ty thường có độ tuổi trẻ và phải có đủ sức khỏe để đáp ứng nhu cầu của công việc.

Khối công nhân sản xuất của công ty chủ yếu là lao động phổ thông, lao động có trình độ thấp nên họ dễ dàng chấp nhận những mức lương khoán chưa thực sự cao. Nhu cầu của công nhân sản xuất tại công ty là nhu cầu về vật chất (tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi) và nhu cầu về an toàn. Do đó, để tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất, công ty cần chú trọng cải

thiện chế độ chính sách tiền lương, phúc lợi cho công nhân, cũng như là quan tâm đến điều kiện làm việc, chế độ bảo hộ lao động và an toàn vệ sinh lao động cho công nhân sản xuất. Đây là một yếu tố dễ dàng có được sự hài lòng cho công nhân sản xuất, giữ chân công nhân gắn bó lâu dài với công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

2.3.2.1. Vị thế của ngành

Vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động cho công nhân sản xuất. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, công nhân sản xuất đang làm việc trong ngành đó sẽ phải cố gắng làm việc để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong ngành có vị thế cao, tự thân người công nhân sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người.

Sản xuất và khai thác than là một trong những ngành công nghiệp được hình thành sớm nhất ở nước ta (cùng với các ngành xi măng, dệt, đường sắt). Trong những năm qua ngành khai thác và sản xuất than đóng góp một phần không nhỏ vào tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam, trung bình từ 10% - 12% GDP. Vì thế Chính phủ xác định khai thác và sản xuất là ngành phát triển chiến lược nhằm hỗ trợ phát triển kinh tế. Cùng với sự đi lên của đất nước, việc xây dựng cơ sở hạ tầng được quan tâm cùng với đời sống của người dân được nâng cao, nhu cầu xây dựng tăng kéo theo nhu cầu tiêu thụ than tăng mạnh trong những năm qua. Việt Nam là nước có tiềm năng về tài nguyên than, bao gồm: than anthracite phân bố chủ yếu ở các bể than Quảng Ninh, Thái Nguyên, sông Đà, Nông Sơn, với tổng tài nguyên đạt trên 18 tỷ tấn. Bể than Quảng Ninh là lớn nhất với tài nguyên trữ lượng đạt trên 9 tỷ tấn, trong đó hơn 4 tỷ tấn than đã được thăm dò và đánh giá đảm bảo độ tin cậy. Bể than Quảng Ninh đã được khai thác từ hơn 100 năm nay phục vụ tốt cho các nhu cầu trong nước và xuất khẩu. Ngoài ra, việc tiến hành khai thác than đảm bảo

cho nhu cầu sản xuất điện hiện nay chủ yếu tập trung ở Bể than Đông Bắc (trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh). Bên cạnh đó lao động trong ngành khai thác và sản xuất than là một trong số nhóm lao động hưởng lương cao bên cạnh ngành công nghiệp khai thác mỏ, công nghiệp chế biến, sản xuất phân phối điện và khí đốt. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là công ty vì thế mà sẽ không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực hiệu quả bởi công ty luôn phải đối mặt với nguy cơ mất lao động do người lao động giỏi của công ty có thể di chuyển đến làm việc ở tổ chức khác cùng ngành song có chính sách tạo động lực tốt hơn.

2.3.2.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương

Công ty nằm trong khu kinh tế thuận lợi, được gọi là “bể than của cả nước”, nơi tập trung rất nhiều công ty lớn như công ty Than Mạo Khê, công ty Than 45, Xí nghiệp Khai thác và Cung ứng Than X91, bên cạnh đó còn rất nhiều công ty đang được xây dựng như công ty VINA - TAKAOKA, công ty cổ phần cung ứng tàu biển Quảng Ninh. Hàng năm, số công nhân cần tuyển tăng lên đến con số hàng nghìn, trong khi đó cung lao động còn rất ít. Nguồn lao động đặc biệt là công nhân có trình độ chuyên môn cao chưa đáp ứng đủ nhu cầu ở hiện tại và trong tương lai, điều đó tạo nên sức ép cho các công ty trong việc thu hút và giữ chân người tài. Do vậy để có thể cạnh tranh với các công ty khác trong việc thu hút và giữ chân nhân viên, đòi hỏi công ty phải xây dựng được chính sách nhân sự hiệu quả trong đó công tác tạo động lực lao động phải được đặt lên hàng đầu.

2.3.2.3. Yếu tố pháp luật và quy định của nhà nước

Tất cả những quy định của nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, tiền thưởng và phúc lợi đối với công nhân sản xuất, chính sách đối với lao động nữ, thời gian làm việc,...đều ảnh hưởng tới việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho công nhân sản xuất tại công ty. Điều đó đòi hỏi công ty

khi xây dựng các quy chế cần tuân thủ đầy đủ những quy định trên. Do vậy, công ty cũng đang cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ; đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương như áp dụng lương tối thiểu của Nhà nước quy định, tiến hành trả lương làm thêm giờ,...

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

2.4.1. Ưu điểm

Tiền lương hay thu nhập của công nhân sản xuất trong Công ty. Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người công nhân. Hình thức trả lương theo sản phẩm đảm bảo được tính chính xác và công bằng trong việc trả lương cho từng công nhân. Ngoài ra còn kích thích công nhân nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, khuyến khích họ hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc chung.

Các phúc lợi và dịch vụ cũng là những lĩnh vực được công ty chú ý. Hiện nay, công ty có Quỹ phúc lợi lớn được trích từ lợi nhuận của công ty. Bên cạnh các chế độ tiền lương, tiền thưởng, công ty cũng thực hiện tốt, đúng quy định về các chế độ phúc lợi, dịch vụ. Ngoài những khoản tiền lương, công nhân trong công ty còn nhận được các khoản phúc lợi vào các ngày lễ, tết, trợ cấp đi lại,...

Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ trong công ty, quan tâm đến đời sống vật chất của anh em công nhân, giúp họ yên tâm và ổn định. Không chỉ vậy, công ty đã tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mang lại hiệu quả cao và có mục tiêu phát triển cụ thể theo từng giai đoạn. Nhờ đó mọi hoạt động của công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa

các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc.

Công tác thông tin tuyên truyền, huấn luyện, phổ biến pháp luật, kiến thức về BHLĐ đã được công ty thực hiện tốt. Việc sơ tổng kết công tác ATVSLĐ nói chung, tuần lễ quốc gia ATVSLĐ nói riêng đã được các đơn vị chú trọng thực hiện, đã phát hiện và khắc phục kịp thời những hạn chế, thiếu sót. Bên cạnh đó, công tác phối hợp kiểm tra, giám sát và tự kiểm tra về công tác ATVSLĐ ở các công trường, phân xưởng được quan tâm. Công ty đã kiên quyết xử lý những trường hợp vi phạm Bộ luật Lao động về ATVSLĐ để làm gương cho những người khác.

Các kích thích về mặt tinh thần cũng được Công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích NLD tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc. Các phong trào đoàn thể trong Công ty rất phát triển, từ các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt,... đến các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,...

2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Các hạn chế

Hình thức trả lương theo sản phẩm đều tồn tại một số điểm hạn chế: Hình thức trả lương theo sản phẩm chỉ phản ánh số lượng vì công nhân tự kiểm tra chất lượng sản phẩm của mình điều này sẽ dẫn đến hiện tượng chạy theo số lượng mà không quan tâm đến chất lượng dẫn đến chất lượng sản phẩm không được đảm bảo theo yêu cầu. Tuy phương pháp trên đảm bảo được tính chính xác trong việc trả lương cho công nhân sản xuất dựa trên hệ số cấp bậc công nhân và số ngày làm việc thực tế nhưng cũng chính vì vậy nên đã có sự phân biệt về tiền lương trong cùng một tổ làm việc. Hơn nữa, mức độ hoàn thành công việc và chưa hoàn thành công việc chưa được phản ánh rõ trong tiền lương.

Tiền thưởng: Công ty mới chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán

bộ công nhân trong Công ty. Công ty có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa học, điều kiện khác liên quan đến bản thân nhân viên và gia đình của họ...Việc chia thưởng có lúc chưa phản ánh hết được sự cố gắng bản thân của người công nhân mang tính bình quân. Hình thức thưởng không đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho công nhân sản xuất trong công ty.

Phúc lợi và dịch vụ: Việc sử dụng quỹ phúc lợi chưa thực sự mang lại hiệu quả. Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi và dịch vụ hơn nữa.

Điều kiện làm việc và môi trường sản xuất không thuận lợi, bên cạnh đó các yếu tố đặc thù của khai thác than, tính chất đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm của nghề này đã làm ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của công nhân, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và năng suất lao động không được cao.

