

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHƯƠNG DIỆU LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẠN TẢI VÀ
CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC**

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

PHƯƠNG DIỆU LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ
CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI THỊ HUẾ

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng: số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được sử dụng để bảo vệ một học vị nào.

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân và sự giúp đỡ nhiệt tình của giáo viên hướng dẫn TS. Bùi Thị Huế. Các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn đã được thu thập từ các tài liệu thống kê, báo cáo công bố.

Hà Nội, ngày 22 tháng 08 năm 2019

Tác giả luận văn

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	IV
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	VI
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP.....	7
1.1. Các khái niệm có liên quan	7
1.1.1. Nhu cầu	7
1.1.2. Động cơ	8
1.1.3. Lợi ích.....	8
1.1.4. Công nhân sản xuất.....	8
1.1.5. Động lực lao động.....	9
1.1.6. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	10
1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động	11
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow (1908-1970).....	11
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams	12
1.2.3. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.	13
1.3. Nội dung tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.	14
1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất.....	14
1.3.2. Các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất	16
1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất	22
1.4.1. Tiêu chí đánh giá thông qua mức độ hài lòng của người lao động	22
1.4.2. Tiêu chí đánh giá thông qua năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc	23
1.4.3. Tiêu chí đánh giá thông qua sự gắn bó của người lao động	26
1.4.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động	27
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	27
1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	27
1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	29
1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động.....	30
1.6.2. Kinh nghiệm của Tổng Công Ty Khoáng Sản - Vinacomin	30
1.6.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	31
1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC	34
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.....	34

II

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	34
2.1.2. Mô hình tổ chức của Công ty	35
2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.....	35
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty	36
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.....	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty.....	40
2.2.2. Thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty. ..	43
2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho Công nhân sản xuất.....	67
2.3.1. Thực trạng về mức độ hài lòng của Công nhân sản xuất	67
2.3.2. Thực trạng về năng suất, chất lượng và hiệu quả của công nhân sản xuất.....	70
2.3.3. Sự gắn bó của công nhân sản xuất.....	72
2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của công nhân sản xuất.....	72
2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc	74
2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty.....	74
2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty.....	75
2.5. Đánh giá thực trạng công động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc qua các năm.....	78
2.5.1. Kết quả đạt được.....	78
2.5.2. Hạn chế	79
2.5.3. Nguyên nhân hạn chế.....	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC	82
3.1. Định hướng phát triển tạo động lực lao động của Công ty	82
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty.....	82
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	83
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.....	83
3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc	83
3.2.2. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp	85
3.2.3. Hoàn thiện công tác xây dựng định mức lao động để tiền lương phản ánh đúng với khối lượng công việc thực hiện.....	87
3.2.4. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc.....	89
3.2.5. Hoàn thiện phương pháp tính hệ số lương Ki.....	91
3.2.6. Xây dựng điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi.....	93
3.3. Kiến nghị.....	95

III

KẾT LUẬN	97
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	1
PHỤ LỤC	4

DANH MỤC BẢNG BIỂU

TRANG

Bảng 2.1. Cơ cấu, đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.....	37
Bảng 2.2. Chất lượng của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc năm 2018	38
Bảng 2.3. Số lượng phản ánh của công nhân sản xuất	41
Bảng 2.4. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất.....	42
Bảng 2.5. Mức lương tối thiểu Công ty áp dụng giai đoạn 2016-2018.....	44
Bảng 2.6. Thang, bảng lương của Công ty.....	44
Bảng 2.7. Bảng hệ số hoàn thành công việc (Ki).....	46
Bảng 2.8. Bảng lương của một số Công nhân sản xuất điển hình Phân xưởng số 2 tháng 12 năm 2018.....	47
Bảng 2.9. Tiền lương trung bình theo chức danh của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc	48
Bảng 2.10. Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương	49
Bảng 2.11: Mức thưởng cuối năm theo xếp loại	51
Bảng 2.12: Mức thưởng theo ý kiến sáng tạo	52
Bảng 2.13. Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng.....	53
Bảng 2.14. Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho công nhân sản xuất	55
Bảng 2.15. Kết quả khảo sát môi trường làm việc	57
Bảng 2.16. Bảng đánh giá thực hiện công việc theo tháng.....	61
Bảng 2.17. Bảng xếp loại nhân viên	62
Bảng 2.18. Bảng đánh giá thực hiện công việc theo quý.....	63
Bảng 2.19. Bảng xếp loại nhân viên theo quý.....	64
Bảng 2.20. Kết quả đánh giá thực hiện công việc	66

Bảng 2.21. Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc.....	68
Bảng 2.22. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	70
Bảng 2.23. Năng suất lao động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc qua các năm.....	71
Bảng 2.24. Số công nhân sản xuất tự bỏ việc qua các năm	72
Bảng 2.25. Số lượng sáng kiến cải tiến của công nhân sản xuất từ năm 2016 đến năm 2018	73
Bảng 3.1. Đề xuất Hệ số đánh giá hoàn thành công việc (Ki)	92

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	TRANG
Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow	11
Biểu đồ 2.1. Cơ cấu tuổi của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, 2018	39
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát công việc phù hợp với năng lực của công nhân sản xuất	59

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Động lực lao động của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Động lực của mỗi con người khác nhau nên nhà quản trị cần có những cách tác động khác nhau để đạt được mục tiêu. Khi công nhân lao động có động lực lao động thì họ rất hăng say, nhiệt tình, đam mê với công việc, điều đó sẽ tạo ra năng suất lao động cao.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của một doanh nghiệp, Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc đã từng bước tạo dựng một môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động. Hiện nay phần lớn người lao động trong công ty là Công nhân sản xuất trực tiếp, tuy nhiên qua quan sát, theo dõi quá trình làm việc của họ, bản thân tác giả và lãnh đạo Công ty nhận thấy vẫn tồn tại những hạn chế nhất định. Hoạt động tạo động lực lao động của Công ty chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực lao động để công nhân sản xuất cố gắng và nỗ lực hết mình. Để thu hút và khai thác hết tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động, từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thì việc tạo động lực cho công nhân sản xuất là hết sức cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với Công ty. Chính vì vậy, em xin lựa chọn đề tài “*Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc*” làm đề tài luận văn thạc sĩ.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài.

Động lực cho người lao động là một yếu tố cần thiết giúp người lao

động làm việc đạt hiệu quả cao, nâng cao hiệu quả kinh doanh và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Vì vậy công tác tạo động lực cho người lao động là một trong những hoạt động mà doanh nghiệp cần chú trọng. Việc tìm hiểu khái niệm, nội dung và vai trò của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, nắm chắc các biện pháp để tạo động lực cho người lao động luôn luôn có ý nghĩa rất quan trọng không chỉ đối với doanh nghiệp mà còn với nhiều đối tượng khác có liên quan. Nhận thức được sự cần thiết của vấn đề này, nhiều học viên cao học, nghiên cứu sinh, các nhà khoa học...ở Việt Nam trong các lĩnh vực kinh tế, quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự đã đi sâu nghiên cứu và có những công trình đóng góp thiết thực cho các doanh nghiệp về công tác tạo động lực cho người lao động.

Liên quan đến nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp có một số các luận án và luận văn được công bố.

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2016) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

Vũ Thị Uyên (2018), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2030*, luận án tiến sĩ – Đại học Kinh tế Quốc dân,

Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Thị Uyên được thực hiện từ thực tế quá trình

công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, xuất phát từ tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung và lao động quản lý nói riêng. Tác giả đã phân tích rõ về thực trạng động lực và tạo động lực cho các lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, đánh giá tình hình thực trạng về động lực làm việc, rút ra một số nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến giảm động lực làm việc lao động. Luận án phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động. Luận án cũng đã hệ hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý. Luận án của tác giả tập trung vào lĩnh vực lao động quản lý tại các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội. Luận án chỉ ra một số nguyên nhân về giảm động lực làm việc như cơ cấu của doanh nghiệp còn cồng kềnh, cách thức làm việc còn mang nặng hình thức, quan liêu, cửa quyền nên ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp. Ngoài ra còn chỉ ra một số điểm như tiêu chuẩn công việc còn chung chung chưa rõ ràng, cụ thể cho từng vị trí, không đánh giá được đúng năng lực của người lao động, không đảm bảo sự công bằng trong công việc, việc bố trí công việc và năng lực của từng người còn chưa hợp lý dẫn đến giảm hiệu quả trong lao động. Điều đặc biệt là thù lao cho lao động quản lý chưa tương xứng, thỏa mãn nhu cầu của người lao động và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường.

Phương pháp chủ yếu sử dụng trong luận án là tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn, phân tích định tính và định lượng, phạm vi khảo sát là các doanh nghiệp Nhà Nước ở Hà Nội. Qua đó đề xuất một số quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước thông qua các biện pháp như cải thiện về chế độ trả lương và đãi ngộ, biểu dương, khen thưởng...

Nguyễn Thị Hoàng Anh (2017), "*Hoàn Thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 1 Hà Nội*", luận văn thạc sĩ – Viện Đại học mở Hà Nội

Thông qua luận văn, tác giả làm rõ được khái niệm về tạo động lực và các học thuyết về tạo động lực cho người lao động như: Học thuyết nhu cầu của Maslow...về phân điều tra thực tế tại đơn vị, tác giả đã xây dựng được mẫu phiếu điều tra và đánh giá phân tích cụ thể dữ liệu thu thập được. Các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp được đánh giá đan xen nhau để cho ta một cái nhìn tổng quát nhất về thực trạng công tác tạo động lực

trong Công ty. Qua đó tác giả đã chỉ ra được một số ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp, cách thức tạo động lực cho người lao động tại Công ty đang áp dụng

Qua thực trạng và dữ liệu phân tích về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Tác giả cũng đã mạnh dạn đề xuất một số biện pháp, giải pháp trong công tác tạo động lực cho người lao động như: Động viên, khen thưởng, cải tiến công tác tiền lương và đánh giá hiệu quả công việc đảm bảo khách quan và chính xác.

Bài viết “Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy” (Nguyễn Văn Long - Trường ĐH Kinh tế, ĐH Đà Nẵng) đưa ra được các giải pháp cụ thể để thúc đẩy người lao động như: về vật chất, về tinh thần, thăng tiến, cải thiện điều kiện làm việc. Trong đó, giải pháp về vật chất được nhắc tới đầu tiên và được tác giả đánh giá là giải pháp rõ ràng và hấp dẫn, được hầu hết người lao động quan tâm. Nội dung của thúc đẩy người lao động về vật chất cũng được chỉ rõ: Làm tốt công tác trả lương cho người lao động; Thực hiện tốt chế độ thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

Bài viết “Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại trường Đại học Tiền Giang” chỉ ra 5 nhóm nhân tố (biến) tác động đến sự hài lòng của nhân viên bao gồm: bản chất công việc, tiền lương thưởng và phụ cấp, quan hệ làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, điều kiện vật chất. Trong đó, *tiền lương thưởng và phụ cấp* là yếu tố có tầm quan trọng nhất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc đồng thời cũng là yếu tố mà cán bộ viên chức đánh giá là ít đem lại sự thỏa mãn nhất. Bài viết đã chỉ ra một số biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của người lao động đối với vấn đề tiền lương. Việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động đã góp phần thiết thực cho việc hoạch định nhân lực tại đơn vị công tác và mang lại nhiều hơn sự hài lòng với công việc cho cán bộ trường.

Các nghiên cứu nói trên đã đề cập đến các nội dung cơ bản về tạo động lực lao động, trong đó có tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính,

tuy nhiên, vẫn ở tầm vĩ mô hoặc ở các doanh nghiệp với ngành nghề kinh doanh đặc thù nên không phải giải pháp nào cũng có thể áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động cho đối tượng là công nhân sản xuất tại một đơn vị cụ thể là Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc. Vì vậy tác giả mạnh dạn nghiên cứu đề tài này nhằm phát huy và kế thừa những nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, thực tiễn tạo động lực lao động đối với những công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc trong giai đoạn phát triển hiện nay. Từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Phân tích, làm rõ công tác tạo động lực từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động, các yếu tố tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất để từ đó rút ra kết quả đạt được, hạn chế trong tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.
- Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của công ty trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian nghiên cứu: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

- Về thời gian nghiên cứu: Nghiên cứu trên thực trạng trong khoảng từ năm 2016 – 2018 và những đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê số liệu: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến tạo động lực làm việc.

- Phương pháp so sánh: sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các biện pháp tạo động lực đã được thực hiện.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi.

6. Nội dung của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận 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 cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Nhu cầu

“Nhu cầu” được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. 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. Ví dụ: nhu cầu về thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc...

Theo định nghĩa của TS. Bùi Thị Xuân Mai trong “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động“ : Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [11]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của công nhân sản xuất là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động; tạo môi trường làm việc thuận lợi để công nhân sản xuất yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

1.1.2. Động cơ

“Động cơ lao động của công nhân sản xuất xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của công nhân sản xuất như: nhu cầu ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...”.

Động cơ lao động của mỗi cá nhân khác nhau. Với công nhân sản xuất có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có năng suất, chất lượng cao và ngược lại, khi không có hoặc có ít động cơ lao động, năng suất hiệu quả công việc sẽ thấp.

1.1.3. Lợi ích

“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra”.

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà công nhân sản xuất 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 công nhân sản xuất sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích công nhân sản xuất hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.4. Công nhân sản xuất

Công nhân trực tiếp sản xuất bao gồm công nhân chính và học nghề

Công nhân trực tiếp sản xuất là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm của doanh nghiệp. (Giáo trình phân tích lao động xã hội)

Học nghề là những người học tập kỹ thuật sản xuất của một nghề dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề. Lao động của họ cũng góp phần trực

tiếp vào việc tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp (Giáo trình phân tích lao động xã hội)

1.1.5. Động lực lao động

** Khái niệm:*

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của công nhân sản xuất để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

** Bản chất của động lực lao động*

- Động lực lao động luôn gắn liền với một công việc, một tổ chức, một môi trường làm việc cụ thể. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ không thể xây dựng được một chương trình tạo động lực cho nhân viên của mình nếu bạn chưa hiểu rõ công việc của họ, mối quan hệ giữa họ với tổ chức...

- Động lực lao động là những kích thích xuất phát từ phía bên trong bản thân công nhân sản xuất nhưng động lực lao động không phải là một đặc điểm tính cách cá nhân nghĩa là không có ai sinh ra là đã có sẵn tính động lực lao động hay không có tính động lực. Và vì thế, đừng nghĩ rằng bạn không thể can thiệp vào quá trình tạo động lực cho công nhân sản xuất cũng như đừng bi quan khi thấy các nhân viên của mình không có động lực trong lao động. Bạn phải hành động ngay, hãy chủ động tìm biện pháp tạo động lực cho họ.

- Động lực lao động luôn mang tính tự nguyện. Điều này được thể hiện thông qua sự hăng say làm việc hết mình, làm việc một cách có chủ đích, hoàn toàn tự nguyện, không bị chịu áp lực hoặc sức ép nào cả từ phía người sử dụng lao động.

Vì thế, là một nhà quản trị bạn cần nhận thức rõ sự khác biệt giữa hành vi lao động hết mình của công nhân sản xuất do chịu một sức ép nào đó từ tổ chức hay do sự tự nguyện của bản thân họ để biết rằng khi nào thì công nhân sản xuất có động lực để có biện pháp ứng xử cho phù hợp.

- Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Tuy nhiên cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực lao động là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện và nguồn lực để thực hiện công việc. Và cũng cần hiểu rằng công nhân sản xuất không có động lực lao động thì vẫn có thể hoàn thành công việc thế nhưng chúng ta cũng thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với Công ty là không nhiều. Họ không thể là những nhân viên trung thành, tài nguyên quý giá của Công ty.

1.1.6. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

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 công nhân sản xuất 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 công nhân sản xuất như thế nào”. [19]

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 công nhân sản xuất nhằm làm cho công nhân sản xuất có động lực trong làm việc”. [18]

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới công nhân sản xuất nhằm làm cho công nhân sản xuất 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.

1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow (1908-1970)

Học thuyết về tạo động lực được biết đến nhiều nhất là học thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow. Học thuyết của ông căn cứ vào các nhu cầu khác nhau của con người và chia thành năm bậc căn cứ vào tính đòi hỏi của nó và thứ tự phát sinh trước sau. Sắp xếp các thứ bậc như sau:



Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow

[18]

- *Nhu cầu tự nhiên:* Các nhu cầu này nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow đảm bảo để công nhân sản xuất tồn tại. Nhu cầu này bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như: ăn uống, ngủ, chỗ vệ sinh...đây là những nhu cầu cơ bản nhất của con người để hỗ trợ cho họ trong quá trình làm việc và trong cuộc sống ngoài công việc.

- *Nhu cầu an toàn:* Nhu cầu an toàn của công nhân sản xuất xuất hiện khi nhu cầu sinh lý của họ đã được đáp ứng. Nhu cầu an toàn của họ thể hiện ở những mặt sau: công việc ổn định, được tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm

theo quy định của nhà nước, điều kiện làm việc an toàn không ảnh hưởng đến sức khỏe, ở nơi làm việc không bị ai xâm hại.

- *Nhu cầu xã hội*: nhu cầu này mặc dù nằm ở sau hai nhu cầu ở trên tuy nhiên nhu cầu này rất quan trọng, nếu như nhu cầu này của công nhân sản xuất không được thỏa mãn thì có thể làm cho công nhân sản xuất làm việc trong tinh thần căng thẳng dẫn đến hiệu suất công việc không cao. Nhu cầu này của công nhân sản xuất là trong quá trình làm việc ở doanh nghiệp công nhân sản xuất muốn được giao tiếp, gặp gỡ, làm việc với những công nhân sản xuất ở những phòng ban khác trong doanh nghiệp.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Khi nhu cầu xã hội được thỏa mãn có nghĩa là trong tổ chức công nhân sản xuất đã có những kênh giao tiếp nhất định, thì lúc này nhu cầu được tôn trọng, được thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của công nhân sản xuất sẽ xuất hiện.

- Nhu cầu tự thể hiện bản thân là nhu cầu được sử dụng hết khả năng tiềm năng của bản thân để tự khẳng định mình, để làm việc, để đạt các thành quả trong xã hội. 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...

- Nói tóm lại, nếu theo học thuyết Maslow có nghĩa rằng bất cứ công nhân sản xuất nào khi làm việc cho tổ chức cũng sẽ có năm nhu cầu như trên. Khi một nhu cầu này được thỏa mãn thì công nhân sản xuất sẽ chuyển sang một nhu cầu cao hơn có thể quyết định suy nghĩ và hành vi của người lao động. Vì vậy, muốn tạo động lực được cho công nhân sản xuất thì cần phải hiểu hiện tại nhu cầu của họ là gì để có thể tác động một cách đúng nhất đến động lực lao động của họ.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Theo J.Stacy.Adam, công nhân sản xuất rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Công nhân sản xuất luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

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

[18]

Công nhân sản xuất cảm thấy tổ chức đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà công nhân sản xuất cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho công nhân sản xuất cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty.

Như vậy, để tạo động lực cho công nhân sản xuất thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính công bằng giữa những người lao động; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

1.2.3. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để phân tích nhu cầu của công nhân sản xuất và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động, từ việc tìm ra nhu cầu của công nhân sản xuất để đưa ra các biện pháp tạo động lực lao động một cách chính xác và hiệu quả.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc đã thật sự tạo được sự kích thích phấn đấu giữa những công nhân sản xuất hay chưa.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất.

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội có các nhu cầu rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân. Có thể chia ra 2 nhóm nhu cầu cơ bản của công nhân sản xuất là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:

* **Nhu cầu vật chất:** Lợi ích vật chất hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu tồn tại thiết yếu của con người. Về cơ bản, nhu cầu vật chất của công nhân sản xuất khi tham gia hoạt động của tổ chức bao gồm:

- Thu nhập cao (lương, thưởng...): công nhân sản xuất mong muốn có thu nhập cao để phục vụ cuộc sống của bản thân cũng như gia đình. Lương, thưởng là vấn đề luôn được quan tâm rất lớn không chỉ với công nhân sản xuất mà cả người sử dụng lao động.

- Chế độ phúc lợi tốt: bao gồm các phúc lợi cho công nhân sản xuất như các khoản hỗ trợ tài chính; hỗ trợ phương tiện đi lại; chế độ bảo hiểm; chế độ chăm sóc khi ốm đau, thai sản... Tùy vào ngành nghề, đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần thực hiện chế độ phúc lợi phù hợp cho người

lao động, để công nhân sản xuất yên tâm công tác và gắn bó với công việc lâu dài,

- Hỗ trợ tài chính: doanh nghiệp có thể xem xét hỗ trợ tài chính khi công nhân sản xuất gặp phải khó khăn hoặc thật sự cần sự trợ giúp, giúp đỡ.

Nhà quản trị cần tìm hiểu xem nhu cầu vật chất của công nhân sản xuất đang thiếu hụt ở đâu, và có thể cải thiện hoặc tạo điều kiện cho công nhân sản xuất không, cần tìm hiểu kịp thời để có chính sách phù hợp thỏa mãn nhu cầu vật chất của công nhân sản xuất trong phạm vi và điều kiện cho phép.

* **Nhu cầu tinh thần:** là những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực; là nhu cầu phong phú và đa dạng. Nhu cầu tinh thần của công nhân sản xuất có thể kể đến như: Công việc phù hợp với năng lực hiện có; việc bố trí đúng người đúng việc có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện để mỗi công nhân sản xuất đều làm việc đúng sở trường, phát huy hết công suất khả năng của mình.

- Công việc có tính ổn định: doanh nghiệp cần có định hướng phát triển lâu dài, đảm bảo tính ổn định về công việc cho công nhân sản xuất bởi không một ai muốn gắn bó với một doanh nghiệp không có tương lai rõ ràng; điều đó trực tiếp ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động.

- Môi trường làm việc thân thiện: một môi trường làm việc đạt được sự hài hòa của các mối quan hệ đồng nghiệp; quan hệ với cấp trên, cấp dưới sẽ tạo tâm lý thoải mái, hứng khởi để công nhân sản xuất yên tâm làm việc.

- Điều kiện làm việc thuận lợi (điều kiện vật chất sẵn có): công nhân sản xuất được làm việc với đầy đủ thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, dưới điều kiện làm việc phù hợp như đảm bảo ánh sáng, không khí ... cũng tạo tâm thế làm việc tốt nhất và hiệu quả làm việc cao hơn.

- Được bố trí làm việc đúng với năng lực, chuyên môn và được đánh giá đúng và công bằng về năng lực, cống hiến và kết quả làm việc, đó là căn cứ để họ nhận lương, thưởng và sự thăng tiến

- Thường xuyên được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Các hoạt động tập thể sẽ gắn kết các cá nhân trong tổ chức lại gần nhau hơn, giúp họ hiểu nhau hơn, là nền tảng vững chắc của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của công nhân sản xuất 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 để từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

1.3.2. Các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

1.3.2.1. Tạo động lực lao động qua tiền lương

Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích công nhân sản xuất hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động. Việc xây dựng một cơ chế trả lương đúng đắn có tác dụng rất quan trọng trong việc tạo động lực lao động là để nâng cao năng suất lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Tuy nhiên, không phải Công ty nào cũng phải trả một mức lương thật cao cho công nhân sản xuất để có được động lực vì điều kiện này còn phụ thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn chi trả của Công ty. Do đó, để nâng cao kích thích lao động thông qua tiền lương cần phải xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền lương với sự cống hiến của công nhân sản xuất và đảm bảo các nguyên tắc:

- Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho công nhân sản xuất vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm trí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp.

- Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những công nhân sản xuất làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng

1.3.2.2. Tạo động lực lao động qua thưởng

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện qua tiền thưởng, phần thưởng. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động của người lao động. Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, doanh nghiệp cần phải làm cho công nhân sản xuất hiểu, nhận thức rõ được mối quan hệ nỗ lực – thành tích – kết quả/phần thưởng để tạo ra động lực cho công nhân sản xuất được hiệu quả.

Tiền thưởng và phần thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động. Vì vậy mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng/phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của công nhân sản xuất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng/phạt càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD.

1.3.2.3. Tạo động lực lao động qua Chế độ phúc lợi xã hội

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên công nhân sản xuất yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực lao động của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên công nhân sản xuất trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các

dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

1.3.2.4. Tạo động lực lao động qua điều kiện và môi trường làm việc

Môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, an toàn lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Trong công việc, nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thoải mái, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc hài hòa, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng...được làm việc trong môi trường sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh, đảm bảo an toàn về bảo hộ lao động trong quá trình làm việc, sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Ngoài ra doanh nghiệp cũng cần có kế hoạch đảm bảo việc làm cho người lao động. Khi có việc làm đầy đủ thì công nhân sản xuất sẽ có được thu nhập ổn định, tạo ra niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể lao động. Nếu công việc không ổn định lại thiếu việc làm thì thu nhập cũng không ổn định làm cho công nhân sản xuất không yên tâm với công việc, không hứng thú với công việc như vậy đã làm giảm hiệu quả của tạo động lực lao động.

1.3.2.5. Tạo động lực lao động qua Phân công, bố trí công việc

Phân công, sắp xếp lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi công nhân sản xuất được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ

cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thế mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực lao động.

1.3.2.6. Tạo động lực lao động qua đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tháp nhu cầu Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu đầu tiên, cơ bản nhất là nhu cầu sinh lý. Điều này nghĩa là lao động quan tâm đầu tiên là đến thu nhập để đảm bảo cuộc sống của mình và gia đình, để tái tạo sản xuất sức lao động. Vận dụng học thuyết công bằng của Sdams, việc xây dựng hệ thống giá trị công việc, trả lương cân tương xứng với những gì đóng góp. Tiền lương trả cho công nhân sản xuất phải tương xứng với công sức của họ đối với tổ chức. Đánh giá đúng NLD là vấn đề quan trọng trong quản lý nhân sự nói chung và tạo động lực cho công nhân sản xuất nói riêng là căn cứ để trả lương, thưởng ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động của người lao động, có đánh giá đúng mới sử dụng có hiệu quả và có mức thù lao, tạo động lực tốt cho người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của công nhân sản xuất so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo

các tiêu chí : đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc...Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với công nhân sản xuấtcó ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

1.4.1. Tiêu chí đánh giá thông qua mức độ hài lòng của người lao động

Theo học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow thì con người có 5 nhu cầu cơ bản xếp từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Doanh nghiệp có thể tìm hiểu xem công nhân sản xuất khi làm việc tại doanh nghiệp, họ có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân không? Tại mỗi một thời điểm, tùy vào quan điểm cá nhân, mỗi công nhân sản xuất sẽ có nhu cầu khác nhau. Với những nhu cầu khác nhau đó, nếu công nhân sản xuất cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân, nghĩa là công tác tạo động lực đã thực sự đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Để làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của công nhân sản xuất là điều không thể, tuy nhiên doanh nghiệp cần tìm các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất ở mức tối đa tạo động lực lao động cho họ, để họ yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao.

Sự hài lòng của công nhân sản xuất còn được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của công nhân sản xuất về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi, thông qua niềm tin tưởng và tự hào của công nhân sản xuất về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực lao động và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của công nhân sản xuất càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được công nhân sản xuất đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

1.4.2. Tiêu chí đánh giá thông qua năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân công nhân sản xuất và khuyến khích, tạo động lực lao động. Công nhân sản xuất được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra

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 lao động. Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian công nhân sản xuất hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu công nhân sản xuất hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến công nhân sản xuất và làm tăng năng suất lao động.

Có nhiều loại chỉ tiêu để tính NSLĐ, nhưng dùng loại chỉ tiêu nào còn tùy thuộc vào việc lựa chọn một thước đo cho thích hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp. Hiện nay, người ta thường dùng 3 loại chỉ tiêu tính NSLĐ sau:

** Chỉ tiêu năng suất lao động tính bằng hiện vật.*

Chỉ tiêu này dùng sản lượng hiện vật của từng loại sản phẩm (đơn vị tính kg, m², m³...) để biểu hiện mức NSLĐ của một công nhân (hay một công nhân viên).

Công thức tính:

$$W = \frac{Q1}{T} \quad (1)$$

Trong đó: **W**: mức NSLĐ của một công nhân (hay một công nhân viên).

Q1: Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T: Tổng số công nhân (hay công nhân viên).

Ưu điểm:

- Đánh giá trực tiếp được hiệu quả lao động.
- Bảng hiện mức NSLĐ một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của biến động giá cả.
- Thích hợp với các nhóm, tổ, đội chỉ sản xuất 1 loại sản phẩm.
- Có thể so sánh được trực tiếp NSLĐ tại xí nghiệp, các đơn vị có cùng 1 loại sản phẩm, hoặc có thể so sánh giữa các doanh nghiệp với nhau khi có cùng loại sản phẩm.

Nhược điểm:

- Chỉ dùng để tính cho 1 loại sản phẩm nhất định nào đó, không thể dùng làm chỉ tiêu tổng hợp cho nhiều loại sản phẩm. Trong thực tiễn ít có doanh nghiệp nào chỉ sản xuất 1 sản phẩm có cùng quy cách, phẩm chất.
- Không thể so sánh mức NSLĐ giữa các ngành có các loại sản phẩm khác nhau, cũng như việc đo lường NSLĐ của các doanh nghiệp, các ngành có chủng loại mặt hàng đa dạng.
- Chỉ tiêu này chỉ dùng để tính cho thành phẩm. Sản phẩm dở dang không tính được nên không phản ánh đầy đủ sản lượng của công nhân. Đặc biệt với những doanh nghiệp có tỷ trọng tái chế phẩm lớn như doanh nghiệp đóng tàu, xây dựng cơ bản thì chỉ tiêu này bộc lộ rõ nhược điểm trên. Vì thế, việc dùng chỉ tiêu này bị hạn chế.

Để khắc phục nhược điểm này, người ta phải dùng chỉ tiêu hiện vật quy đổi. Muốn vậy phải tính đổi nhiều loại sản phẩm sang một loại nào đó được chọn là đơn vị đo lường chung. Khi quy định cần chú ý đến những đặc điểm về trọng lượng, khối lượng, công suất... VD: quy đổi các loại lương thực ra sản lượng thóc.

** Chỉ tiêu năng suất lao động tính bằng giá trị (tiền)*

Chỉ tiêu này dùng sản lượng tính bằng tiền (theo giá trị cố định) của tất cả các loại sản phẩm của doanh nghiệp (hoặc ngành) sản xuất ra để Bảng hiện mức NSLĐ của một công nhân (hay một công nhân viên).