Việc đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất chưa khoa học, hợp lý. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của công nhân sản xuất còn mang tính định tính, chung chung, thiếu tính định lượng. Điều đó sẽ khiến cho công nhân sản xuất thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Các hoạt động đào tạo chưa được tổ chức thường xuyên, các chương chính đào tạo chưa được xây dựng một cách có kế hoạch từ trước mà chỉ khi công việc phát sinh yêu cầu thì mới đào tạo. Tỷ lệ cán bộ, nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc không nhiều.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Nhận thức của Ban giám đốc công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của công nhân sản xuất. Công ty hiện nay chưa tiến hành các hoạt động

đồng bộ xác định nhu cầu của công nhân sản xuất để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho công nhân thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm công nhân nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động.

Do ngành than thiếu nguồn tài chính để thực hiện chính sách. Trong những năm vừa qua, giá than thế giới xuống thấp kỷ lục, nên giá than xuất khẩu của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 nhiều khi còn thấp. Ở trong nước, than bán cho điện phải bù lỗ theo điều hành của Chính phủ. Nhiều yếu tố làm cho giá thành sản xuất than không giảm mà còn có xu hướng tăng thêm. Giá thành lên cao, giá bán xuống thấp làm cho công ty thiếu nguồn tài chính để thực hiện các chiến lược và chính sách, trong đó có chính sách tạo động lực cho công nhân sản xuất.

Hiện tại, công ty chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của công nhân sản xuất. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban giám đốc công ty chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

Đội ngũ cán bộ phòng tổ chức và cán bộ chuyên trách cho hoạt động tạo động lực cho khối công nhân sản xuất còn thiếu và yếu dẫn đến việc xây dựng các chế độ chính sách nhân sự cũng như chính sách tạo động lực còn hạn chế.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 86

Qua phân tích và đánh giá công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 ở Chương 2 cho thấy lãnh đạo công ty đã quan tâm sử dụng các biện pháp khuyến khích nhằm tạo động lực cho công nhân sản xuất nhưng việc thực hiện còn tồn tại nhiều hạn chế. Trong chương này, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm giúp công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất trong công ty đạt hiệu quả hơn nữa.

3.1. Phương hướng phát triển của công ty giai đoạn 2018 -2022

Không ngừng đầu tư, đổi mới công nghệ, thay thế các máy móc thiết bị lạc hậu bằng các thiết bị tiên tiến hiện đại, tiêu hao ít điện năng nhưng vẫn nâng cao được công suất và chất lượng sản phẩm.

Giảm chi phí, tiết kiệm trong quản lý và sản xuất để hạ giá thành sản phẩm, tạo khả năng cạnh tranh cao trên thị trường.

Hiện nay Công ty đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 đã nâng cao được chất lượng sản phẩm và quản lý chặt chẽ quy trình sản xuất. Bên cạnh đó Công ty đã và đang thực hiện các biện pháp cải thiện môi trường sản xuất, phấn đấu đạt tiêu chuẩn về môi trường theo ISO 14000.

Tối đa hóa giá trị của nhà đầu tư, tăng trưởng bền vững và đạt tỷ suất lợi nhuận cao. Cốt lõi chiến lược phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 tập trung vào các định hướng sau: Tập trung nguồn lực phát triển ngành kinh doanh chính là Khai thác, chế biến và kinh doanh than; Khai thác, chế biến và kinh doanh khoáng sản; Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng; Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông, đường dây và trạm điện, Kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị, hàng hóa phục vụ cho đời sống và sản xuất.

Duy trì tốc độ tăng trưởng. Phát triển công ty là một địa chỉ có uy tín và tin cậy trong lĩnh vực sản xuất và khai thác than của cả khu vực Quảng Ninh cũng như của cả nước.

Công ty tiếp tục mở rộng thị phần hiện tại, chú trọng xuất khẩu và hợp tác với thị trường Đông Nam Á và Trung Quốc, xây dựng doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh và phát triển, được quản trị tốt, minh bạch theo chuẩn mực quốc tế, đội ngũ cán bộ có trình độ cao và có đạo đức.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

Qua phân tích và đánh giá công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty cho thấy các cấp lãnh đạo công ty đã quan tâm sử dụng các biện pháp khuyến khích nhằm tạo động lực cho công nhân sản xuất nhưng do hoạt động sản xuất kinh doanh còn phải được tập trung đầu tư cao chưa phát huy được hết hiệu quả nên việc áp dụng các biện pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất còn có những hạn chế. Để việc tạo động lực cho công nhân sản xuất của công ty đạt hiệu quả hơn nữa, tác giả xin đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích vật chất

3.2.1.1. Hoàn thiện cách tính lương

Với mục tiêu thực hiện công thức trả lương mới giúp cho công nhân sản xuất được thỏa mãn các nhu cầu của mình, ổn định cuộc sống. Tạo được sự công bằng, số tiền công nhân sản xuất được sẽ tương xứng với công sức mà họ bỏ ra, đánh giá năng lực rõ ràng. Điều này tạo động lực để họ cố gắng, quan tâm tới công việc, gắn bó với công ty lâu dài.

Để thực hiện đầy đủ nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động, cùng với việc đảm bảo tính công bằng trong việc phân phối tiền lương, tạo động lực cho công nhân sản xuất thì phải gắn mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của công nhân sản xuất với tiền lương mà họ nhận đc thông qua hệ số lao động (hi). Hệ số này được xác định như sau:

Các tiêu chí để tính điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc của công nhân:

- Mức độ hoàn thành công việc
- Thâm niên công tác
- Trình độ tay nghề
- Số sáng kiến kỹ thuật
- Số ngày làm việc trong tháng
- Số lần vi phạm kỷ luật lao động
- Số sản phẩm không đạt quá cho phép trong tháng

Bảng 3.1. Bảng đánh giá mức độ tham gia lao động của công nhân sản xuất

STT	Tiêu chí	Mức độ	Điểm
1	Mức độ hoàn thành công việc	100%	20
		80 – 90%	10
		70 – 79%	5
		<70%	0
2	Thâm niên công tác	≥ 7 năm	15
		3 – 6 năm	
		< 3 năm	0
3	Trình độ tay nghề	Bậc 6 -7	15
		Bậc 4 - 5	5
		Bậc 1 - 3	0
4	Số sáng kiến kỹ thuật	>3	15
		2 – 3	5
		≤1	0
5	Số ngày làm việc trong tháng	≥26	15
		24 – 25	10
		21 – 23	5
		< 21	0
6	Số lần vi phạm kỷ luật lao động	0	10
		1 – 3	5
		> 3	0
7	Số sản phẩm không đạt quá cho phép trong tháng	0	10
		1 - 3	5
		>3	0

Nguồn: Dữ liệu tổng hợp của tác giả

Sau khi đánh giá số điểm cho từng người công nhân theo bảng tiêu chí trên, ta xếp loại lao động và xét hệ số H_i cho công nhân sản xuất theo khung sau:

Bảng 3.2. Bảng tính điểm và xếp loại cho công nhân sản xuất

STT	Khoảng điểm	H_i
1	Từ 90 – 100 điểm	1.3
2	Từ 80 – 89 điểm	1.1
3	Từ 70 – 79 điểm	0.9
4	Từ 50 – 69 điểm	0.7
5	Dưới 40 điểm	0.5

Nguồn: Dữ liệu tổng hợp của tác giả

Công thức tính tiền lương cho từng công nhân như sau:

$$TL_{sp} = \sum ĐG_i \times Q_i \times h_i$$

Trong đó:

- + TL_{sp} : Tiền lương của công nhân đó khi đánh giá sản lượng.
- + $ĐG_i$: Đơn giá xây dựng cho công việc i .
- + Q_i : Khối lượng công việc công nhân đó hoàn thành.
- + h_i : Hệ số tham gia lao động

Việc xây dựng quy trình đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của mỗi công nhân phải phản ánh được chất lượng và số lượng lao động thực tế của từng người do tập thể quyết định. Những người có hệ số cao phải là người có trình độ tay nghề cao, đạt năng suất vượt kế hoạch đề ra, đảm bảo số lượng và chất lượng của sản phẩm.

3.2.1.2. Đa dạng các hình thức thưởng

Hiện nay công ty chỉ mới áp dụng hình thức thưởng hàng tháng, thưởng

đột xuất đối với cá nhân hay tập thể lao động và thưởng tết. Hình thức thưởng này không mang tính kịp thời, chưa thực sự tạo được động lực cho công nhân sản xuất. Công ty nên áp dụng nhiều hình thức thưởng hơn như:

Thưởng theo quý: Được áp dụng cho tất cả các công nhân làm việc trong công ty có thành tích trong lao động sản xuất và công tác, chấp hành đầy đủ các nội quy lao động, quy chế tiền lương, quy chế thi đua thưởng phạt theo tháng trong quý. Do đặc điểm tình hình sản xuất kinh doanh hiện nay của công ty, khoản tiền thưởng này sẽ được công ty trích một phần từ quỹ lương của công ty để thực hiện. Căn cứ thưởng dựa vào kết quả đánh giá thi đua hàng tháng. Công nhân có xếp loại thi đua tốt cộng dồn trong quý sẽ được thưởng theo hình thức vật chất hoặc tinh thần hoặc cả hai tùy theo điều kiện của công ty. Thưởng cũng cần phân ra thành nhiều mức nhằm bảo đảm tính công bằng, và tạo ra động lực cho công nhân phấn đấu.

Thưởng đột xuất: Hình thức thưởng này được áp dụng cho những tổ đội sản xuất, những cá nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc có giải pháp tổ chức mới có tính khả thi, mang lại lợi ích thiết thực thì đơn vị đó báo cáo thành tích, gửi về hội đồng thi đua khen thưởng xét và đề nghị giám đốc khen thưởng. Mức độ thưởng phụ thuộc vào giá trị sáng kiến và điều kiện thực tế của công ty.

Thưởng hàng năm: Hàng năm công ty thực hiện chế độ thưởng lợi nhuận 6 tháng hoặc 1 năm. Mức thưởng phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty thu được (căn cứ vào kết quả 6 tháng hoặc 1 năm). Chế độ thưởng này công ty áp dụng cho mọi phòng ban và các tổ đội sản xuất ở công ty, nhằm động viên công nhân sản xuất thực hiện tốt chỉ tiêu trong kế hoạch sản xuất của công ty.

3.2.1.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Trong những năm qua, công ty đã rất quan tâm tới đời sống của khối

công nhân sản xuất, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống của công nhân sản xuất thì các hình thức phúc lợi cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Cụ thể là:

- Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Đơn vị cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi cho công nhân sản xuất đạt kết quả cao mà không tốn kém về chi phí.

- Công ty nên áp dụng một số hình thức như:

- + Cung cấp thêm cho CBCNV các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho công nhân sản xuất như y tế, sân chơi tập thể dục thể thao (bóng bàn, cầu lông...).

- + Tăng cường các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, du lịch. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện cho công nhân sản xuất. Các giải pháp trên đáp ứng tất cả các nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần, nếu thực hiện tốt nhân viên sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn sức lao động, năng lực của họ đối với công ty.

- Ngoài ra công ty có thể áp dụng các hỗ trợ và phúc lợi dành riêng cho công nhân sản xuất có thể liệt kê như:

- + Hỗ trợ nghỉ điều dưỡng cho người sức khỏe yếu, có thành tích công tác.

- + Hỗ trợ tham quan, nghỉ mát, tiền đi đường khi nghỉ phép năm và về thăm nhà theo tiêu chuẩn.

- + Công nhân sản xuất được bố trí xe đưa đón đi làm, tắm sau ca, giặt quần áo bảo hộ, miễn phí bữa ăn định lượng, bữa ăn giữa ca.

- + Được thuê nhà ở có đủ tiện nghi với mức phí rất ưu đãi.

- + Công nhân khai thác, đào lò, nếu làm đủ định mức ngày công, thì

được đăng ký nghỉ về thăm gia đình trong thời gian 3-5 ngày liên tục (nếu ở xa ngoài vùng Quảng Ninh).

3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện hệ thống khuyến khích tinh thần

3.2.2.1. Khắc phục dần các điều kiện làm việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm

Với mục tiêu giảm mức độ nặng nhọc cho người thợ khi làm việc, tăng thêm độ an toàn của quá trình sản xuất và giảm thiểu nguy cơ tai nạn trong hầm mỏ. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 cần có các giải pháp sau:

- *Đầu tư thiết bị hỗ trợ giảm độ nặng nhọc của công nhân:* Các thiết bị, công nghệ cơ giới hóa tham gia trực tiếp quá trình khai thác làm giảm đáng kể cường độ lao động của người thợ. Ngoài ra, các mỏ cũng có thể đầu tư dây chuyền thiết bị vận chuyển người và vật liệu trong lò. Trước đây, người thợ mỏ đi bộ từ cửa lò đến nơi làm việc. Hiện nay vị trí khai thác của người thợ cách xa cửa lò từ 2 km đến 4 km. Nếu đi bộ thì mất thời gian và mất sức lực, ảnh hưởng nhiều đến năng suất, tư thế đi của người thợ cũng rất gò bó. Một số mỏ hầm lò đã triển khai các 68 phương tiện hỗ trợ đi lại của thợ. Nhờ đó, thời gian đi lại của công nhân mỏ được rút ngắn, việc đi lại được đảm bảo an toàn hơn. Nay công ty nên xem xét ứng dụng các phương tiện này cho các đường lò dài, tiết diện rộng. Tùy theo cấu tạo đường lò, điều kiện kỹ thuật hiện có và lưu lượng công nhân, các mỏ có thể đầu tư các phương tiện khác nhau. Đồng bộ với việc ứng dụng các phương tiện này, thì việc chuyên chở các vật liệu, thiết bị vào trong lò cũng được triển khai. Ngày nay, các hầm lò đang được cơ giới hóa, nên khối lượng chuyên chở thiết bị vào lò phục vụ khai thác cũng tăng thêm. Các loại tời, trục, băng tải, hỗ trợ chở vật liệu, thiết bị ra, vào lò sẽ làm giảm sức lực công nhân và tăng tiến độ sản xuất lên nhiều lần.

- *Cải thiện môi trường trong hầm mỏ:* Khi mở rộng khai thác và

xuống sâu, các mỏ cần tăng cường, cải thiện công tác thông gió, quản lý khí mỏ; chống bụi, thoát nước mỏ, khắc phục sự lầy lội; làm tốt vệ sinh công nghiệp trong hầm lò; tích cực áp dụng tự động hóa trong thông gió, bơm nước, quản lý khí.

- *Nâng cấp, sử dụng ổn định các hệ thống cảnh báo tai nạn mỏ:* Trong vài năm qua, công tác quản lý khí mỏ, bụi nước trong hầm lò đã được đầu tư trang thiết bị khá hiện đại, kiểm soát được các loại khí độc hại trong bầu không khí mỏ, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Thời gian tới, công ty cần trang bị các hệ thống giám sát tự động khí mê tan, ngạt lụi mỏ để phát hiện nguy cơ, ngăn chặn hiểm họa về tai nạn, sự cố. Thông gió tốt, kiểm tra chặt chẽ nồng độ khí cháy, khí độc, bụi than lơ lửng sẽ ngăn ngừa kịp thời tai nạn nổ khí, cháy mỏ, nhiễm khí độc. Ngoài ra, cần áp dụng các hệ thống khoan tháo khí mê tan tại gương lò, triển khai khoan thăm dò phòng chống bụi nước mỏ khi đào lò đến vùng có đới địa chất phức tạp, khu vực có lò cũ. Số lượng máy khoan thăm dò bụi nước đa dạng của Vinacomin đã đáp ứng đủ cho thăm dò kiểm soát trước gương lò. Các biện pháp này tuy làm tăng chi phí khai thác, nhưng sẽ giảm đáng kể hiểm họa bụi nước mỏ, lũ bùn, sập lò.

- *Áp dụng triệt để các quy tắc, kiểm tra về an toàn:* Các biện pháp về an toàn nếu được chấp hành tốt sẽ tăng độ an toàn của người công nhân và thiết bị. Các tai nạn của Vinacomin trong thời gian gần đây rất hiếm xảy ra do lỗi của người công nhân. Điều đó cho thấy tầm quan trọng của biện pháp này. Các thiết bị trong hầm lò phải đúng chủng loại, yêu cầu về cách điện, chống nước, phòng nổ, được kiểm định thường xuyên. Cuối cùng, biện pháp này phải được củng cố bằng chế độ thưởng phạt nghiêm minh.

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

Động lực lao động có thể được tạo ra từ môi trường làm việc, từ bản

thân công việc, từ những chế độ chính sách của công ty. Đặc biệt với hệ thống tiền lương, thưởng và các khuyến khích khác được xây dựng tốt sẽ tạo động lực rất lớn cho người công nhân làm việc. Nhưng trước khi xây dựng được một hệ thống các khuyến khích tốt, công ty phải tiến hành hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc nhằm có cơ sở tính lương, thưởng và các khoản khuyến khích khác.