Công thức tính:

$$W = \frac{Q2}{T} \quad (2)$$

Trong đó: **W**: Mức NSLĐ của 1 CN (hay 1 CNV) tính bằng giá trị (tiền)

Q₂: Giá trị sản lượng, doanh thu, lợi nhuận...

T: Tổng số công nhân (hay công nhân viên).

Ưu điểm:

Đây là chỉ tiêu thông dụng nhất, có khả năng tính cho nhiều loại sản phẩm khác nhau, khắc phục được nhược điểm chỉ tiêu tính bằng hiện vật. Phạm vi sử dụng của nó rộng hơn từ doanh nghiệp đến ngành rồi giữa các ngành và nền kinh tế quốc dân. Có thể dùng để so sánh mức NSLĐ giữa các doanh nghiệp, giữa các ngành với nhau.

Nhược điểm:

- Không khuyến khích tiết kiệm vật tư và dùng vật tư rẻ.
- Chịu ảnh hưởng của cách tính tổng sản lượng theo phương pháp công xưởng. Nếu sản phẩm hiệp tác với ngoài nhiều cơ cấu sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức NSLĐ của bản thân doanh nghiệp.

- Chỉ dùng trong trường hợp cấu thành sản phẩm sản xuất không thay đổi (hoặc ít thay đổi) vì cấu thành sản xuất sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức và tốc độ tăng NSLĐ.

*. *Chỉ tiêu tính năng suất lao động bằng thời gian lao động.*

Chỉ tiêu này dùng lượng thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm (hoặc hoàn thành một công việc) để Bảng hiện NSLĐ. Giảm chi phí lao động cho một đơn vị sản phẩm dẫn tới tăng NSLĐ.

Công thức tính:

$$W = \frac{T}{Q_1} \quad (3)$$

Hoặc:

$$L = \frac{T}{Q}$$

Trong đó: **L**: Lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm (tính bằng đơn vị thời gian).

T: Số lượng thời gian lao động.

Q: Sản lượng tính theo hiện vật.

Lượng lao động này được tính bằng cách tổng hợp chi phí thời gian lao động của các bước công việc, các chi tiết sản phẩm (đơn vị dùng để tính - T: giây, phút, giờ). Người ta phân chia thành:

- Lượng lao động công nghệ (**L_{cn}**).
- Lượng lao động chung (**L_{ch}**).
- Lượng lao động sản xuất (**L_{sx}**).
- Lượng lao động đầy đủ (**L_{đđ}**).

Lượng lao động công nghệ (**Lcn**): bao gồm chi phí thời gian lao động của công nhân chính hoàn thành quá trình công nghệ chủ yếu.

Lượng lao động chung (**Lch**): bao gồm chi phí thời gian lao động của công nhân hoàn thành quá trình công nghệ cũng như phục vụ quá trình công nghệ đó.

Công thức tính: **Lch = Lcn + Lpvq**.

Trong đó: **Lpvq**: lượng lao động phục vụ quá trình công nghệ.

Lượng lao động sản xuất (**Lsx**): bao gồm chi phí thời gian lao động của công nhân chính và công nhân phụ trong toàn doanh nghiệp.

Công thức tính: **Lsx = Lch + Lpvs**

Trong đó: **Lpvs**: lượng lao động phục vụ sản xuất.

Lượng lao động đầy đủ (**Ldd**): bao gồm hao phí lao động trong chế tạo sản phẩm của các loại công nhân viên sản xuất công nghiệp trong doanh nghiệp.

Công thức tính: **Ldd = Lsx + Lql**.

Trong đó: **Lql** bao gồm lượng lao động của cán bộ kỹ thuật, nhân viên quản lý các phòng ban, phân xưởng, tạp vụ, chữa cháy, bảo vệ...

Chỉ tiêu tính theo lượng lao động có những công dụng nhất định nhưng không thể thay thế hoàn toàn cho chỉ tiêu tính theo giá trị. Trong công tác lập kế hoạch được sử dụng đồng các loại chỉ tiêu

Ưu điểm:

Phản ánh được cụ thể mức tiết kiệm thời gian lao động để sản xuất ra sản phẩm.

Nhược điểm:

Tính toán khá phức tạp, không dùng để tính tổng hợp được NSLĐ bình quân của một ngành hay một doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm khác nhau.

Ngoài ra, trong quản lý người ta phân biệt các loại NSLĐ tính theo năm, tháng, ngày, giờ.

$$\text{NSLĐ}_{\text{ngày}} = \frac{\text{Tổng giá trị sản lượng (hay Tổng doanh thu)}}{\text{Số ngày - người làm việc thực tế}}$$

$$\text{NSLĐ}_{\text{giờ}} = \frac{\text{Tổng giá trị sản lượng (hay Tổng doanh thu)}}{\text{Số giờ - người làm việc thực tế}}$$

1.4.3. Tiêu chí đánh giá thông qua sự gắn bó của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho NLD làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và công nhân sản xuất có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản

phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho công nhân sản xuất lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành, sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của NLD với tổ chức như: Có thể đánh giá qua tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn trên tổng số lao động

$$K_{\text{gắn bó}} = \frac{\text{Số người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn trong năm}}{\text{Tổng số lao động}}$$

1.4.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của công nhân sản xuất biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do công nhân sản xuất tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

**** Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ***

Các quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động

đều ảnh hưởng tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp sẽ kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ.

Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động phải tuân thủ theo, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp... cũng sẽ ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động.

**** Sự thay đổi của thị trường lao động***

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động thay đổi sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm lao động thay thế khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp của họ là làm việc chăm chỉ hơn để giữ được việc làm (động lực lao động cao hơn). Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho người lao động.

**** Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác:***

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, phương tiện truyền thông phát triển, không khó để tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cũng lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động

lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

**** Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức:***

Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, ... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

**** Khả năng tài chính của tổ chức***

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao...

**** Các yếu tố thuộc về ban lãnh đạo công ty***

Quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực lao động: Người lãnh đạo là người đứng đầu có vai trò dẫn dắt một tổ chức hay một tập thể vận hành theo một hệ thống nhất định. Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động của tổ chức. Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

Chính sách quản trị nhân lực của tổ chức: Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động,

khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Việc xây dựng một chính sách quản trị nhân lực đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực các mục tiêu của Công ty. Nhà quản lý nhân sự cần đưa ra các chính sách khoa học, rõ ràng, đáng tin cậy, công bằng giúp tạo động lực động cho nhân viên; thu hút công nhân sản xuất cùng tham gia xây dựng các chính sách quản trị nhân sự.

1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động

1.6.2. Kinh nghiệm của Tổng Công Ty Khoáng Sản - Vinacomin

Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam ra đời trên cơ sở hợp nhất Tổng công ty Khoáng sản Quý hiếm Việt Nam và Tổng công ty Phát triển Khoáng sản. Trải qua hơn 20 năm hình thành và phát triển, tập thể Lãnh đạo và cán bộ công nhân viên Tổng công ty Vimico đã nỗ lực và phấn đấu hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ trong công tác thăm dò, khai thác và chế biến khoáng sản. Có được thành công như vậy ban lãnh đạo công ty luôn coi trọng nguồn lực con người. Trong các năm qua, công ty đã làm tốt công tác tạo động lực trong lao động, do đó năng suất lao động và hiệu quả công việc cao, đã phát triển và khẳng định thương hiệu công ty.

Công ty vận dụng và áp dụng Nghị định số 204,205/2016/NĐ-CP ngày 14/12/2016 của chính phủ về quy định hệ thống thang, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước trong toàn cơ quan. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động nhất là lao động ở các ngành nghề in.

Đối với công tác khen thưởng, thì hình thức thưởng của công ty khá đa dạng bao gồm thưởng đột xuất, thưởng tháng, thưởng quý, thưởng năm đảm bảo việc khen thưởng kịp thời và luôn tạo được động lực cho người lao động để hăng say thực hiện công việc.

Công ty đã thực hiện tốt phụ cấp theo quy định: phụ cấp trách nhiệm lãnh đạo, phụ cấp xăng xe, điện thoại, phụ cấp tiền ăn. Những khoản phụ cấp này đã hỗ trợ được người lao động trong công ty một phần nào đó cho sinh hoạt hàng ngày của người lao động để người lao động yên tâm công tác.

Ngoài ra, Công ty đã thực hiện tốt các chính sách tạo động lực tinh thần cho người lao động như: chính sách về thi đua khen thưởng, về đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm, về văn hóa doanh nghiệp. Công ty cũng quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ, do đó công ty đã tổ chức đào tạo nâng cao trình độ tại cơ quan là chủ yếu, đồng thời tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ kinh phí cho cán bộ, nhân viên có tinh thần tự giác học tập. Căn cứ vào kết quả học tập lãnh đạo công ty xem xét để cho hưởng mức lương cao hơn. Đây là hình thức khuyến khích, động viên rất lớn đối với người lao động, qua đó họ tự ý thức được việc học tập của mình và phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

1.6.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập tháng 4/1995, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT. Ngày 24/6/2010, Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đổi hoạt động sang mô hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, kinh doanh đa ngành nghề nhưng lấy Viễn thông làm nòng cốt. Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã chú trọng thực hiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thi đua khen thưởng và tái cơ cấu sắp xếp lao động.

Để có được thành tựu như ngày hôm nay, Tập đoàn đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động thông qua việc triển khai các chương trình, phong trào thi đua, cụ thể phong trào “Sáng tạo VNPT”, đây là

một phong trào tạo động lực trong quản lý và sản xuất kinh doanh của các đơn vị, đã góp phần để Tập đoàn đạt mức tăng trưởng từ 25 - 30% năm, năng suất lao động tăng trên 10%, việc làm và thu nhập được ổn định và có cải thiện, người lao động yên tâm gắn bó với doanh nghiệp. Từ năm 2011 đến nay, đã có trên 16.000 sáng kiến cấp cơ sở, 700 sáng kiến cấp Tập đoàn, với tổng giá trị làm lợi lên đến hàng trăm tỷ đồng. Tập đoàn đã được Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam xét tặng 145 bằng “Lao động sáng tạo” và cũng đạt được 9 giải cấp Quốc gia tại các giải “Sáng tạo kỹ thuật Việt Nam - VIFOTEC”, “Sao Khuê”, “Nhân tài đất Việt”.

Đối với hoạt động tái cơ cấu, sắp xếp lại lao động, trong năm 2014, 2015, Tập đoàn đã bắt tay vào quá trình triển khai tái cơ cấu, sắp xếp lại bộ máy thông qua các biện pháp đánh giá và thực hiện công việc, trả lương qua vị trí công việc, năng lực nhân viên và hiệu quả công việc.

Ngoài ra Tập đoàn còn triển khai các phong trào như: Người VNPT sử dụng các sản phẩm dịch vụ VNPT; Nụ cười VNPT; Chất lượng VNPT; “Tháng hành động vì người lao động”... Các phong trào thi đua nhằm đẩy mạnh phát huy lao động sáng tạo; chăm lo, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động; nâng cao đời sống vật chất tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, sinh hoạt cho người lao động. Song song với việc phát động các phong trào thi đua, Tập đoàn thường xuyên ghi nhận, tôn vinh, biểu dương các cá nhân có nhiều thành tích trong lĩnh vực nghiên cứu, áp dụng sáng kiến, giải pháp trong quản lý và sản xuất kinh doanh đem lại hiệu quả cao cho Tập đoàn.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Từ những kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp đã thành công trong công tác tạo động lực, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc như sau:

Phải đề cao sự công bằng trong đánh giá và thực hiện công việc; trả lương dựa trên năng lực nhân viên, khối lượng công việc, chất lượng công việc. Xây dựng chế độ lương, thưởng dựa trên năng lực của từng Cán bộ công nhân viên Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn.

Có chính sách thu hút nhân tài thông qua các chế độ đãi ngộ xứng đáng, sẵn sàng trả lương cao cho những lao động mới tuyển dụng có kinh nghiệm và trình độ tốt, ký ngay Hợp đồng lao động không qua thử việc để giữ chân nhân tài, để người lao động yên tâm, phấn đấu công tác.

Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, phát động các phong trào thi đua đột xuất và thường xuyên nhằm động viên, khen thưởng kịp thời cho các cá nhân đạt thành tích tốt trong phong trào thi đua, nhằm tăng năng suất lao động, góp phần thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh chung của toàn Tổng công ty

Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong doanh nghiệp sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn.

Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất, doanh nghiệp cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của người lao động như tạo điều kiện cho người lao động được giao lưu, học tập, phát huy khả năng của mỗi người. Từ đó người lao động sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

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

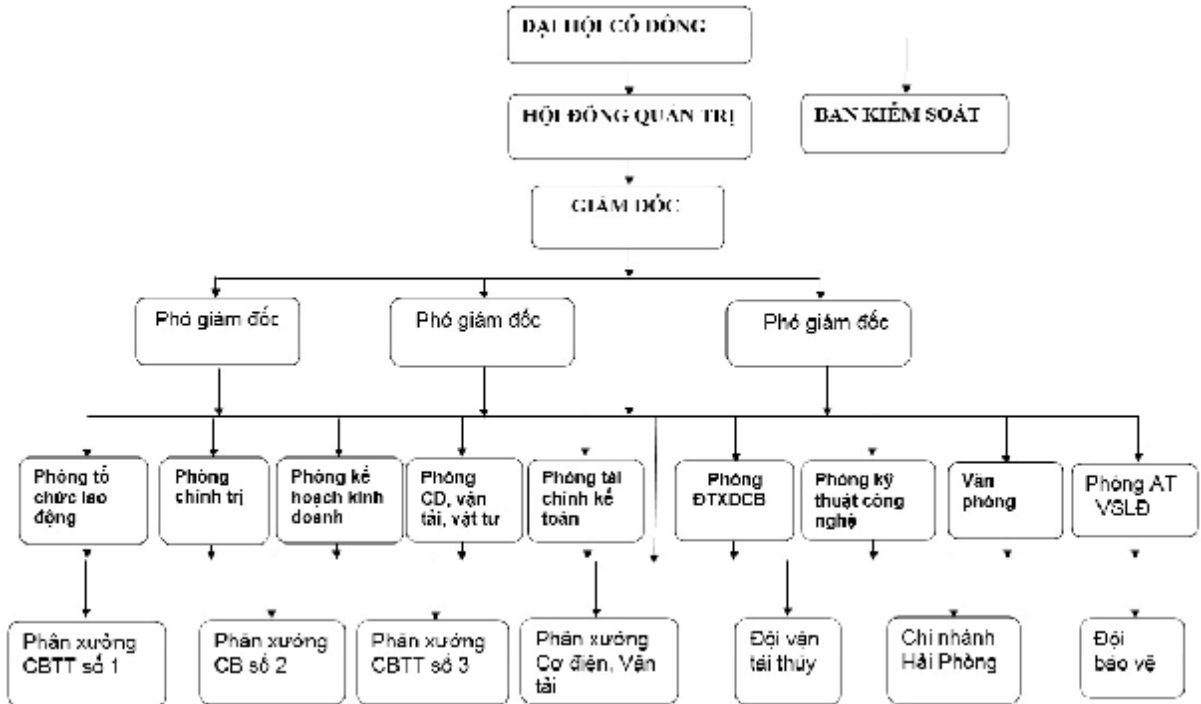
Công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, trước đây là Xí nghiệp Chế biến Kinh doanh Than được thành lập ngày 28 tháng 12 năm 1995 theo quyết định số 394/QĐ-ĐB của Giám đốc Công ty Đông Bắc (nay là Tổng công ty Đông Bắc) theo uỷ quyền của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng; đến tháng 9 năm 2006 theo quyết định số 151/2006/QĐ-BQP của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, Xí nghiệp Chế biến Kinh doanh Than chuyển thành Công ty Chế biến và Kinh doanh Than. Tháng 5 năm 2012 Công ty Chế biến và Kinh doanh Than được chuyển đổi từ doanh nghiệp hạch toán phụ thuộc sang hoạt động theo mô hình Công ty TNHH MTV và được đổi tên thành Công ty TNHH MTV Vận tải và Chế biến than Đông Bắc theo Quyết định số 1409/QĐ-BQP của Bộ trưởng Bộ Quốc Phòng.