Công ty nên hoàn thiện hệ thống đánh giá như sau:

- Phương pháp đánh giá: Thực hiện phương pháp so sánh giữa kết quả thực hiện công việc với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của từng cá nhân.

- Người đánh giá: Quản đốc, tổ trưởng trực tiếp đánh giá công nhân của mình sau đó trình kết quả lên giám đốc duyệt. Các kết quả đánh giá này phải có sự công khai, được công nhân chấp nhận.

- Chu kỳ đánh giá: Để công tác trả lương được chính xác đòi hỏi công tác đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường kỳ theo tháng. Đồng thời sau một quý thì tổng hợp kết quả để có cơ sở xác định đối tượng đi đào tạo lại, đào tạo nâng cao hoặc làm căn cứ để thuyên chuyển.

Công tác đánh giá được thực hiện dựa trên các biểu mẫu đánh giá riêng cho khối sản xuất mà công ty đã thiết kế. Nhìn chung các tiêu chí đánh giá đưa ra trong biểu mẫu đánh giá đã rõ ràng, cụ thể, có thang điểm. Tuy nhiên tỷ trọng điểm của từng tiêu chí còn cào bằng, chưa có sự phân cấp, cùng với việc đưa ra khá nhiều tiêu chí đánh giá khiến cho công nhân không biết được tiêu chí đánh giá nào là trọng tâm để phấn đấu. Công ty có thể khắc phục bằng cách đưa ra các tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí khác nhau dựa vào mức độ quan trọng của tiêu chí và lựa chọn các tiêu chí phù hợp. Cụ thể, với khối sản xuất, ta có bảng đánh giá sau:

Bảng 3.3. Đánh giá thực hiện kết quả công việc của công nhân khối sản xuất

STT	TIÊU CHÍ	ĐIỂM
1	Chất lượng công việc	30
2	Khối lượng công việc	20
3	Tinh thần trách nhiệm	20
4	Năng lực học tập tiếp thu, hợp tác trong công việc	10
5	Năng lực làm việc độc lập, cải tiến công việc	10
6	Thái độ, tác phong công việc và phẩm chất đạo đức	5
7	Tính kỷ luật, chấp hành nội quy quy định của công ty	5
TỔNG		100

Nguồn: Dữ liệu tổng hợp của tác giả

Bên cạnh đó, công ty có thể sử dụng nhiều cách để đánh giá thực hiện công việc như phương pháp xếp hạng, các công nhân sẽ được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất tới thấp nhất, dựa trên tình hình thực hiện công việc tổng thể của từng người. Với phương pháp này, công ty có thể xếp hạng luân phiên, tức người lựa chọn trong danh sách những người cần được đánh giá người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất. Tên của hai người này được loại khỏi danh sách và được viết vào hai đầu cùng của một danh sách khác. Sau đó, đánh giá xác định công nhân xuất sắc nhất và công nhân yếu kém nhất trong số những người còn lại của danh sách thứ nhất và tên của hai người này được xoá khỏi danh sách đó và ghi vào danh sách kia. Việc sắp xếp được tiến hành tiếp tục như vậy cho tới hết. Phương pháp này cho kết quả chính xác. Bên cạnh đó, công ty có thể sử dụng phương pháp cho điểm tức phân phối một tổng số điểm cho công nhân từng bộ phận của mình.

Phương pháp này cho thấy sự khác nhau tương đối giữa các công nhân. Căn cứ vào đây sẽ biết được nhân viên nào hoàn thành công việc xuất sắc

nhất cho đến yếu nhất để từ đó đưa ra nhận xét và có các hình thức thưởng phạt công bằng, khách quan.

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác bảo hộ lao động ở công ty

Muốn lao động, sản xuất tiến hành được liên tục và đạt hiệu quả tốt, nhất thiết phải có công tác bảo hộ lao động, nhằm giảm tới mức thấp nhất sự tiêu hao khả năng lao động và tổn thất vật chất. Đối với công ty, công nhân sản xuất là vốn quý nhất, vì công nhân sản xuất vừa là động lực vừa là mục tiêu của sự tồn tại và phát triển công ty. Do đó, cần phải tạo được môi trường làm việc thuận lợi, an toàn, có sự bảo vệ thì mới tạo được tâm lý thoải mái, tự tin trong khi làm việc cho công nhân. Nhờ vậy, người công nhân mới có thể tạo ra năng suất lao động cao, chất lượng sản phẩm tốt và tạo doanh thu cho công ty.

Mặc dù, công tác BHLĐ và ATVSLĐ đã được ban lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm, tuy nhiên công ty vẫn cần xây dựng mạng lưới an toàn viên không những đầy đủ về số lượng mà còn đầy đủ về chất lượng. Lập kế hoạch tập huấn cụ thể, thường xuyên để nâng cao trình độ chuyên môn và kinh nghiệm cho các an toàn viên, đồng thời có các chế độ đãi ngộ, phụ cấp với an toàn viên để khuyến khích họ làm việc tốt hơn, nâng cao tính trách nhiệm với công việc.

Bên cạnh đó, công ty nên lập kế hoạch khám sức khỏe thường xuyên định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm. Từ đó có thể biết được sức khỏe của công nhân; những người nào còn khả năng lao động, người nào giảm khả năng lao động, để có kế hoạch bố trí lao động cho phù hợp và khám chữa bệnh cho công nhân. Điều đó cũng thể hiện sự quan tâm sự lãnh đạo của công ty đối với đời sống anh em công nhân, tạo lòng tin cho khối công nhân sản xuất thực hiện tốt kế hoạch của công ty.

Tóm lại, để tạo không khí an toàn khi làm việc cho công nhân sản xuất, nhất thiết công ty phải quan tâm thích đáng đến công tác bảo hộ lao động, đây

là một trong những biện pháp có hiệu quả nhất cho công tác tạo động lực vật chất, tinh thần trong lao động. Do đó, cần có sự phối hợp chặt chẽ và đặt trong mối quan hệ tích cực, cùng phát triển giữa hai bên. Làm được như vậy năng suất lao động của công nhân sản xuất mới được tăng lên, doanh thu của công ty được củng cố dẫn đến việc làm cho công nhân ổn định, tiền lương tăng, thu nhập cao tạo tinh thần mạnh mẽ kích thích tập thể lao động cùng sản xuất.

3.2.2.4. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Ngành than có quá trình lịch sử lâu dài, giai cấp công nhân mở rất tự hào truyền thống lâu đời của mình. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt quyết định sự tồn tại lâu dài của ngành. Tuy nhiên để xây dựng văn hóa doanh nghiệp hiện đại và có bản sắc riêng, ngành than cần có thời gian để thực hiện từng bước việc này. Với mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống; tất cả những gì liên quan đến doanh nghiệp đều hình thành nên văn hóa của tổ chức. Mỗi lao động là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn, khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những doanh nghiệp nào mà người công nhân phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho người công nhân có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức.

Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, công ty có thể áp dụng các biện pháp sau:

Vào cuối năm hay cuối mỗi quý, công ty nên có buổi tổng kết và phát hành cuốn sổ tay có nội dung: Trong công ty đang triển khai áp dụng các chính sách gì? và những chính sách đó liên quan đến quyền lợi và lợi ích của người lao động như thế nào? Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công

ty năm qua, những mặt đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại cần khắc phục, biểu dương, khen thưởng những công nhân đạt thành tích xuất sắc trong năm qua, nêu ra phương hướng hoạt động và mục tiêu cần đạt được trong năm tiếp theo đặc biệt là mục tiêu sản xuất khối lượng sản phẩm và mức tiêu thụ sản phẩm cần đạt được.

Hàng năm công ty nên ít nhất phải tổ chức một kỳ đại hội công nhân viên chức trong toàn công ty để tạo điều kiện cho khối công nhân sản xuất có cơ hội trao đổi trực tiếp, thẳng thắn với ban lãnh đạo công ty, với đồng nghiệp về tâm tư, nguyện vọng khúc mắc của mình về các chính sách đối với công nhân sản xuất cũng như những ý kiến đóng góp xây dựng công ty ngày một tốt hơn. Thêm vào đó, công ty có thể tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về tổng công ty, công ty, các cuộc thi sáng tạo, cải tiến kỹ thuật và có những phần thưởng thích đáng đối với các đóng góp của công nhân sản xuất cho công ty.

Bên cạnh đó công ty cần chú ý tổ chức các hoạt động văn nghệ thể thao, các cuộc giao lưu giữa các công ty, các phân xưởng với nhau để anh em công nhân hiểu về nhau hơn, qua đó có thể trao đổi những kinh nghiệm trong sản xuất, trong đời sống hàng ngày.

Hơn nữa, thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Do đó, ảnh hưởng của lãnh đạo là rất lớn. Vì vậy, các trưởng phòng ban – những người trực tiếp lãnh đạo nhân viên trong công ty phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình nói cho nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Một nguyên tắc là người lãnh đạo phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra

được sự thân thiện – không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên. Xây dựng mối quan hệ thân thiết, bình đẳng giữa những người lao động trong công ty nhằm mục đích tạo nên một tập thể quan tâm, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, tính công bằng đối với các nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó tạo nên một tập thể đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau nhằm đưa công ty phát triển lớn mạnh hơn và ngày càng phát triển trên thương trường.

3.2.2.5. Một số giải pháp về đào tạo nâng cao chất lượng công nhân sản xuất

Công ty nên chủ động tuyển dụng các công nhân mới đúng vào chuyên ngành đào tạo, có năng lực để bổ sung cho những vị trí còn thiếu, còn yếu trong các bộ phận. Công ty có thể liên kết với các trường đào tạo nghề tuyển sinh để có được đội ngũ công nhân có trình độ trong tương lai; khuyến khích học sinh sinh viên về công ty làm việc nhằm có cơ hội phát hiện và thu hút những nhân lực giỏi. Thực tế hiện nay cho thấy gắn kết đào tạo giữa nhà trường và doanh nghiệp có nhiều ưu điểm là người học nghề được học những nghề phù hợp với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Các kiến thức và kỹ năng nghề mà người học tiếp thu được đáp ứng được lợi ích của cả người học và người sử dụng lao động. Người học nghề ngoài việc học lý thuyết nghề, được thực tập ngay trên các máy móc, thiết bị đang được sử dụng tại công ty. Đây cũng là một hướng đi mà công ty nên áp dụng để có được những lao động có trình độ chuyên môn tốt nhất phục vụ cho công việc.

Công ty cần tạo ra tính hấp dẫn của công việc nhằm tạo nên sự thỏa mãn đối với công việc của người lao động. Để thực hiện được điều đó cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của công nhân để sắp xếp công việc phù hợp với họ. Khi họ nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của mình thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của mình một cách tối đa. Những công việc có tính thách thức sẽ là động lực tốt cho họ phấn đấu hoàn thiện mình.

3.2.3. Nhóm giải pháp khác

3.2.3.1. Nhóm giải pháp về tổ chức bộ máy

Sự cam kết của lãnh đạo trong công ty: Lãnh đạo là những người quan trọng nhất trong công ty, công ty có phát triển, có đi đúng hướng hay không đều do lãnh đạo trong công ty. Vì vậy, lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của cá nhân hay nhóm người nhằm hướng tới mục tiêu của tổ chức.

Lãnh đạo trong công ty có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng rằng họ có những mục tiêu gì, muốn đạt được mục tiêu gì? Và họ có sự cam kết đối với các lao động trong công ty phấn đấu hoàn thành mục tiêu đó và mong đợi ở người công nhân trong công ty sẽ thúc đẩy lao động cũng phấn đấu hết mình để hoàn thành. Lãnh đạo công ty cũng làm cho khối công nhân sản xuất nhận thức được rằng họ đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

3.2.3.2. Nhóm giải pháp về thực hiện quy trình tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

*** Đổi mới các phương pháp nghiên cứu nhu cầu của công nhân sản xuất**

Nghiên cứu nhu cầu của công nhân sản xuất là một bước quan trọng trong công tác tạo động lực của công ty. Nếu nghiên cứu về nhu cầu của công nhân sản xuất một cách đúng đắn và nắm rõ được những nhu cầu ấy thì cán bộ chuyên trách về tạo động lực mới có thể đưa ra những chính sách phù hợp. Có thể dùng các phương pháp như: sử dụng bảng hỏi, quan sát, phỏng vấn trực tiếp... để tìm hiểu nhu cầu của công nhân sản xuất. Tuy nhiên, cần phải đổi mới các phương pháp liên tục giúp cho công nhân sản xuất cảm thấy mới lạ và thích thú, tránh dùng một phương pháp khiến người công nhân cảm thấy nhàm chán. Từ đó kết quả thu được sẽ chính xác.

*** Thường xuyên tổ chức xây dựng chủ đề sáng kiến, cải tiến**

Mỗi người công nhân sản xuất chỉ khi nào họ thấy mình thật sự gắn bó với tổ chức, yêu thích công việc mà họ đang làm thì mới có thể nghĩ ra các sáng kiến, cải tiến trong công việc để nâng cao kết quả sản xuất kinh doanh. Hàng tháng hoặc quý công ty nên tổ chức xây dựng các chủ đề về sáng kiến, cải tiến kĩ thuật nhằm tạo cơ hội để công nhân sản xuất thể hiện tính sáng tạo, năng động trong công việc của mình. **→** Giúp công nhân sản xuất nâng cao động lực lao động.

3.3. Khuyến nghị

3.3.1. Kiến nghị về các chính sách của Nhà nước

Đề nghị Nhà nước và Chính phủ xem xét một số chế độ ưu đãi cho công nhân sản xuất để thu hút lực lượng lao động làm nghề lao động nặng nhọc có nhiều rủi ro, như Bác Hồ căn dặn “sản xuất than như quân đội đánh giặc”:

- Nhà nước cho phép tuổi nghỉ hưu của công nhân làm việc ở những khu vực độc hại hay nguy hiểm đúng chế độ là 50 tuổi, với thời gian đóng BHXH là 25 năm;
- Nhà nước có các chính sách hỗ trợ miễn giảm thuế thu nhập cá nhân đối với thợ lò của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86;
- Đề nghị Chính phủ có cơ chế ưu đãi hỗ trợ về vốn, cơ chế tạo quỹ đất dùng để xây nhà cho công nhân mỏ;
- Đề nghị Chính phủ xem xét cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 về chính sách tiền lương gắn với tốc độ tăng NSLĐ và lợi nhuận, để công ty có điều kiện tăng mức tiền lương cho công nhân sản xuất.
- Ưu đãi về thuế, phí đối với doanh nghiệp khai thác than: giảm thuế tài nguyên, môi trường; Cho phép doanh nghiệp được sử dụng một phần tiền thuế đóng góp để xây dựng và phát triển các dự án, công trình môi trường trong nội bộ của công ty, để cải thiện điều kiện làm việc cho công nhân.

- Tiếp tục quan tâm đến công tác đào tạo nghề cho ngành than, nhất là một số nghề có tính chất đặc thù như công nhân khai thác than, khai thác hầm lò: Đối với những nghề chỉ cần kỹ năng nghề đơn giản, thì Nhà nước cần sớm sửa đổi, bổ sung chương trình khung phù hợp với thực tế, không hoặc chưa cần thiết buộc học sinh phải học ngoại ngữ, tin học...

- Tạo điều kiện để công ty chủ động huy động, sử dụng các nguồn tài chính cho đào tạo công nhân hầm lò. Từ nhiều năm nay Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 được Chính phủ cho phép hình thành Quỹ đào tạo tập trung của Tập đoàn để phát triển nhân lực chung của Tập đoàn và hỗ trợ các trường đào tạo nghề. Tuy nhiên, gần đây Bộ Tài chính đã hướng dẫn lập, quản lý, sử dụng các quỹ tập trung của Tập đoàn Công nghiệp Than- Khoáng sản Việt Nam, thì việc vận hành công tác đào tạo của Tập đoàn gặp rất nhiều khó khăn. Cụ thể là, Bộ chỉ cho phép các đơn vị trực tiếp sản xuất, chế biến than- khoáng sản được tham gia đóng góp kinh phí và thụ hưởng Quỹ đào tạo tập trung. Trong khi đó hầu hết đội ngũ công nhân hầm lò, công nhân khai thác than được đào tạo tại Trường Cao đẳng nghề Than- Khoáng sản. Vì vậy đề nghị Bộ Tài chính cho phép các đơn vị thành viên trong Tập đoàn mà hoạt động của có liên quan mật thiết, có ảnh hưởng lớn đến lĩnh vực khai thác, chế biến than- khoáng sản được tham gia đóng góp và thụ hưởng Quỹ đào tạo tập trung của Tập đoàn .

3.3.2. Kiến nghị với tỉnh Quảng Ninh

- Hỗ trợ kinh phí đầu tư hạ tầng bên ngoài hàng rào các dự án đầu tư xây dựng nhà ở tập thể, nhà ở hộ gia đình công nhân mỏ để tạo điều kiện cho thợ mỏ “an cư, lạc nghiệp”.