Thực hiện chủ trương của Nhà nước và Bộ Quốc phòng về cổ phần hóa các doanh nghiệp Nhà nước. Ngày 29 tháng 12 năm 2017, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng đã ký Quyết định số 5922/QĐ-BQP về chuyển Công ty TNHH MTV Vận tải và chế biến than Đông Bắc thành Công ty Cổ phần. Ngày 04 tháng 4 năm 2018, Công ty cổ phần Vận tải và chế biến than Đông Bắc chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần, với 51% vốn chi phối của Nhà nước.

Với mục tiêu là tối đa hóa lợi nhuận cho Công ty, đảm bảo khai thác, sử dụng có hiệu quả nhất tiền vốn, nguồn tài nguyên quốc gia và các nguồn

lực khác, tạo việc làm và tăng thu nhập cho người lao động, tăng lợi tức cho cổ đông, đóng góp Ngân sách nhà nước, xây dựng Công ty ngày càng lớn mạnh và phát triển.

2.1.2. Mô hình tổ chức của Công ty



(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Với hai ngành nghề chính là chế biến các sản phẩm về than và dịch vụ vận tải đường thủy, Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc khẳng định sẽ mang niềm tin đến với bạn hàng, đối tác, với xã hội. Giá trị “Niềm tin” là kim chỉ nam cho mọi hoạt động để trở thành một doanh nghiệp kinh doanh sáng tạo: Đoàn kết - Kỷ cương - Sáng tạo - An toàn - Quyết thắng.

2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc tiếp nhận than tại các đơn vị khai thác trong nội bộ Tổng công ty Đông Bắc và các nguồn than

thương mại hợp pháp khác về sàng tuyển, chế biến ra than thành phẩm và tiêu thụ than theo hợp đồng của Tổng công ty Đông Bắc và Công ty đã ký với khách hàng; Mảng hoạt động chính thứ hai của Công ty là kinh doanh vận tải hàng hóa bằng đường bộ và đường thủy nội địa.

Những năm gần đây, Công ty đã quan tâm, đầu tư cho việc mua sắm các phương tiện, trang thiết bị tiên tiến, hiện đại để đổi mới công nghệ chế biến, sàng tuyển, tạo ra các chủng loại than đáp ứng cho nhu cầu tiêu thụ của khách hàng. Đặc biệt là đối với lĩnh vực hoạt động kinh doanh vận tải thủy nội địa, trong những năm qua đã mang lại hiệu quả kinh tế cao cho đơn vị. Hiện nay Công ty đã đầu tư 20 đoàn phương tiện, mỗi đoàn phương tiện có trọng tải từ 2.344 tấn đến 3.484 tấn, ngành vận tải thủy nội địa của Công ty có đủ năng lực để đáp ứng cho nhu cầu vận tải hàng hóa của khách hàng.

Năm 2018 là năm đầu Công ty hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần bên cạnh những thuận lợi, Công ty cũng gặp không ít những khó khăn thử thách trong quá trình sản xuất kinh doanh đó là: nguồn than tiếp nhận từ các đơn vị khai thác trong nội bộ Tổng công ty chủ yếu là than chất lượng thấp, nguồn than chất lượng tốt của Công ty có thời điểm không đủ để đáp ứng cho nhu cầu tiêu thụ của khách hàng; một số trang thiết bị máy móc, phương tiện vận tải đã xuống cấp; công tác bảo vệ môi trường trong sản xuất kinh doanh ngày càng chặt chẽ, chi phí cho công tác môi trường tăng cao; giá cả đầu vào phục vụ cho sản xuất có nhiều biến động đã làm ảnh hưởng đến nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và xây dựng công ty.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty

Hiện nay, Công ty có tổng số cán bộ công nhân viên là 900 người trong đó chiếm đa số là công nhân sản xuất có 846 người, số người có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng và trung cấp chiếm khoảng 6% lao động toàn Công ty. Mới thành lập chưa được 7 năm song với đội ngũ cán bộ công nhân viên như trên, Công ty có một nguồn nhân lực mạnh mẽ nhiệt tình công tác, có kinh nghiệm về mặt hàng kinh doanh. Đây là điểm mạnh về nhân lực, tạo thế

vững mạnh cho sự phát triển của Công ty trong tương lai.

Do Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc cũng mới thành lập đồng thời ngành kinh doanh của công ty khá đặc thù, phụ thuộc vào nguồn nguyên vật liệu than khoáng sản nên phần lớn công nhân sản xuất được tuyển dụng là người dân, thanh niên tại địa phương. Trong đó có một tỉ lệ không nhỏ là người dân tộc ít người cuộc sống còn nhiều khó khăn nhưng hơn cả họ là những người khỏe mạnh, chăm chỉ, không ngại khó, ngại khổ, tích cực trong lao động, họ sống có trách nhiệm với mọi người nhưng họ còn rụt rè trước tập thể...

Bảng 2.1. Cơ cấu, đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Độ tuổi	2016		2017		2018	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ
< 45tuổi, (người)	359	110	486	162	540	180
Tỷ lệ (%)	52	16	60	20	60	20
> 45tuổi, (người)	138	83	97	65	108	72
Tỷ lệ (%)	20	12	12	8	12	8
Tổng số	497	193	583	227	648	252

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Tổng số lao động trong toàn Công ty, nhìn chung, tăng dần theo sự phát triển của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc: Năm 2016 – 690 người, năm 2017 tăng lên là 810 người, tăng 17,4%, và 2018 là 900 người, tăng 11,1%. Bảng 2.2 cho thấy, thông thường số lao động nam chiếm từ 70 đến 72% trong tổng số lao động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc. Nguyên nhân của hiện tượng này được quy định bởi tính chất của công việc chủ yếu về vận tải, máy móc và băng chuyền trong vận chuyển và chế biến than nên cần có yêu cầu tốt về thể lực.

Mặt khác, qua Bảng 2.2, có thể nhận thấy số lao động trẻ (ở đây là dưới 45 tuổi) có xu hướng tăng: từ 68% năm 2016 lên 80% trong các năm 2017 và

2018. Theo kết quả khảo sát của tác giả Luận văn, thì số lao động từ 24 tới 30 tuổi cũng ngày càng tăng. Với cơ cấu lao động dần trẻ hóa, Công ty Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc đã tạo được môi trường làm việc năng động. Rõ ràng đây cũng là yếu tố ảnh hưởng nhiều đến việc tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

Như đã phân tích ở trên, trong những năm gần đây số lao động nói chung trong công ty tăng tuy nhiên cơ cấu lao động trong công ty lại có sự thay đổi, tỷ lệ lao động gián tiếp tăng lên, tỷ trọng công nhân sản xuất giảm đi. Trong đó cơ cấu công nhân sản xuất theo giới tính, chất lượng và độ tuổi lao động của Công ty cũng có sự thay đổi. (Bảng 2.2)

Bảng 2.2. Chất lượng của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc năm 2018

Đơn vị: người

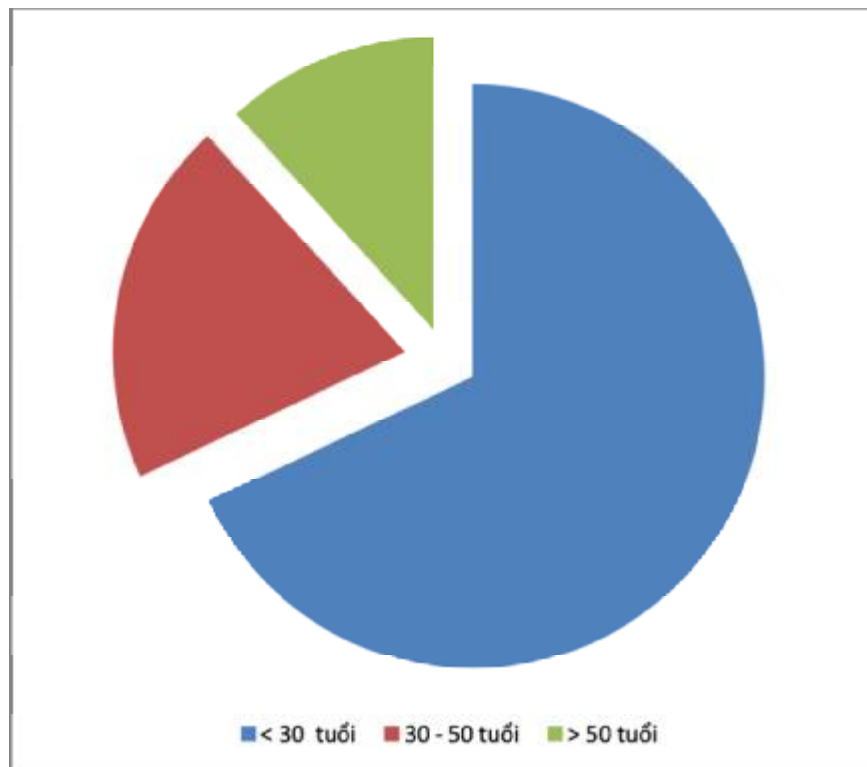
Tổng công nhân sản xuất	Giới tính		Trình độ học vấn		Trình độ chuyên môn kỹ thuật	
	Nam	Nữ	THCS	THPT	Trung cấp	Cao đẳng
Giám sát	22	3	0	0	5	20
Công nhân nghiên	185	71	56	121	67	12
Công nhân sàng	163	82	45	101	96	3
Công nhân chuyên rửa	125	98	98	114	7	4
Công nhân kỹ thuật	25	0	0	7	15	3
Lái xe	72	0	35	18	14	5
Tổng	592	254	134	286	383	47

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Do đặc thù về quy trình sản xuất của công ty là vận chuyển và chế biến các sản phẩm từ than nên cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty cũng mang tính đặc thù riêng. Có đến 69,98% nam giới, trong khi tỷ lệ nữ giới chỉ chiếm 30,02% .

- Hầu hết công nhân sản xuất của công ty có trình độ học vấn chưa cao, trình độ THPT và trung cấp là chủ yếu chiếm tỷ lệ 33.3% và 45.3%, có 15.8% công nhân sản xuất có trình độ THCS và 5.5 % có trình độ cao đẳng. Nguyên nhân là do công việc chính của công nhân sản xuất của Công ty không yêu cầu công nhân có trình độ học vấn cao, chủ yếu là cần sức khỏe, đã được học qua các trường đào tạo nghề, và khi bắt tay vào công việc sẽ được dạy nghề, một số thợ chính, kiêm nhiệm chức vụ nhóm trưởng sẽ cần có bằng cấp cao đẳng.



Biểu đồ 2.1. Cơ cấu tuổi của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, 2018

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Từ biểu đồ 2.1. cho ta thấy lực lượng công nhân sản xuất của công ty Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc tập trung ở độ tuổi trung bình từ 30 tuổi trở xuống chiếm tỷ lệ cao nhất, đạt 68,1%, lứa tuổi trên 50 chỉ còn 11,8%, cơ cấu lao động theo nhóm tuổi như vậy là phù hợp với tình hình sản

xuất kinh doanh của công ty. Phần lớn công nhân sản xuất của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc được tuyển dụng là người dân, thanh niên tại địa phương và một số khu vực lân cận. Với những công nhân sản xuất này thường có nhiều hạn chế là chưa có nhiều kinh nghiệm, chưa quen với áp lực nhưng đổi lại họ trẻ tuổi, dễ tiếp thu kiến thức, dễ đào tạo và bắt nhịp công việc rất nhanh. Tuy đây là một trong những lợi thế cho công ty Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc nhưng vẫn còn hạn chế: Thứ nhất là công nhân sản xuất trẻ còn thiếu kinh nghiệm. Vì vậy họ luôn trong tình trạng muốn nhanh chóng củng cố uy tín bản thân đối với cấp trên và đồng nghiệp; Thứ hai là trong Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc ngày càng đòi hỏi cao hơn về năng lực chuyên môn, trách nhiệm và mức độ cống hiến của người công nhân sản xuất vì đây là lực lượng nòng cốt quyết định sự phát triển của Công ty thì đại đa số công nhân sản xuất trẻ lại đặt yếu tố lương lên hàng đầu đi đôi với những quyền lợi mong muốn được đáp ứng. Khi không được đáp ứng hoặc vì áp lực công việc, chuyên môn, năng lực không phù hợp với công việc, nhiều công nhân sản xuất trẻ nghĩ ngay đến chuyện bỏ việc để tìm môi trường mới tốt hơn, nói cách khác họ luôn đề cao lợi ích trước mắt, quyền lợi trực tiếp mà họ được hưởng do đó càng thấy được sự quan trọng và cần thiết phải tạo động lực lao động cho họ.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

2.2.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty

Hiện nay, Công ty chưa có cuộc khảo sát nhu cầu chính thức nào, trường hợp công nhân sản xuất có nhu cầu gì thì phải gửi qua thư điện tử, hộp thư góp ý đặt tại văn phòng, nhà máy hoặc gọi điện trực tiếp đến Phòng Tổ chức lao động để phản ánh, yêu cầu. Phòng Tổ chức lao động sẽ đề tổng hợp và báo cáo Lãnh đạo Công ty.

Bảng 2.3. Số lượng phản ánh của công nhân sản xuất

TT	Nội dung phản ánh	Năm		
		2016	2017	2018
1	Tiền lương	125	131	152
2	Tiền thưởng và phúc lợi	79	85	92
3	Đánh giá công việc của cấp trên	51	58	64
4	Bố trí, tổ chức, sắp xếp công việc	24	28	34
5	Đánh giá khác	9	12	17
	Tổng	288	314	359

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng trên ta thấy, nhu cầu được nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của công nhân sản xuất tăng đều qua 3 năm cho thấy việc Công ty cần tiến hành khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất là cần thiết. Hiện nay, tại công ty, phòng tổ chức - hành chính tổng hợp các phản ánh của công nhân sản xuất thông qua một số kênh phản ánh để trình lãnh đạo nhưng chưa đủ để hiểu được hết các nhu cầu của toàn bộ người lao động. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của công nhân sản xuất bài bản và khoa học sẽ giúp cho Công ty đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Để tìm ra được nhu cầu, tác giả tiến hành khảo sát 150 công nhân sản xuất tại các phòng của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, kết quả như sau:

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất

TT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ quan trọng
1	Công việc thú vị và đầy thử thách	7
2	Quan hệ đồng nghiệp tốt	8
3	Tiền lương cao	1
4	Công việc ổn định	2
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	10
6	Được tự chủ công việc	9
7	Điều kiện làm việc tốt	5
8	Có cơ hội thăng tiến	6
9	Công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực	4
10	Có được sự đánh giá thực hiện công việc công bằng, phù hợp với năng lực.	3

(1: Quan trọng nhất → 10: Ít quan trọng nhất)

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Bảng 2.4 cho thấy, trong các nhu cầu đối của công nhân sản xuất thì tiền lương cao là nhu cầu được đánh giá quan trọng nhất, tiếp theo đó là có được công việc ổn định, khi công việc được làm lâu dài sẽ đảm bảo thu nhập và cuộc sống cho người lao động, nhất là công nhân sản xuất khi họ không có trình độ cao và không được đào tạo qua nhiều trường lớp, thứ 3 đó là nhu cầu có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp, công bằng và đúng với năng lực của họ, nó ảnh hưởng trực tiếp đến lương, thưởng, cơ hội thăng tiến và sự ổn định trong công việc của công nhân sản xuất, do đó nếu đánh giá đúng được năng suất, chất lượng và hiệu quả trong quá trình làm việc của công nhân sản xuất sẽ tạo ra sự kích thích, hăng say làm việc hơn.