- Tăng cường đầu tư, mở rộng ngành nghề thu hút lao động nữ tại các địa bàn lân cận các mỏ than để tạo điều kiện cho vợ con thợ lò có cơ hội việc làm và thợ lò độc thân xây dựng gia đình, yên tâm làm việc.

KẾT LUẬN

Nhân tố con người là then chốt trong sự hoạt động của mọi tổ chức, quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Đặc biệt với ngành đặc thù là ngành kinh doanh và khai thác than, lực lượng lao động chính của công ty là khối công nhân sản xuất. Do đó, tạo động lực cho công nhân sản xuất là một mặt quan trọng của quản trị nhân lực. Vì việc tạo động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất sẽ góp phần quan trọng vào thành công của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất nhằm tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với đơn vị, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế dẫn đến hiệu quả làm việc chưa cao.

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích cách yếu tố thuộc chính sách và môi trường làm việc của công ty kết hợp với thông tin thu được từ việc khảo sát ý kiến của khối công nhân sản xuất, từ đó chỉ ra một số ưu điểm, hạn chế và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho khối công nhân sản xuất. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế, những giải pháp đưa ra cũng chỉ dừng lại ở mức độ là những gợi ý, đề xuất, cần có sự chi tiết cụ thể hóa trong quá trình thực hiện

Với một số giải pháp mà tác giả đưa ra trong bài viết này, dù chỉ mang tính chất lý thuyết song tác giả cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác quản lý lao động và công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại công ty. Hi vọng với sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 sẽ đạt được

những kết quả khả quan trong tương lai. 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.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Báo cáo thường niên năm 2018 của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86
3. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86, Báo cáo số lượng chất lượng công nhân lao động của Công ty TNHH MTV 86 năm 2018
5. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86, Báo cáo lao động và thu nhập năm 2018
6. Đỗ Minh Cương – Phương Kỳ Sơn (1995), *Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
10. Lê Thanh Hà, *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, 2004, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Lê Thanh Hà & Nguyễn Tiệp, 2006, *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
13. Lê Thanh Hà chủ biên (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực tập I*, NXB Lao động – Xã hội

14. Lê Thị Diệu Hằng (2015), “*Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16*”
15. Nguyễn Thị Hương (2015), “*Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Môi trường và Dịch vụ Đô thị TP. Ninh Bình*”, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech*”, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
17. Lê Đình Lý (2010), “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”
18. Phòng Tổ chức lao động công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86, Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2016 - 2018
19. Đỗ Thị Thu (2008), *Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (EuroWindow)*, ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội
20. An Quang Thắng (2018), “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt*”, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.
21. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

BẢNG HỎI VỀ TÌNH HÌNH TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT

Với mục đích khảo sát về việc tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86, tôi rất mong **anh (chị)** cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin **anh (chị)** cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào việc khác.

Cách thức trả lời:

Ghi chép, đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào phương án thích hợp.

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu hỏi	Trả lời
Họ và tên (không bắt buộc)	
Giới tính	<input type="checkbox"/> Nam <input type="checkbox"/> Nữ
Tuổi	<input type="checkbox"/> < 30 <input type="checkbox"/> 30 - 45 <input type="checkbox"/> > 45
Trình độ	<input type="checkbox"/> Sơ cấp và CNKT <input type="checkbox"/> Trung cấp <input type="checkbox"/> Cao đẳng <input type="checkbox"/> Đại học
Thuộc đối tượng công tác	<input type="checkbox"/> Cán bộ quản lý tổ đội <input type="checkbox"/> Nhân viên bộ phận hỗ trợ <input type="checkbox"/> Công nhân sản xuất
Số năm công tác	<input type="checkbox"/> < 5 năm <input type="checkbox"/> 5 - 10 năm <input type="checkbox"/> 10 - 15 năm <input type="checkbox"/> > 15 năm

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Xác định thứ bậc nhu cầu

Anh (chị) hãy đánh giá điểm bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp: (5 là quan trọng nhất 1 là ít quan trọng nhất)

STT	Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Thu nhập cao					
2	Công việc ổn định					
3	Điều kiện lao động tốt					
4	Cơ hội học tập nâng cao tay nghề					
5	Công việc phù hợp với khả năng sở trường					
6	Công việc thú vị, thách thức					
7	Cơ hội thăng tiến trong công việc					

2. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực lao động

Anh (chị) hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp với các mức được quy định như sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

STT	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1	Anh (chị) hài lòng với công việc hiện tại					
2	Cách ứng xử, thái độ của Lãnh đạo, quản lý đối với nhân viên rất thân thiện					

3	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc					
4	Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình					
5	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)					
6	Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc					
7	Tiền thưởng đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động					
8	Anh chị có hài lòng về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc					
9	Anh chị có hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc của phân xưởng mình					
10	Công ty thường xuyên tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ					
11	Anh chị có hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp					
12	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
13	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên					
14	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc					
15	Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái					

Anh (chị) có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trách nhiệm một thành viên 86:

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh (chị).

Phụ lục 02:

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

I. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Xác định thứ bậc nhu cầu

Anh (chị) hãy đánh giá điểm: (5 là quan trọng nhất 1 là ít quan trọng nhất)

ĐV: Phiếu

STT	Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm TB	Thứ hạng
1	Thu nhập cao	3	7	65	91	184	4.27	1
2	Công việc ổn định	5	9	100	125	111	3.94	2
3	Điều kiện lao động tốt	12	18	158	91	71	3.55	3
4	Cơ hội học tập nâng cao tay nghề	99	101	84	48	18	2.39	5
5	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	39	95	118	59	39	2.90	4
6	Công việc thú vị, thách thức	75	171	67	25	12	2.22	7
7	Cơ hội thăng tiến trong công việc	61	158	78	37	16	2.40	6

2. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực lao động

Anh (chị) hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp với các mức được quy định như sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

2.1. Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc

ĐV: Phiếu

Tiêu chí	Mức độ	1	2	3	4	5
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào		18	22	37	122	151
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý		26	148	36	115	26
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng		27	114	95	81	33
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý		34	70	66	121	59
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc		41	118	66	95	29
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể		36	72	79	126	37
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc		52	72	101	96	29

2.2. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực lao động

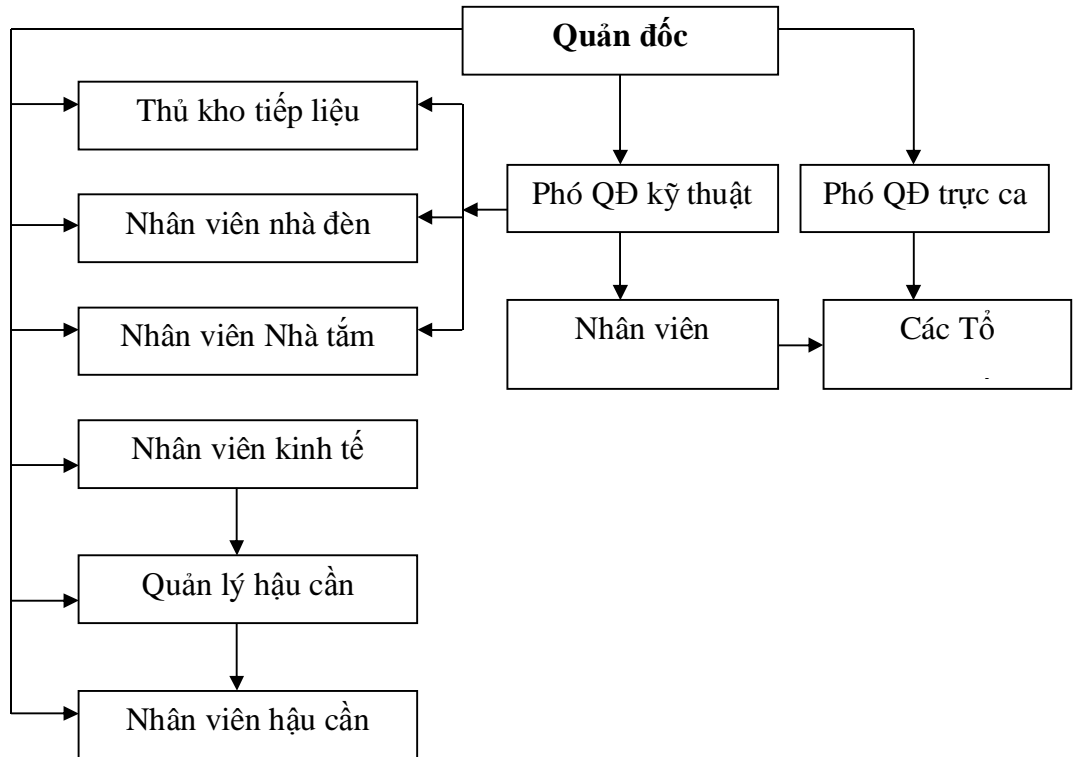
ĐV: Phiếu

STT	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1	Anh (chị) hài lòng với công việc hiện tại	7	35	98	164	47
2	Cách ứng xử, thái độ của Lãnh đạo, quản lý đối với nhân viên rất thân thiện	5	36	78	187	44
3	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	0	79	172	99	0
4	Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình	0	33	202	115	0
5	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	6	65	181	98	0
6	Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc	0	77	183	91	0
7	Tiền thưởng đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động	4	117	179	50	0