2.2.2. Thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty.

2.2.2.1. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua tiền lương

- Cách thức trả lương cho công nhân sản xuất của Công ty cổ phần

Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

- Công ty đang áp dụng chế độ trả lương thời gian và áp dụng hình thức lương ngày. Để tính thời gian cho người được hưởng lương thời gian phải xác định được suất lương ngày và số giờ làm việc thực tế của lao động đó bằng cách chấm công hàng ngày.

Công thức tính lương:

$$L_i = L_{\text{ngày}} \times C_i \times H_i \times K_i$$

Trong đó:

$$+ L_{\text{ngày}} = L_{\text{min}}/26$$

($L_{\text{ngày}}$ là suất lương ngày của một lao động (tuần 48 giờ tháng 26 ngày).

L_{min} : Lương tối thiểu theo quy định Nhà nước)

+ L_i : Lu o ng tháng của nha n vie n i

+ C_i : Số ngày co ng thực tế của nha n vie n i

+ H_i : Hệ số lương của nhân viên i

+ K_i : Hệ số hoàn thành công việc của nhân viên i

Ngày công thực tế của cán bộ quản lý, nhân viên, công nhân sản xuất thuộc các phòng ban đóng tại công ty và lực lượng quản lý tại các hạng mục công trình được tính thông qua bảng chấm công khi thực hiện đúng kỷ luật lao động. Đi làm đúng giờ, trong ca có mặt tại nơi làm việc.

- Mức lương tối thiểu của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc có nhà máy tại Khu 6B - Phường Cẩm Thịnh - Thành phố Cẩm Phả - Tỉnh Quảng Ninh thuộc

vùng II, theo quy định của các Nghị của Chính phủ về lương tối thiểu vùng công ty áp dụng như sau:

Bảng 2.5. Mức lương tối thiểu Công ty áp dụng giai đoạn 2016-2018

Đơn vị: Đồng/tháng.

TT	Khu vực	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Mức lương tối thiểu vùng Công ty áp dụng	3.100.000	3.320.000	3.530.000

(Nguồn : Phòng Tổ chức lao động)

- Thang bảng lương của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Căn cứ điều 93 của Bộ luật Lao động – Luật số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012: Doanh nghiệp tự xây dựng thang bảng lương để nộp cho Phòng Lao động thương binh xã hội quận, huyện theo nguyên tắc quy định tại Điều 7 Nghị định 49/2013/NĐ-CP của chính phủ. Công ty xây dựng thang bảng lương như sau:

Bảng 2.6. Thang, bảng lương của Công ty

TT	CHỨC DANH CÔNG VIỆC	HỆ SỐ, BẬC LƯƠNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Chủ tịch HĐQT	6,0	6,4	6,9	7,4	7,9	8,5	
2	Các thành viên HĐQT	4,0	4,3	4,7	5,0	5,4	5,9	6,3
3	Tổng giám đốc, Giám đốc	6,0	6,4	6,9	7,4	7,9	8,5	9,1
4	Phó tổng giám đốc, phó giám đốc	4,0	4,3	4,7	5,0	5,4	5,9	6,3
5	Trưởng, phó phòng	3,9	4,0	4,3	4,5	5,0	5,5	5,8
6	Cử nhân, kỹ sư	2,43	2,65	2,96	3,27	3,58	3,89	4,20
7	Công nhân sản xuất	1,0	1,18	1,36	1,54	1,72	1,9	2,08

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Bội số của thang lương là hệ số chênh lệch giữa mức lương của công việc hoặc chức danh có yêu cầu trình độ kỹ thuật cao nhất so với mức lương của công việc hoặc chức danh có yêu cầu trình độ kỹ thuật thấp nhất, số bậc của thang lương, bảng lương phụ thuộc vào độ phức tạp quản lý, cấp bậc công việc hoặc chức danh đòi hỏi. Khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liên kế phải bảo đảm khuyến khích công nhân sản xuất nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm, phát triển tài năng nhưng ít nhất bằng 5%.

Công ty đã thực hiện đúng các quy định của nhà nước về thang bảng lương và có sự phân bậc rõ ràng giữa các chức danh và trình độ, bậc thợ để tạo ra sự công bằng, kích thích công nhân sản xuất cố gắng, phấn đấu để đạt được hệ số lương cao hơn.

Hệ số lương chức danh được xếp theo nguyên tắc: làm công việc gì hưởng hệ số lương chức danh của công việc đó, cùng làm việc như nhau được xếp cùng trong một thang lương, bảng lương; căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh, tính chất công việc, yếu tố trách nhiệm, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, thời gian công tác và hiệu quả công việc để xác định hệ số chức danh cho người lao động, đảm bảo mức lương chức danh không thấp hơn mức tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm.

Bảng 2.7. Bảng hệ số hoàn thành công việc (Ki)

TT	Xếp loại K_i	Tỷ lệ	Tỷ lệ khống chế
1	A	1,05	$\leq 10\%$ tổng quân số của đơn vị (có điểm đánh giá cao nhất)
2	B	1,02	$\leq 30\%$ tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự điểm từ cao xuống thấp)
3	C	1,00	50% tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự điểm từ cao xuống thấp)
4	D	0,90	$\geq 10\%$ tổng quân số của đơn vị (có điểm đánh giá thấp nhất trở lên)

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Từ cách trả lương căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc, công ty đã tạo ra sự phân biệt giữa những công nhân có hiệu quả, năng suất, thái độ làm việc tốt với những người chưa tốt, đối với các công nhân cùng tay nghề nhưng công việc khác nhau theo cách tính lương của công ty thì vẫn cùng bậc lương hay hệ số lương như vậy các công nhân này có mức lương như nhau, tuy nhiên cùng tay nghề nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, năng suất cao sẽ có hệ số K_i cao hơn thì mức lương sẽ cao hơn. Cùng tay nghề nhưng phấn đấu tốt sẽ được nâng bậc trước thời hạn như thế đảm bảo tính kích thích để người công nhân có động lực phấn đấu. Cơ bản cách trả lương của công ty đã tạo ra sự kích thích, cạnh tranh, phấn đấu giữa các công nhân với nhau để họ nâng cao năng suất và chất lượng công việc hơn nhằm đạt được hệ số và tiền lương cao hơn.

Lấy bảng thanh toán tiền lương tháng 12 năm 2018 làm ví dụ phân tích

Ví dụ: Mức lương tối thiểu áp dụng trong tháng 12 năm 2018 ở Phân xưởng số 2 là 3.530.000 đồng, ta có bảng lương của một số nhân viên văn phòng như sau:

Bảng 2.8. Bảng lương của một số Công nhân sản xuất điển hình Phân xưởng số 2 tháng 12 năm 2018

Đơn vị: Đồng

TT	Họ và Tên	Chức vụ	Hệ số	Hệ số Ki	Số Công	Lương tối thiểu	Mức lương	Đóng BHXH, BHYT, BHTN	Thực lĩnh
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	$8 = \frac{(7)}{26} * (4) * (5) * (6)$	$9 = (8) * 0,5\%$	$10 = (8) - (7)$
1	Đặng Văn Nam	Giám sát	1,54	1,05	26	3.530.000	5.708.010	285.401	5.422.610
2	Nguyễn Văn An	Công nhân kỹ thuật	1,36	1	25	3.530.000	4.616.154	230.808	4.385.346
3	Giàng A Pảng	Công nhân nghiên	1,18	1	26	3.530.000	4.165.400	208.270	3.957.130
4	Phương Mùi Mây	Công nhân sàng	1	1	24	3.530.000	3.258.462	162.923	3.095.538

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Nhìn vào bảng lương trên ta thấy Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc đã xây dựng thang bảng lương nằm trong khung quy định của Nhà nước, đảm bảo kích thích tính tích cực trong công tác của nhân viên, thúc đẩy nhân viên cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức, nâng cao hiệu ích của tổ chức đồng thời cũng có thể thu hút và lưu giữ một đội ngũ nhân viên có tố chất cao, có sức cạnh tranh trên thị trường nguồn nhân lực.

Bảng 2.9. Tiền lương trung bình theo chức danh của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

Đơn vị: Đồng/tháng

Chức danh	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1. Viên chức quản lý	10.871.280	11.700.720	12.309.840
2. Trưởng phòng	7.518.960	7.846.200	8.779.320
3. Phó phòng	5.685.120	6.190.560	6.517.800
4. Công nhân sản xuất	4.266.000	4.444.200	4.590.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Bảng 2.9 cho thấy tiền lương của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc điều này đảm bảo phù hợp với đặc điểm tính chất công việc của Công ty. So với các doanh nghiệp cùng ngành thì tiền lương của công nhân sản xuất tại Công ty cao hơn, cụ thể tiền lương trung bình của Công Ty Cổ Phần Than Mông Dương là 4,1 triệu đồng/người/tháng năm 2017 và 4,2 triệu đồng/người/tháng năm 2018; tiền lương của Công Ty Cổ Phần Than Hà Tu - Vinacomin là 4,3 triệu đồng/người/tháng năm 2017 và 4,4 triệu đồng / người/ tháng năm 2018.

Với cách thức trả lương của Công ty hiện nay đã thu hút các lao động trên địa bàn về làm việc. Các công nhân sản xuất sau thời gian gắn bó, rèn luyện có tay nghề và tư cách đạo đức tốt sẽ được quy hoạch vào vị trí quản lý. Công ty áp dụng cơ chế trả lương hai chóp, chóp thứ nhất là sự phát triển theo nguyên tắc, yêu cầu quy định ngạch bậc, chỉ huy trong một đơn vị, chóp thứ hai là sự khuyến khích tài đức của các cá nhân, dựa trên sự cống hiến năng lực của chính người đó, nghĩa là một công nhân tốt sẽ được trọng dụng, hậu đãi tương xứng.

Về nâng lương: Hàng năm, Công ty tổ chức thi nâng bậc lương cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

một lần vào tháng 9. Điều kiện để thi nâng bậc lương là thời gian giữ bậc đủ 02 năm đối với công nhân sản xuất có hệ số lương chức danh dưới 4,5; 03 năm đối với công nhân sản xuất có hệ số lương chức danh từ 4,5 trở lên. Đối với những công nhân sản xuất hoàn thành tốt công việc, có nhiều thành tích trong lao động, có ý thức kỷ luật tốt, có tinh thần sáng tạo có thể được xét để thi nâng lương sớm 6 tháng đến một năm. Mỗi một lần nâng lương mức chênh lệch với hệ số cũ của mỗi đối tượng lao động khác nhau tùy thuộc vào chức danh công việc. Đối với lao động quản lý mức chênh lệch lớn hơn so với lao động khác. Đây cũng là yếu tố tạo động lực tốt cho người lao động, thúc đẩy họ làm việc tốt hơn để có cơ hội thăng tiến, tăng thu nhập.

Tác giả đã khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất và kết quả như sau:

Bảng 2.10. Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương

<i>Đơn vị: %</i>	
Nội dung khảo sát	Tỷ lệ %
1. Mức độ hài lòng với mức lương hiện tại	
Vượt quá mong đợi	2
Hài lòng	13.3
Tương đối hài lòng	58
Không hài lòng	26.7
2. Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	
Có	90.7
Không	10.3
3. Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	
Hoàn toàn đồng ý	32.2
Tương đối đồng ý	54.4
Không đồng ý	8.9
Không có ý kiến	4.5
3. So sánh mức lương với các công ty trong cùng lĩnh vực	
Cao hơn	28.7
Tương đương	40.7
Thấp hơn	13.3
Không quan tâm	17.3

(Nguồn: Từ kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Bảng 2.10 cho thấy có đến 73.3% công nhân sản xuất hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được, thể hiện rằng tiền lương công ty chi trả đã đáp ứng được mức sinh hoạt của họ tại địa phương, bảo đảm cuộc sống. Có đến 90.7% công nhân sản xuất cảm thấy tiền lương được chi trả công bằng và hợp lý, 86,6% đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, điều này chứng tỏ các bậc lương và cách đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất tại công ty đã có sự công bằng, phân loại và kích thích người lao động. 69,4% là tỷ lệ NLD cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành, cho thấy, công tác tiền lương và mức lương ở công ty Cổ phần vận tải và chế biến Than Đông Bắc đã đáp ứng được cho công nhân sản xuất, thu hút họ hơn so với các công ty khác cùng lĩnh vực trên địa bàn. Điều này sẽ khuyến khích NLD tận tụy với công việc, gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công thức tính lương cũng dễ hiểu, NLD sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình.

Tuy nhiên, cũng có đến 26,7% NLD không hài lòng với mức lương của họ và 10,3% NLD thấy họ không được trả lương công bằng, số công nhân sản xuất thấy lương thấp hơn các công ty khác có thể gây ra những bất mãn và làm cho công nhân sản xuất trực tiếp không có động lực lao động và không gắn bó với công ty lâu dài.. Có thể, do công nhân sản xuất chưa nắm rõ được cách tính lương, do công ty chưa có những buổi giao lưu, phổ biến kiến thức cho họ, cách đánh giá hiệu quả công việc có thể vẫn còn những hạn chế, gây hiểu nhầm hoặc bức xúc nên công nhân sản xuất thấy việc trả lương là chưa công bằng ... Công ty cần chú trọng hơn đến các hoạt động liên quan đến tiền lương cho công nhân sản xuất, vì đối với họ tiền lương là mục tiêu quan trọng nhất mà họ hướng tới khi làm việc tại công ty.

2.2.2.2. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua Thưởng

Lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến tiền thưởng của người lao động, coi tiền thưởng là một hình thức tăng thêm thu nhập cải thiện đời sống của công nhân sản xuất và khuyến khích công nhân sản xuất cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực để công nhân sản xuất thực hiện tốt công việc của mình. Tiền thưởng của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thưởng cho công nhân sản xuất có hai loại chính là thưởng năm và thưởng sáng kiến sáng tạo:

Bảng 2.11: Mức thưởng cuối năm theo xếp loại

Loại thưởng	Mức thưởng	Điều kiện áp dụng
A	3,5 tháng lương cơ bản	Số tháng được xếp loại Ki là $A \geq 10$ tháng
B	2 tháng lương cơ bản	Số tháng được xếp loại Ki là $A \geq 7$ tháng
C	1 tháng lương cơ bản	Số tháng được xếp loại Ki là $A \leq 7$ tháng

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Thưởng năm Công ty thực hiện vào cuối năm âm lịch hàng năm, căn cứ vào xếp loại A, B, C. Đối với xếp loại A là những công nhân có từ 10 tháng có Ki loại A trong năm và được thưởng 3,5 triệu tháng lương cơ bản; đối với loại B là những công nhân có từ 7 đến 9 tháng có Ki xếp loại A, còn lại xếp loại C được thưởng 1 tháng lương cơ bản.

Công ty áp dụng thưởng cho công nhân sản xuất có sáng kiến sáng tạo theo các mức sau:

Bảng 2.12: Mức thưởng theo ý kiến sáng tạo

Loại thưởng	Mức thưởng	
Loại đặc biệt sáng tạo	Không hạn mức	Mức thưởng tùy thuộc giá trị, lợi ích mang lại của ý tưởng, sáng kiến sáng tạo do hội đồng thi đua xem xét đánh giá
Loại I	3 tháng lương cơ bản	Căn cứ theo sự xem xét, đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng
Loại II	2 tháng lương cơ bản	Căn cứ theo sự xem xét, đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng
Loại III	1 tháng lương cơ bản	Căn cứ theo sự xem xét, đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Thưởng sáng kiến sáng tạo Công ty thực hiện vào cuối mỗi quý, do hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty xem xét đánh giá, có 4 loại mức thưởng: Loại đặc biệt sáng tạo là những ý tưởng độc đáo, mang lại hiệu quả cao và căn cứ theo giá trị kinh tế của ý tưởng mang lại hội đồng thi đua khen thưởng sẽ đề xuất giá trị thưởng tương ứng. Các mức thưởng còn lại là loại I, II, III có giá trị tương ứng lần lượt là 3 tháng lương, 2 tháng lương và 1 tháng lương.

Bảng 2.13. Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng*Đơn vị: %*

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	3,3	4,4	10	52,2	30
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	2,2	4,4	11,1	53,3	28,9
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	4,4	6,7	10	41,1	37,8
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	4,4	2,2	11,1	45,6	36,7

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Bảng 2.13 cho thấy công nhân sản xuất hài lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng. Tuy nhiên, vẫn còn 11,1% lao động cho rằng điều kiện xét thưởng chưa hợp lý, rõ ràng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với công nhân sản xuất đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến động lực lao động để có phần thưởng của người lao động.

Khi nghiên cứu tiền thưởng của Công ty đối với người lao động, tác giả thấy rằng mức thưởng mà Công ty quy định tương đối cao, một năm công nhân sản xuất có thể được thưởng nhiều lần nhưng vẫn làm cho công nhân sản xuất không hài lòng vì tiền thưởng vẫn căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc và bị ràng buộc bởi tỉ lệ do Công ty quy định; hệ thống đánh giá thực hiện

công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động; nhiều khi phát chậm tiền thưởng cho người lao động. Dẫn đến làm giảm động lực lao động đối với người lao động. Các loại thưởng tại công ty còn chưa được phong phú đa dạng, hình thức thưởng đơn giản là bằng tiền, và đặc biệt là thời gian thưởng vào cuối của mỗi quý tức là 3 tháng một lần nên tính kịp thời chưa cao, chưa mang tính động viên cao cho người lao động

2.2.2.3. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua chế độ phúc lợi

Hiện nay tại Công ty đang thực hiện cả hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

- Công ty thực hiện theo đúng quy định của nhà nước về 5 loại phúc lợi bắt buộc đối với lao động trong danh sách: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

- Các chế độ phúc lợi tự nguyện được Lãnh đạo Công ty quan tâm và tổ chức như: Tổ chức các ngày Quốc tế phụ nữ, mừng 8.3, trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi cho các cháu là con em Công nhân sản xuất trong Công ty

Tất cả các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ, đều được công đoàn đứng ra chăm lo, thăm viếng chu đáo. Có trường hợp ở xa hàng trăm cây số, công đoàn vẫn cử đại diện về thăm hỏi đầy đủ. Qua đó các đoàn viên đã thực sự cảm thấy được an ủi, động viên.

Phòng tổ chức - Chính trị phối hợp với Đoàn Thanh niên tổ chức các chương trình nhằm nâng cao ý thức, trách nhiệm với xã hội, của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc với các đơn vị như: các chương trình thiện nguyện, các chương trình chạy Roadshow quảng cáo sản phẩm cho Trung tâm Bán lẻ, các chương trình phát thanh nhằm quảng cáo sản phẩm cho

Trung tâm Sản phẩm mới như: Phát thành về Điện thoại dành cho người già
....

Các khoản phúc lợi của toàn Công nhân sản xuất được Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc quan tâm và chi trả như:

Bảng 2.14. Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho công nhân sản xuất

Đơn vị: Đồng

STT	Các ngày lễ	Số tiền
1	Tết âm lịch (quà gửi về gia đình qua bưu chính gồm tiền và thuốc bổ)	3.000.000
2	Tết dương lịch và ngày thành lập Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc	3.000.000
3	Ngày 20.10 (đồng/1phụ nữ)	200.000
4	Ngày 2.9	2.000.000
5	Ngày 1.6 và tết trung thu (đồng/1cháu)	250.000
6	Ngày 30.4, 1.5 và giỗ tổ Hùng vương	2.000.000
7	Ngày 8.3 (Phụ nữ)	200.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Công ty đã thấy được tầm quan trọng của của phúc lợi. Vì vậy công tác phúc lợi cho cán bộ, công nhân viên đã được quan tâm.

Mặc dù chế độ phúc lợi của Công ty hướng tới đối tượng là Hợp đồng dài hạn tương đối tốt nhưng chế độ phúc lợi dành cho Hợp đồng dịch vụ lại chưa có các chế độ phúc lợi bắt buộc, điều này làm cho công nhân sản xuất là hợp đồng dịch vụ chưa yên tâm, phấn đấu công tác.

Theo kết quả khảo sát động lực lao động về mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thì có đến 41,98% người được hỏi cho rằng không hài lòng về chế độ phúc lợi, chỉ có

12,31% cho rằng chế độ phúc lợi của Công ty tốt hơn chế độ phúc lợi của các Công ty khác cùng ngành. Như vậy, để tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thì đòi hỏi Lãnh đạo Công ty phải điều chỉnh các chế độ phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với tình hình thực tế nhằm phát huy vai trò trong tạo động lực lao động.

2.2.2.4. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua điều kiện và môi trường làm việc:

- Điều kiện làm việc:

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động vì điều kiện làm việc ảnh hưởng đến sức khỏe, tinh thần làm việc của người lao động. Do vậy, Công ty chú trọng đầu tư, cung cấp trang thiết bị, tạo điều kiện cho người lao động làm việc.

Với những công nhân trực tiếp sản xuất, Công ty đã đầu tư trang thiết bị làm việc đầy đủ, máy móc, hệ thống ánh sáng, quạt mát, quạt thông gió trong nhà xưởng, có phòng tắm, phòng thay đồ cho công nhân, 100% số công nhân sản xuất được trang bị đồ dùng bảo hộ lao động như: quần áo lao động, khẩu trang, găng tay, mũ, ủng cao su hoặc giày lao động. Các công nhân tự bảo quản, vệ sinh, giặt đồ dùng bảo hộ của mình và phải trang bị đầy đủ trước khi bắt đầu làm việc.

Trong nhiều năm qua, Công ty luôn duy trì việc bố trí nước uống (trà xanh) cho các khu nhà xưởng vào trước mỗi ca làm việc, bếp ăn phục vụ bữa sáng và bữa trưa cho người lao động. Công tác vệ sinh công nghiệp được Công ty coi trọng. Trong nhà xưởng, tòa nhà hành chính, ngoài khuôn viên luôn được quét dọn sạch sẽ, sắp xếp hàng hóa, bố trí xe làm việc, xe sản xuất gọn gàng. Trước khi ra về, người lao động phải kiểm tra điện nước, tắt điện nước nơi làm việc. Người lao động phải nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện đúng các quy trình vận hành máy móc, thiết bị, nếu làm hư, mất mát các trang thiết bị, máy móc mà không có lý do chính đáng thì người lao động phải chịu trách nhiệm bồi thường...

Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và bầu không khí làm việc trong tổ chức.

Khi đến nơi làm việc, hầu hết công nhân sản xuất nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho công nhân sản xuất làm việc. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Để đánh giá điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát môi trường làm việc

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Môi trường làm việc thoải mái	4,4	4,4	11,1	43,3	36,7
2	Phương tiện bảo hộ và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	7,8	15,6	16,7	40	20
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	3,3	4,4	14,4	42,2	35,6
4	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	2,2	4,4	8,9	45,6	38,9
5	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	0	4,4	5,6	51,1	38,9

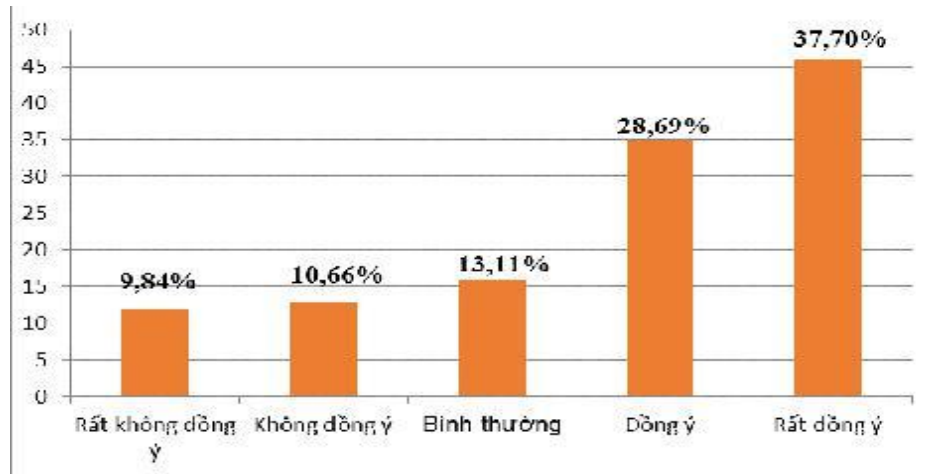
(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Bảng trên cho thấy 80% người được hỏi đồng ý môi trường làm việc thoải mái, 84,5% đồng ý với vệ sinh nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ, 85,38% cho rằng mọi người được đối xử công bằng và 90% cho rằng đồng nghiệp luôn hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Kết quả trên thể hiện rằng Công ty đã rất nỗ lực và thỏa mãn phần lớn số công nhân sản xuất về điều kiện làm việc, bảo hộ lao động, vệ sinh và môi trường thân thiện. Tuy nhiên vẫn còn 23,4% người được hỏi không đồng ý với phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ. Vì vậy, để tạo môi trường làm việc của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc được tốt thì Lãnh đạo Công ty cần phải rà soát các trang thiết bị và bổ sung những trang thiết bị còn thiếu, loại bỏ những trang thiết bị cũ, hỏng một cách thường xuyên, định kỳ.

2.2.2.5. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua phân công, bố trí lao động.

Công nhân sản xuất trực tiếp là những người đã được thông qua đào tạo nghề ban đầu, họ sẽ luôn muốn được làm việc đúng với chuyên môn của mình, được bố trí công việc phù hợp với trình độ, chuyên môn, sở trường sẽ giúp họ thấy tự tin trong quá trình làm việc, nâng cao năng suất, chất lượng công việc và từ đó trực tiếp ảnh hưởng đến lương, thưởng, sự ổn định và thăng tiến trong tương lai.

Để mỗi công nhân sản xuất thực hiện tốt công việc của mình phát triển của Công ty, tổ chức cần chú trọng công tác phân công, bố trí lao động phù hợp và làm đúng khả năng sở trường của mình để phát huy hết khả năng của từng cá nhân. Để biết thực tế việc phân công bố trí lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc có phù hợp không và kết quả thu được như sau:



Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát công việc phù hợp với năng lực của công nhân sản xuất

(Nguồn: Từ kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi câu hỏi: “Công việc phù hợp với năng lực của mình?”, có 13,11% đánh giá bình thường, số người đồng ý chiếm tỷ lệ 28,69%... và số người rất đồng ý chiếm tỷ lệ 37,70%... Như vậy, số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ 79,5% . Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc triển khai khá tốt. Do được sắp xếp công việc phù hợp với khả năng mình nên công nhân sản xuất có điều kiện để làm việc và phát triển.

Công ty đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí công nhân sản xuất theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để công nhân sản xuất phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Việc phân công, bố trí lao động trong công ty dựa vào trình độ đào tạo và thực tế công việc hoàn thành. Công nhân sản xuất có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để tạo động lực cho

công nhân sản xuất thì Công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, công nhân sản xuất nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Công ty luôn tạo điều kiện về việc làm để công nhân sản xuất yên tâm, gắn bó với Công ty.

2.2.2.6. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc:

Quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc được áp dụng thống nhất cho tất cả các đối tượng theo Quy chế đánh giá xếp loại công nhân sản xuất. Đánh giá thực hiện công việc trong Công ty 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 tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với phương pháp so sánh (phân phối theo tỷ lệ bất buộc). Với phương pháp này, phòng Tổ chức lao động phối hợp với các cán bộ phụ trách chuyên môn xác định cái gì cần được đo lường trong thực hiện công việc và đưa ra các tiêu chí đánh giá, thang điểm cho từng tiêu chí đánh giá. Công ty có 3 chu kỳ đánh giá: Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng, theo Quý và theo năm.

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng: có bốn tiêu chí đánh giá (khối lượng thực hiện công việc; chất lượng thực hiện công việc; chấp hành nội quy, quy chế kỷ luật lao động; sáng tạo, đề xuất, sáng kiến)

Bảng 2.16. Bảng đánh giá thực hiện công việc theo tháng

STT	Tiêu chí	Điểm tối đa	Cách tính
1	Khối lượng công việc thực hiện (nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất)	50	Điểm tối đa (50) x tỷ lệ khối lượng công việc hoàn thành
2	Chất lượng công việc thực hiện	30	Trừ 1 – 5đ cho 1 lần mắc lỗi (Điểm trừ các lỗi do các bộ phận xây dựng phù hợp với đặc thù hoạt động của đơn vị)
3	Chấp hành nội quy, quy chế kỷ luật lao động	10	
4	Sáng tạo, đề xuất, sáng kiến	10	- Có đề xuất, sáng kiến: 1-5 điểm - Không có đề xuất: 0 điểm
	Tổng số	100	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Điểm số của hai tiêu chí “Khối lượng công việc thực hiện” và “Sáng tạo, đề xuất, sáng kiến” do cán bộ quản lý trực tiếp xác định căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điểm số của tiêu chí “Chất lượng công việc thực hiện” và “Chấp hành nội quy, quy chế, kỷ luật lao động” do cán bộ quản lý trực tiếp xác định bằng cách trừ lỗi vi phạm của công nhân sản xuất.

Việc xếp loại nhân viên căn cứ trên tổng số điểm cuối cùng, thể hiện trong bảng 2.11

Bảng 2.17. Bảng xếp loại nhân viên

Xếp loại	Điểm	Ki	Tỷ lệ không chế
Loại A	≥ 85	1,05	Tỷ lệ: $= < 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại B	≥ 70	1,02	Tỷ lệ: $= < 30\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại C	≥ 60	1,00	Tỷ lệ: $\approx 50\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại D	< 60	0,90	Tỷ lệ: $\geq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo quý: có hai tiêu chí đánh giá (kết quả thực hiện công việc 3 tháng trong quý; ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc)

Bảng 2.18. Bảng đánh giá thực hiện công việc theo quý

TT	Tiêu chí	Điểm tối đa	Cách tính
I	Kết quả thực hiện công việc 3 tháng trong Quý	60	Điểm trung bình cộng các tháng trong quý X 60%.
II	Ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc:	40	Tổng điểm các tiêu chí
A	Đối tượng là các cấp quản lý:	40	Cho điểm từng tiêu chí chi tiết
	- Sự trung thực, mức độ tin nhiệm	8	
	- Giáo dục, truyền thông	8	
	- Sự trao quyền/ uỷ quyền	8	
	- Tạo dựng môi trường làm việc	8	
- Khuyến khích học tập nâng cao	8		
B	Đối tượng là nhân viên:	40	
	- Sự trung thực và độ tin cậy	8	
	- Tinh thần làm việc	8	
	- Hợp tác quan hệ	8	
	- Thái độ phục vụ khách hàng bên trong và bên ngoài	8	
	- Học hỏi	8	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Đối với tiêu chí “Kết quả thực hiện công việc trong quý” chính là điểm trung bình cộng các tháng trong quý và tỷ trọng chiếm 60%

Đối với tiêu chí “Ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc” sẽ do cán bộ quản lý trực tiếp chấm điểm căn cứ vào kết quả thực tế của từng nhân viên.