8	Anh chị có hài lòng về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc	0	115	184	51	0
9	Anh chị có hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc của phân xưởng mình					
10	Công ty thường xuyên tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ	0	27	76	195	52
11	Anh chị có hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp	0	95	174	66	15
12	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	0	98	151	101	0
13	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên	0	35	187	105	23
14	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	0	43	132	161	14
15	Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái	0	27	88	183	52

Phụ lục 3:

Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành tại các công trường, phân xưởng



Phụ lục 4: Công nghệ sản xuất của Công ty

Công nghệ sản xuất của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86 gồm:

- Khai thác than lộ thiên.
- Khai thác hầm lò.

Trong đó, than chủ yếu được khai thác bằng phương pháp hầm lò với sản lượng ước đạt khoảng 800.000 tấn/năm. Khai thác bằng phương pháp lộ thiên chỉ áp dụng tận thu các khu vực gần lộ vĩa.

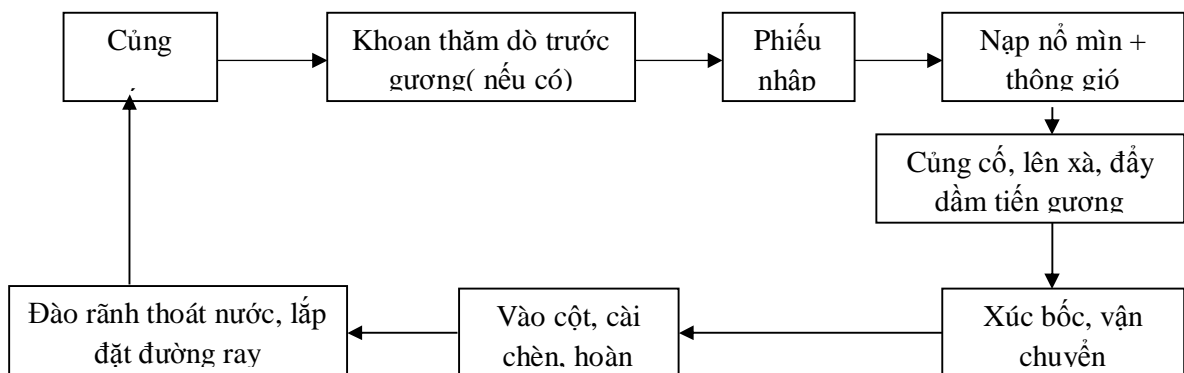
***Mở vỉa:**

Do đặc điểm địa hình khu mỏ là đồi núi cao, các vỉa than biến đổi nhiều phương, nên mở vỉa bằng hệ thống lò bằng xuyên vỉa và dọc vỉa.

*** Công nghệ đào lò:**

Công ty TNHH MTV 86 đang áp dụng công nghệ đào lò bằng khoan nổ mìn, chống lò bằng sắt hoặc gỗ (vật liệu chống lò là sắt hay gỗ tùy thuộc vào tính chất đường lò, vị trí và thời gian tồn tại của đường lò).

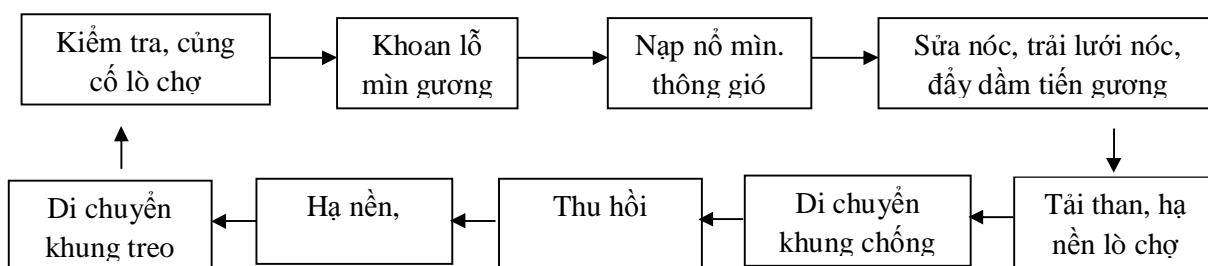
Sơ đồ 1: Công nghệ đào lò (đào lò bằng trong than, chống bằng thép hình vòm)



*** Hệ thống khai thác:**

Hiện tại công ty 86 đang áp dụng hệ thống khai thác cột dài theo phương chống lò chợ bằng giá di động (ZH 1800/17/25F) và hệ thống khai thác dọc via phân tầng chống bằng gỗ, khẩu than bằng khoan nổ mìn kết hợp với thủ công

**Sơ đồ 2: Công nghệ khai thác than lò chợ
(Chống lò bằng giá di động dạng khung ZH 1800/17/25F)**



* **Khâu vận tải:** áp dụng hệ thống vận tải không liên tục. Than khai thác ở lò chợ theo máng trượt rót xuống máng cào đặt tại lò dọc via sau đó than được chuyển ra và cuối cùng được đưa ra mặt bằng sân công nghiệp.

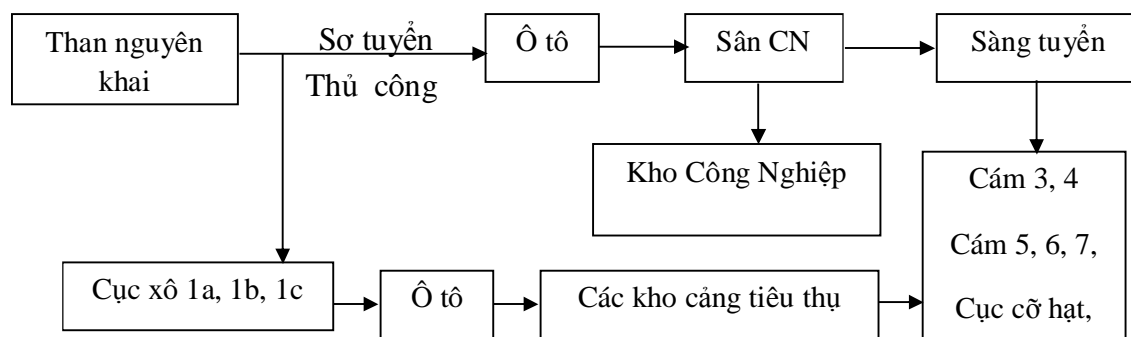
* **Khâu thông gió:** áp dụng hệ thống thông gió hút cho từng khu khai thác độc lập. Thông gió cho từng khu vực bằng trạm quạt hút gió chính đặt tại cửa lò xuyên via thông gió hoặc lò dọc via mức thông gió ở từng khu vực. Thông gió cho đào lò (đào lò xây dựng cơ bản và chuẩn bị sản xuất) bằng quạt đẩy cục bộ, nối ống gió vải cao su dẫn gió sạch vào vị trí gương thi công.

*** Khâu thoát nước:**

Do hệ thống mở via đều bằng lò bằng và các mức cửa lò đều nằm trên mức thông thủy nên thoát nước bằng phương pháp tự chảy qua hệ thống rãnh nước đào dốc từ 3-5⁰/₁₀₀ hướng ra cửa lò. Nước ở các lò dọc via thông gió và các lò dọc via phân tầng, lò thượng được chảy tập trung xuống lò dọc via vận chuyển, lò xuyên via vận tải và theo rãnh nước tự chảy ra ngoài mặt bằng.

*** Khâu sàng tuyển:**

Sơ đồ 3: Khâu sàng tuyển



* *Chế biến than:*

Bằng hệ thống máy sàng và lao động thủ công để tuyển lựa phân loại than đảm bảo các tiêu chuẩn quy định, sau đó được vận chuyển tới nơi tiêu thụ.