Việc xếp loại công nhân sản xuất theo quý căn cứ vào việc chấm điểm từng nội dung nêu trên, cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành xếp loại (A,B,C, D1

và D2) đối với từng công nhân sản xuất thuộc thẩm quyền đánh giá của mình theo các tiêu chí sau:

Bảng 2.19. Bảng xếp loại nhân viên theo quý

Xếp loại	Điểm	Tỷ lệ không chế
Loại A	≥ 85 điểm;	Tỷ lệ: $\leq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại B	≥ 70 điểm;	Tỷ lệ: $\approx 30\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại C	≥ 60 điểm;	Tỷ lệ: $\approx 50\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại D1	Tổng điểm < 60 điểm và điểm ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ công tác ≥ 20 điểm.	Tỷ lệ D1+D2: $\geq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại D2	Tổng điểm < 60 điểm và điểm ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ công tác < 20 điểm.	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo năm: kết quả đánh giá năm là tổng hợp kết quả đánh giá của các quý trong năm; Ngoài ra, kết quả đánh giá năm còn tính điểm thưởng phạt tiến bộ. Điểm thưởng phạt tiến bộ được tính trên cơ sở xem xét xu hướng tiến bộ của công nhân sản xuất.

Điểm thưởng phạt được tính như sau: cộng hoặc trừ 5 điểm vào tổng điểm trung bình năm cho mỗi lần tăng hoặc giảm 1 bậc xếp loại so với quý trước.

Cộng điểm đánh giá năm:

$$\text{Tổng điểm đánh giá} = \text{Điểm trung bình các quý} + \text{Điểm thưởng phạt tiến bộ} \quad (1)$$

Kết quả đánh giá tháng được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động. Những nhân viên xếp loại A thì hệ số Ki là 1.05, những nhân viên xếp loại D thì hệ số Ki là 0.9; như vậy tiền lương chức danh sẽ được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Rõ ràng ảnh hưởng của kết quả đánh giá đến tiền lương được hưởng trong tháng không đáng kể. Chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0,15. Sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là quá nhỏ sẽ không thể khuyến khích người tốt và răn đe người kém.

Theo quy chế đánh giá, nếu nhân viên có kết quả đánh giá năm xếp loại A và B sẽ được xét điều chỉnh hệ số lương chức danh sớm 1 năm hoặc 6 tháng, nhưng thực tế việc sử dụng kết quả đánh giá năm mới chỉ dừng lại ở việc khen thưởng năm chứ chưa sử dụng làm căn cứ xét điều chỉnh mức lương chức danh của nhân viên.

Trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc từng nhân viên cũng như từng bộ phận, Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thực hiện việc trao các danh hiệu thi đua, khen thưởng theo Quy chế thi đua, khen thưởng của Công ty theo năm

Các danh hiệu tập thể:

- + Danh hiệu “Cờ thi đua” của Công ty
- + Danh hiệu Đơn vị thi đua Quyết thắng: không quá 10% tổng số đầu mỗi đơn vị
- + Danh hiệu Tập thể lao động tiên tiến : không quá 40% tổng số đầu mỗi đơn vị
- Danh hiệu thi đua cá nhân
- + Chiến sĩ thi đua Bộ quốc phòng: không quy định số lượng, các đơn vị căn cứ vào tiêu chuẩn để bình xét và đề nghị theo quy định
- + Danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở: không quá 10% tổng số lao động
- + Lao động tiên tiến: không quá 50% tổng số lao động

Để xác định hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc, tác giả tiến hành khảo sát 90 người lao động, kết quả thể hiện tại Bảng 2.16 cho thấy 25,6% chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc, 21,1% không đồng ý kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc.

Khi tiến hành khảo sát sâu ý kiến của công nhân sản xuất về các khía cạnh của công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân chưa hài lòng của công nhân sản xuất thì đáng chú ý là tỉ trọng số người có ý kiến cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc chiếm tỉ trọng khá cao trong số người được hỏi. Đồng thời có tới 21,1% số người được hỏi trả lời rằng tiêu chuẩn đánh giá không hợp lý, 16% số người được hỏi cho rằng thiếu thông tin phản hồi và 13 % số người được hỏi cho rằng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc không rõ ràng, hợp lý. Kết quả trên cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc vẫn còn nhiều hạn chế, làm giảm sự nỗ lực phấn đấu của người lao động, giảm năng suất lao động.

Bảng 2.20. Kết quả đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	7,8	17,8	15,6	31,1	27,8
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	8,9	12,2	12,2	41,1	25,6
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	8,9	12,2	16,7	41,1	21,1

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc, tác giả nhận thấy rằng công tác này còn nhiều hạn chế là do những nguyên nhân sau:

- Các tiêu chí dùng để đánh giá còn chưa đầy đủ. Với các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc gồm: Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao; tham gia các phong trào thi đua, có tinh thần đoàn kết nội bộ, chấp hành nội quy, quy chế, pháp luật của nhà nước; đảm bảo đủ số ngày công theo chế độ trong tháng... thì chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động, thiếu các tiêu thức đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với công nhân sản xuất thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho công nhân sản xuất về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho công nhân sản xuất về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho công nhân sản xuất thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra nhưng biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

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

2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho Công nhân sản xuất

2.3.1. Thực trạng về mức độ hài lòng của Công nhân sản xuất

Để đánh giá hiệu quả của tạo động lực lao động thì đòi hỏi phải đánh giá mức độ hài lòng, thỏa mãn của công nhân sản xuất đối với công việc. Với vị trí quan trọng của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc nên

Công ty rất chú trọng đến sự hài lòng của công nhân sản xuất đối với các chính sách của Công ty, khơi dậy niềm tự hào mang thương hiệu than Đông Bắc. Để đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động, tác giả đã khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.21. Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Hài lòng với vị trí công việc	11,1	8,9	16,7	46,7	16,7
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	7,8	8,9	6,7	46,7	28,9
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,3	2,2	4,4	53,3	36,7
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	4,4	8,9	6,7	43,3	36,7
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn	0	4,4	6,7	46,7	42,2

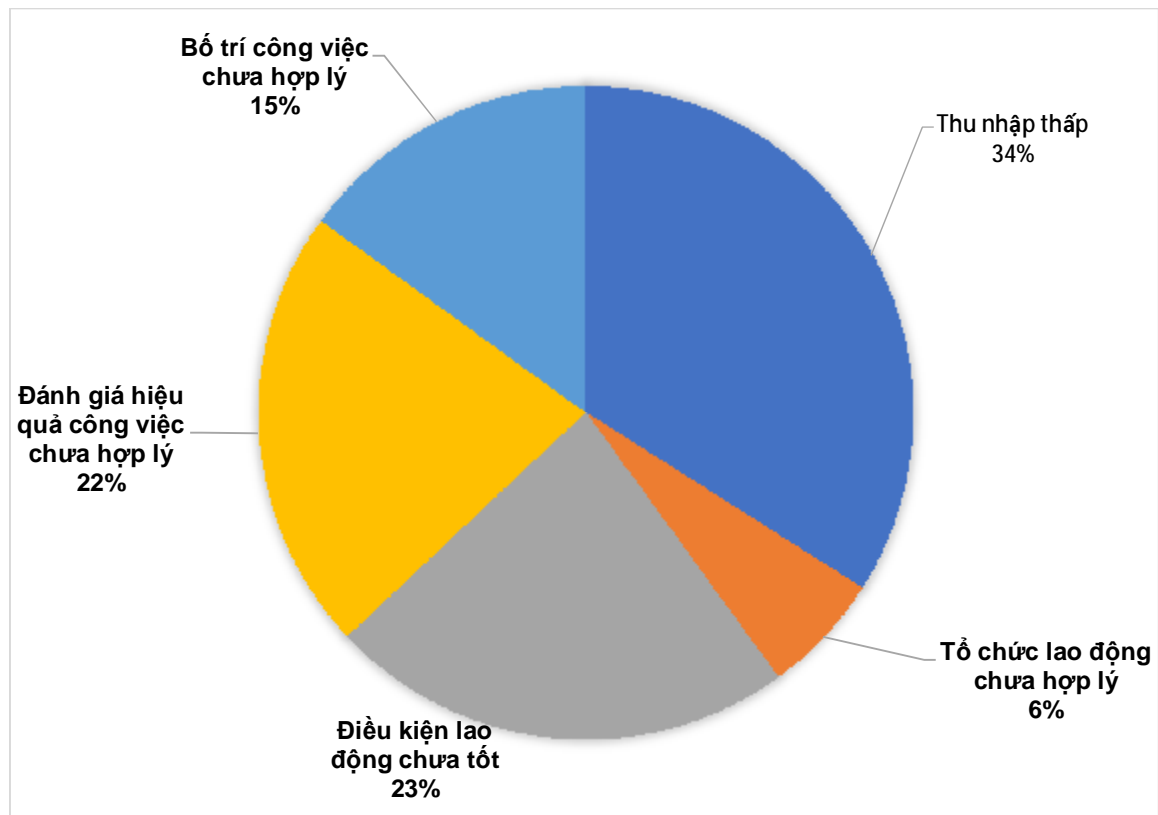
(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Bảng trên cho thấy 63,4% công nhân sản xuất được hỏi hài lòng với công việc hiện tại, 80% người được hỏi cảm thấy mình phải nỗ lực để hoàn thành công việc của mình và 88,9% sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực lao động thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

Tuy nhiên, vẫn còn 20% chưa hài lòng với công việc hiện tại và 4,4% chưa sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn.

Có rất nhiều lý do để công nhân sản xuất chưa thực sự hài lòng với công việc hiện tại, để biết được các lý do không hài lòng với công việc hiện tại, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Đơn vị: %



Biểu đồ 2.3. Đánh giá các lý do công nhân sản xuất chưa hài lòng với công việc

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Dựa vào kết quả từ khảo sát, có thể thấy phần nhiều chiếm 34% công nhân sản xuất chưa hài lòng với mức thu nhập, công ty cần có những biện pháp đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, tăng quỹ lương cho người lao động. Bên cạnh đó những yếu tố về điều kiện làm việc, bố trí sử dụng công việc chưa tạo ra sự hài lòng cho người lao động. So sánh với bảng khảo sát về nhu cầu của công nhân sản xuất tại công ty có thể thấy được rằng mối quan tâm hàng đầu

của đối tượng này là thu nhập cao, được bố trí công việc hợp lý và ổn định. Công ty cần xem xét đánh giá lại các biện pháp tạo động lực sao cho hợp lý và để công nhân sản xuất hiểu được sự cố gắng của công ty trong việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

2.3.2. Thực trạng về năng suất, chất lượng và hiệu quả của công nhân sản xuất

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Theo đó nhân viên sẽ được tự đánh giá và cho điểm sau đó là cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá và cho điểm. Các tiêu chí đánh giá bao gồm các chỉ tiêu cơ bản: đánh giá hiệu suất thực hiện công việc; đánh giá kỹ năng làm việc; ý thức chấp hành kỷ luật, gắn bó với tổ chức. Kết quả đánh giá cuối cùng bao gồm 4 mức: A, B, C và D.

Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.22. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Đơn vị: %

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0	0,82	7,38	47,54	44,26
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	0	9,02	9,84	30,33	50,82

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy 51,64% công nhân sản xuất rất đồng ý và 45,9% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,8 % đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 44,26% rất đồng ý và 47,54% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,02% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

Bảng 2.23. Năng suất lao động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc qua các năm

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
					(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng doanh thu	Triệu đồng	2.138.748	2.580.253	4.002.388	441.505	20,64	1.422.135	55,12
Số lượng công nhân viên (LĐ)	Người	690	810	900	120	17,39	90	11,11
Năng suất lao động/1NLĐ	Trđ/người	3.100	3.185	4.447	86	2,77	1.262	39,60

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Theo số liệu của bảng trên, có thể thấy năng suất lao động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc đã có sự tăng rõ rệt, nhất là năm 2018 (4.447 triệu đồng/người/năm) có sự tăng mạnh so với năm 2017 (3.185 triệu đồng/người/ năm). Với năng suất lao động tăng qua các năm, cho thấy việc tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc đang đạt được hiệu quả nhất định.

2.3.3. Sự gắn bó của công nhân sản xuất

Mức độ gắn bó của công nhân sản xuất có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

Bảng 2.24. Số công nhân sản xuất tự bỏ việc qua các năm

Đơn vị: Người

TT	Năm	2016	2017	2018
	Tổng số lượng công nhân viên (LĐ)	690	810	900
1	Số lượng tuyển dụng mới	133	191	159
2	Nghỉ hưu, nghỉ việc khác (sức khỏe...)	10	12	19
3	Số người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn	62	58	54

(Nguồn : Phòng Tổ chức lao động)

Tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn chiếm tỉ lệ khá lớn so với số lượng tuyển dụng mới và chiếm chủ yếu trong tổng số người nghỉ việc. Điều này chứng tỏ những công nhân sản xuất chưa thực sự hài lòng với công việc hoặc các chế độ của công ty, tuy nhiên có thể thấy tỷ lệ tự ý bỏ việc qua hàng năm đã giảm, thể hiện rằng các biện pháp tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho công nhân sản xuất tại công ty đã phần nào phát huy được hiệu quả, tuy nhiên vẫn cần có sự cải thiện để giảm bớt hơn nữa tỷ lệ tự ý bỏ việc.

2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của công nhân sản xuất

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, ta có thể đánh giá theo các mặt sau:

Bảng 2.25. Số lượng sáng kiến cải tiến của công nhân sản xuất từ năm 2016 đến năm 2018

Đơn vị: Sáng kiến

Năm	2016	2017	2018
Số lượng sáng kiến	16	22	36

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Số lượng sáng kiến cải tiến liên tục tăng qua các năm cho thấy công nhân sản xuất thực sự quan tâm tới công việc của mình và có thái độ làm việc tích cực, cũng có thể nói rằng các chính sách tạo động lực cho công nhân sản xuất ở công ty đã đạt được hiệu quả nhất định, giúp cho họ tích cực, chủ động tìm tòi trong công việc để tạo ra năng suất chất lượng cao hơn, đồng thời cũng kiếm thêm phần thưởng cho bản thân họ.

Bảng 2.26: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của Công nhân sản xuất

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc	Người	3	4	15	59	69	150
	%	2	3	10	39	46.0	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	0	17	19	45	69	150
	%	0	11.3	12.7	30.0	46.0	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	2	7	16	58	67	150
	%	1.3	4.7	10.7	38.7	44.7	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy có đến trên 40% công nhân sản xuất sẵn sàng làm thêm giờ và tìm biện pháp để hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Kì hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức

2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty

** Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ*

Công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc nói riêng và các doanh nghiệp, tổ chức khác nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh đối với các Công ty Cổ phần. Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của công ty. Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất chế biến than, công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế có ảnh hưởng lớn đến Công ty, hoặc các quy định của nhà nước về bảo vệ môi trường, các quy định về xuất nhập khẩu than, khoáng sản sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình kinh doanh, mở rộng hoặc thu hẹp quy mô sản xuất của công ty.