Phụ lục 5:**Biên bản nghiệm thu khối lượng sản phẩm hoàn thành**

Tên sản phẩm	ĐVT	Thực hiện	Chất lượng
Khai thác than lò chợ			
Lò chợ V5 + 150/+180 T.IC # T.I chống bằng giá khung di động	tấn	14536	98%
Khẩu trung bình theo phương	m	19	
Khẩu trung bình theo hướng dốc	m	82	
Cắt đá trong quá trình khai thác	m ³	773	m ³ đặc
Có biên bản P.TĐ ĐC kèm theo	tấn	568	
Sử dụng thuốc nổ	Kg	1460,8	
Sử dụng kíp nổ	Cái	1640	
Phần đào lò			
Đào lò // chân +155 và hống sáo V51 trụ +150/+155 T.IC # T.I Chống sắt hình thán Sđ = 6,1m ² ; K/cách chống 0,7m/vì, hống nóc chèn gỗ # 6 # 8 cm k.cách 0,2 # 0,4 m/chèn	m	87	98%
Sử dụng vì ST2 mới trong đó			
Vì ST2 mới	Vì	18	
Cột ST2 mới	Cột	20	
Lò đào trong than	m	165	
Lò đào trong đá	m	158	
Công việc khác			

Chống vì gỗ thu hồi vì sắt ST2 lò // chân +155 V5 T.IC # T.I gỗ # 6 # 8	Vì	22	
Nghiệm thu than các phân xưởng	Công	86	
Phần thông gió			
Khoan thăm dò bực nước	m	613	
Đóng mở cửa gió XV+200 Thượng TG +160/+160	Công	142	
Tháo dỡ cửa gió số 1 thượng TG V5	Công	19	
Sửa chữa cửa gió XV +200	Công	41	
Vận tải			
Vận tải than trong lò	Công	259	

Phụ lục 6: (bản cứng)

Phụ lục 7: Chính sách công tác bảo hộ lao động áp dụng cho Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 86

- Hội đồng Bảo hộ lao động được thành lập ngay từ ngày đầu năm.
- Số lượng cán bộ làm công tác an toàn chuyên trách: 26 người (trong đó có 22 người là giám sát viên ATVSLĐ hầm lò), bộ phận làm công tác an toàn bán chuyên trách gồm 125 người (ban, đội Thông gió đo khí: 26 người, An toàn vệ sinh viên: 94 người, Tổ kỹ thuật điện: 5 người)
 - Số cán bộ y tế chăm sóc sức khỏe cho người lao động: 06 người;
 - Mạng lưới an toàn, vệ sinh viên được kiện toàn hàng năm tổng số an toàn vệ sinh viên năm 2014 theo quyết định là 94 người, có qui chế hoạt động và được hưởng phụ cấp theo qui định.
 - Các loại phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động hiện đang được đơn vị trang bị cụ thể như sau:
 - + Với lao động làm việc trong lò, mỗi năm được cấp phát 02 bộ quần áo bảo hộ lao động; 01 đôi ủng/năm; 12 đôi găng tay/năm; 12 khẩu trang/năm; 06 gilet ủng/năm; 01 mũ bảo hộ/năm, 01 khăn bông/ năm. Tất cả cán bộ, công nhân khi vào lò làm việc đều được trang bị bình tự cứu cá nhân.
 - + Với người lao động ngoài trời, mỗi năm được cấp phát 02 bộ quần áo bảo hộ lao động; 01 đôi giày/năm; 12 đôi găng tay/năm; 12 khẩu trang/năm; 01 mũ cối/năm.
 - + Với thợ hàn được cấp phát thêm 01 tạp dề, 01 găng tay và 01 giày da lộn/năm, 01 kính hàn/ năm.
 - Hàng năm Công ty đều xây dựng, ban hành phân cấp chế độ trách nhiệm cá nhân về ATVSLĐ cho các đơn vị chức năng, cá nhân để tổ chức thực hiện.
 - Công tác tự kiểm tra của Công ty được triển khai tổ chức nhiều lần, bằng nhiều hình thức kiểm tra như: kiểm tra chuyên đề, kiểm tra đột xuất, các

đợt kiểm tra có chiều sâu. Hệ thống Giám sát viên an toàn lao động hoạt động thường xuyên 24/24 giờ tại các khu vực sản xuất. Hàng tuần Công ty lập lịch tổ chức các đoàn kiểm tra (ca 1, 2, 3) do Giám đốc hoặc Phó Giám đốc làm trưởng đoàn cùng các Phòng An toàn lao động, Kỹ thuật sản xuất, Vật tư vận tải, Ban thông gió; hàng ngày các đ/c Phó Giám Đốc trực tiếp chỉ huy điều hành sản xuất kiểm tra.

- Công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động:

+ Hướng dẫn sử dụng máy đo khí và sử dụng bình tự cứu cá nhân: 172 lượt người.

+ Huấn luyện định kỳ năm 2013 cho công nhân các ngành nghề, quản đốc các công trường, phân xưởng là người huấn luyện trực tiếp: 1.760 lượt người.

+ Huấn luyện bước 1 công nhân mới: 206 lượt người, học sinh thực tập: 438 lượt người.

+ Huấn luyện nghiệp vụ mạng lưới an toàn vệ sinh viên năm 2013: 98 lượt người.

+ Luyện tập phương án ứng cứu sự cố tìm kiếm cứu nạn hàng quý cho lực lượng cứu hộ cứu nạn bán chuyên trách thực hiện.

+ Huấn luyện cách sử dụng thiết bị cấp cứu mỏ hàng tháng tại trung tâm cấp cứu mỏ: 07 lượt người là cán bộ, 14 lượt người là đội viên lực lượng cứu hộ cứu nạn bán chuyên trách.

+ Lớp huấn luyện cho cán bộ, công nhân các công trường, phân xưởng gồm: Phó quản đốc, Tổ trưởng tổ sản xuất, người lao động, với quân số tham gia: 204 người, chia làm 8 lớp, mỗi lớp học 02 ngày.

Sau các lớp học Công ty đã tổ chức triển khai huấn luyện cho cán bộ công nhân trực tiếp làm việc trong hầm lò về dự báo nguy cơ bằng biện pháp tay chỉ miệng hô, bước đầu đã có được những chuyển biến tích cực và mang

lại hiệu quả trong công tác an toàn lao động.

- Các loại máy, thiết bị đều được xây dựng đầy đủ nội quy, quy trình vận hành treo tại nơi làm việc để người lao động biết và thực hiện đúng quy định.

- Phương án xử lý sự cố, ứng cứu khẩn cấp được lập hàng quý và thỏa thuận với trung tâm cấp cứu mỏ, Tổng Công ty Đông Bắc phê duyệt đơn vị tổ chức cho các lực lượng cứu hộ, cứu nạn bán chuyên luyện tập hàng quý.

- Việc thực hiện các Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về an toàn lao động, vệ sinh lao động luôn được đơn vị thực hiện đúng quy định.

- Người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp sau khi điều trị sức khỏe ổn định được bố trí làm việc trở lại bình thường.

- Các thông tin về tình hình tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, các yếu tố nguy hiểm có hại và các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động luôn được đơn vị tuyên truyền, nhắc nhở vào đầu các buổi giao ca sản xuất.

- Thực hiện các chế độ bồi thường, trợ cấp cho người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp theo đúng quy định của Nhà nước.

- Thực hiện điều tra tai nạn lao động, lập hồ sơ theo đúng quy định của Nhà nước.

- Công ty luôn thực hiện chế độ bồi dưỡng độc hại cho người lao động theo đúng quy định: Hàng tháng Phòng Tổ chức lao động trực tiếp cấp phát bằng hiện vật cho các đơn vị.

- Các biện pháp kỹ thuật nhằm cải thiện điều kiện, môi trường làm việc:

- + Trên khai trường mỏ và bãi thải thường xuyên được tưới nước dập bụi bằng các xe tưới nước chuyên dụng. Máy móc thiết bị thường xuyên được sửa chữa bảo dưỡng để khắc phục tiếng ồn và rung do động cơ tạo ra.

- + Trong hầm lò thì tại các đầu băng tải, máng cào được lắp các hệ thống vòi phun sương mù dập bụi, các đường lò chật hẹp lún nén đã được duy

tu sửa chữa xén mở rộng thông thoáng cho việc đi lại và thông gió.

+ Xung quanh mặt bằng kho than được lắp đặt hệ thống phun sương dập bụi, trồng cây xanh trên các bãi thải và các tuyến vận tải mỏ.

- Các biện pháp xử lý chất thải lỏng, rác thải công nghiệp, khí thải:

+ Chất thải nguy hại: được thu gom và lưu giữ tại kho chứa chất thải nguy hại, định kỳ 6 tháng bàn giao cho đơn vị có chức năng vận chuyển xử lý.

- Khám sức khỏe định kỳ cho người lao động được đơn vị tổ chức 1 lần/năm.