** Sự thay đổi của thị trường lao động*

Công ty Cổ phần Vận tải và chế biến than Đông Bắc nằm tại Tỉnh Quảng Ninh có thể mạnh về khai thác than, do đó nguồn nhân lực chủ yếu đến từ thị trường lao động cả trong và ngoài tỉnh, đối với công nhân sản xuất

không có yêu cầu cao về trình độ mà chủ yếu cần lao động phổ thông, do đó có nguồn nhân lực dồi dào, đây là một lợi thế trong quá trình thu hút và tuyển dụng công nhân sản xuất cho công ty.

** Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác*

Công nhân sản xuất tại công ty chủ yếu là lao động phổ thông, không yêu cầu cao về trình độ đào tạo, tuy nhiên trên địa bàn Tỉnh và thành phố Cẩm Phả nơi công ty đang hoạt động thì có rất nhiều công ty cùng lĩnh vực khai thác, vận tải và chế biến than, do đó sự cạnh tranh về lao động là rất lớn.

Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng ngành nghề giống nhau, như công ty cổ phần Than Mông Dương, Công ty Cổ phần Than Hà Tu, Công ty cổ phần Than Núi Béo...luôn tìm cách thu hút công nhân sản xuất trong lĩnh vực khai thác, vận tải và chế biến than. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, công ty Cổ phần Vận tải và chế biến Than Đông Bắc phải có chính sách giữ công nhân sản xuất đã qua đào tạo hoặc thợ chính bằng các biện pháp tạo động lực lao động. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh nên cũng đòi hỏi công nhân sản xuất phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải. Vì vậy công ty Cổ phần Vận tải và chế biến Than Đông Bắc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động.

2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

** Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty:*

Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty Cổ phần Vận tải và chế biến Than Đông Bắc là trở thành công ty vận tải và chế biến than lớn hàng đầu miền Bắc. Đi đôi với việc phát triển và mở rộng quy mô công ty là việc

đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và 79 phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Hàng năm, mục tiêu, phương hướng hoạt động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc được xây dựng và thực hiện trên cơ sở chỉ tiêu kế hoạch ban giám đốc soạn thảo và công khai đến toàn thể công nhân sản xuất nói chung và công nhân sản xuất trực tiếp nói riêng trong công ty để cùng nhau phấn đấu thực hiện. Song song đó, các kế hoạch lao động trực tiếp cũng được thực hiện với nhiều nội dung như quy hoạch, điều động, đào tạo lao động trực tiếp để việc sử dụng lao động trực tiếp sao cho hiệu quả mang lại là lớn nhất. Công ty Cổ phần Vận tải và chế biến Than Đông Bắc chủ trương tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng một cách hợp lý nguồn tài nguyên về nhân lực của công ty. Với mục tiêu và định hướng như vậy, công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động, làm họ hăng hái cống hiến hơn cho công việc.

** Khả năng tài chính của công ty*

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Bất kể hoạt động tài chính nào ở công ty cần phải có sự phê duyệt của ban lãnh đạo và phải phù hợp với những quy định của nhà nước, để sao cho thật thiết thực, hợp lý, thực tế cho thấy các khoản đầu tư tài chính cho công tác nhân sự tại công ty phần nào đã thỏa mãn người lao động, tuy nhiên muốn đạt hiệu quả cao hơn, công ty cần có thêm sự đầu tư trong các hoạt động tạo động lực lao động.

** Các nhân tố thuộc về ban lãnh đạo công ty*

Phong cách lãnh đạo của ban giám đốc Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc trong thời gian qua là một trong những nhân tố có vai trò rất quan trọng trong việc khuyến khích tạo động lực lao động đối với lao động

trực tiếp. Ban giám đốc luôn có sự quan tâm đúng mức với công nhân sản xuất trực tiếp tại đây và tạo điều kiện giúp công nhân sản xuất trực tiếp hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ của mình.

Về chính sách khen thưởng, phúc lợi, ngoài tiền lương, các chế độ khen thưởng, phúc lợi cũng là vấn đề được Công ty đặc biệt quan tâm. Ngoài lương tối thiểu được nhận công nhân sản xuất trực tiếp còn được hưởng lương theo năng suất và thưởng hoàn thành công việc; thưởng đối với các đơn vị, cá nhân tiêu biểu trong quý, trong năm; thưởng sáng kiến cải tiến; thưởng trong các dịp lễ tết và kỷ niệm ngày thành lập Công ty. Công ty tổ chức các chuyến tham quan nghỉ mát, dưỡng sức cho những lao động trực tiếp có thành tích cao trong gieo trồng sản xuất nhằm mục đích chăm lo đến đời sống tinh thần của công nhân sản xuất trực tiếp, tái tạo sức lao động và nâng cao năng suất lao động, tạo động lực thúc đẩy mối quan hệ giao lưu, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm thể hiện sự quan tâm của Công ty đến công nhân sản xuất trực tiếp trong Công ty.

Đồng thời để khuyến khích, động viên, góp phần thể hiện sự ghi nhận những đóng góp của công nhân sản xuất trực tiếp với Công ty, công ty luôn quan tâm thực hiện các chính sách như: Trợ cấp giáo dục cho con công nhân sản xuất trực tiếp, khuyến học cho con công nhân sản xuất trực tiếp đạt thành tích cao trong học tập, tặng quà đối với công nhân sản xuất trực tiếp trong các dịp Lễ, Tết, nghỉ hưu, đồng phục bảo hộ lao động cho công nhân sản xuất trực tiếp, kịp thời giúp đỡ, hỗ trợ khi công nhân sản xuất trực tiếp gặp hoàn cảnh khó khăn, các chính sách từ thiện xã hội, tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao nâng cao đời sống tinh thần công nhân lao động.

** Các nhân tố thuộc bản thân công nhân sản xuất*

Hiện nay, Công ty sở hữu đội ngũ công nhân sản xuất với tuổi đời trẻ, giàu sức khỏe, năng động và tràn đầy nhiệt huyết. Tuy chưa tiến hành khảo

sát về mong muốn, nhu cầu của công nhân sản xuất nhưng về cơ bản công ty đã có những hoạt động tạo động lực phù hợp để công nhân sản xuất có hứng thú và hăng say làm việc hơn và về cơ bản đáp ứng được những nhu cầu cấp thiết nhất của họ.

2.5. Đánh giá thực trạng công động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc qua các năm

2.5.1. Kết quả đạt được

Từ những phân tích trên cho thấy các chính sách này phù hợp với học thuyết nhu cầu của Maslow, từ đó Công ty đã đề ra các chính sách kích thích vật chất và tinh thần đối với công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, cụ thể: Chính sách tiền lương, thưởng của Công ty đảm bảo được cuộc sống của bản thân người lao động, gia đình và đáp ứng nhu cầu sinh lý; công nhân sản xuất được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, được trang bị bảo hộ lao động thông qua chính sách phúc lợi và đáp ứng nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội của công nhân sản xuất được đảm bảo thông qua bầu không khí làm việc tốt, mọi người luôn quan tâm giúp đỡ nhau để phát triển, để hoàn thành mục tiêu của các phòng ban; đáp ứng nhu cầu được tôn trọng như công nhân sản xuất được bày tỏ ý kiến của mình, các cấp quản lý phải biết lắng nghe và ngược lại công nhân sản xuất chấp hành ý kiến chỉ đạo của cấp trên; đáp ứng nhu cầu tự khẳng định mình được thể hiện thông qua chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, cơ hội thăng tiến.

Các hoạt động tạo động lực phi tài chính như VHVN, TDTT được chú trọng và thực hiện tốt, tạo hưng phấn cho người lao động. Ngoài ra, Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc nói riêng còn được kế thừa văn hoá doanh nghiệp vững mạnh từ Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, kết hợp cùng với nét văn hoá trẻ trung, năng động của đội ngũ nhà

quản trị cũng như nhân viên làm việc giúp cho môi trường làm việc tại vừa nghiêm túc, kỷ luật, vừa thân thiện, cởi mở.

Như vậy, có thể thấy chính sách tạo động lực lao động của Công ty đã được vận dụng triệt để học thuyết nhu cầu của Maslow. Bên cạnh đó, Công ty cũng vận dụng học thuyết công bằng của Adam Stacy thể hiện thông qua việc trả lương, thưởng công bằng thông qua hệ số hoàn thành công việc

2.5.2. Hạn chế

Bên cạnh đó, tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Việc xác định nhu cầu của công nhân sản xuất chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, khảo sát định kỳ, nghiên cứu cách xác định nhu cầu của công nhân sản xuất để đưa ra các chính sách tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc.

- Khi đánh giá hoàn thành công việc không tính đến hạn mức thời gian thực hiện do một số công việc Công ty chưa xây dựng định mức hoặc việc xây dựng định mức lao động còn lạc hậu, chủ yếu dựa trên cơ sở thống kê kinh nghiệm nên nhiều khi định mức được xây dựng không mang tính sát thực dẫn đến tình trạng khi thiếu sự giám sát một số bộ phận công nhân còn lơ là, thiếu tập trung không chú tâm vào công việc dẫn đến kéo dài thời gian thực hiện.

- Hệ số Ki làm cơ sở tính lương được phân thành 4 loại A,B,C,D tuy nhiên dựa trên các tiêu chí chưa rõ ràng, cụ thể với từng chức danh công việc. Độ giãn cách của hệ số Ki quy đổi chưa thực sự đồng đều được cá nhân có kết quả làm việc nổi trội: loại A là 1.05, loại B là 1.02, loại C là 1.00, loại D là 0.9, tính trung bình độ giãn cách từ Ki A đến Ki D là 0.15%.

- Các chính sách về BHXH, BHYT chỉ áp dụng với Hợp đồng lao động. Hợp đồng dịch vụ, cộng tác viên mặc dù công nhân sản xuất làm việc 100% thời gian ở Công ty và không làm thêm doanh nghiệp nào khác nhưng cũng không được hưởng các chế độ về BHXH, BHYT. Các đối tượng này khi bị ốm

đầu, nghỉ việc sẽ không được hưởng các chính sách về BHXH, như vậy họ sẽ không yên tâm công tác

- Thiếu đánh giá thực hiện công việc sử dụng tiêu chí chung với nhiều loại công việc khác nhau tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc mà chưa tính đến đặc điểm công việc của công nhân sản xuất là tham mưu, giúp việc, chỉ đạo ngành dọc của Công ty, khó định lượng, khó xác định tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc; các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đánh giá chưa công bằng.

- Ngoài ra, khi tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi, tác giả nhận thấy mức độ thỏa mãn chưa cao với chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, tổ chức lao động chưa hợp lý.

2.5.3. Nguyên nhân hạn chế

Qua những đánh giá về mặt tích cực, những bất hợp lý trong công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty như đã trình bày ở trên, có rất nhiều nguyên nhân. Nhận biết và xem xét những nguyên nhân này gắn với điều kiện, tình hình thực tế của quá trình SXKD sẽ tìm ra hướng khắc phục những bất hợp lý và phát huy những mặt tích cực.

2.5.3.1 Nguyên nhân chủ quan

Lãnh đạo Công ty chưa thực sự quan tâm đến việc xác định nhu cầu của công nhân sản xuất nên các hoạt động tạo động lực lao động vẫn còn tồn tại những hạn chế.

Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc chưa đưa ra tiêu chí đánh giá thực hiện công việc riêng đối với công việc của từng phòng ban phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc của vị trí.

Người quản lý còn đánh giá cảm tính hoặc xoay vòng về hệ số cơ sở tính lương Ki với từng cá nhân trong đơn vị.

2.5.3.2. Nguyên nhân khách quan

Do khủng hoảng kinh tế và lạm phát, chi phí ngày một tăng cao cùng với chính sách thắt chặt chi tiêu của Chính phủ nên tốc độ phát triển của Công ty cũng kém đi, do đó nguồn kinh phí dành cho các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan du lịch...nhằm tạo động lực lao động có phần nào bị hạn chế.

Tác động của thị trường và các quy định của chính phủ nên nhiều lúc môi trường tạo động lực của Công ty hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế đặc biệt trong ngành than, các vấn đề chi phí liên quan đến bảo vệ môi trường, khiến công việc làm trở nên khó khăn vì thế công cụ tài chính- kinh tế (công cụ chính) ít nhiều bị ảnh hưởng và hoạt động kém hiệu quả hơn.

Các công ty cạnh tranh luôn tìm cách thu hút nhân tài của công ty bằng nhiều phương pháp khác nhau nên các công cụ khó phát huy tác dụng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ CHẾ BIẾN THAN ĐÔNG BẮC

3.1. Định hướng phát triển tạo động lực lao động của Công ty

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty

Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới

Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.

Tăng cường năng lực quản trị điều hành, có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển.

Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm / tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;

Phát triển nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.

Mục tiêu cụ thể:

Lợi nhuận tăng 10%/ năm, ROE (Tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu) bình quân trên 11%, ROA (Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên mỗi đồng tài sản của Công ty) bình quân trên 3%.

Nâng cao tính hiệu quả của việc sử dụng vốn, đảm bảo sự cân đối hài hòa giữa hoạt động kinh doanh tiền chiến và hoạt động kế toán, nhân sự hậu phương, duy trì thanh khoản tốt trong mọi điều kiện thị trường

Hoàn thành việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống quản lý dữ liệu ERP làm cơ sở và tạo điều kiện cho Công ty quản lý thông tin khoa học, thuận lợi mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, hoạt động an toàn, hiệu quả. Chú trọng và quan tâm đến trình độ và năng lực, phẩm chất của cán bộ trong lĩnh vực này

3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất

- Công ty luôn coi con người là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển. Vì vậy mà vấn đề tạo động lực lao động luôn nhận được sự quan tâm cao của lãnh đạo Công ty. Sau đây là một số hoạt động tạo động lực của Công ty trong thời gian tới:

- Đặt mục tiêu tăng lương bình quân cho cán bộ công nhân viên năm 2019 lên 10.000.000 (Mười triệu đồng / tháng)

- Hoàn thiện cơ chế tiền lương, tiền thưởng hợp lý, công bằng, mang tính cạnh tranh hơn nữa để công nhân sản xuất có thể phát huy quyền làm chủ, coi Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình, xứng đáng với tên gọi “ Những người lính trong thời kỳ đổi mới”.

- Xây dựng chế độ tuyển dụng và đào tạo hợp lý, để xây dựng một đội ngũ lao động có chuyên môn và trình độ cao, phù hợp với sự phát triển của

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc

3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:

Phòng Tổ chức lao động phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của công nhân sản xuất về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

- *Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:*

Phòng Tổ chức lao động cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến tung phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ công nhân sản xuất và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch đặc biệt là đối với công nhân sản xuất, chiếm phần lớn cơ cấu lao động tại công ty.

- *Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc:*

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động, Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những công nhân sản xuất đã gắn bó với công ty nhiều năm.

- *Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc:*

Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của công nhân sản xuất đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để công nhân sản xuất nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- *Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương:*

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao

3.2.2 Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực lao động của người lao động, Công ty Cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- *Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu*

Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- *Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:*

Đối với từng nhóm công việc đặc thù của công nhân sản xuất cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- *Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:*

Khoảng cách từ khi công nhân sản xuất có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà công nhân sản xuất đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- *Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:*

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu

được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích công nhân sản xuất nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể công nhân sản xuất được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút công nhân sản xuất tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho công nhân sản xuất hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những công nhân sản xuất làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho công nhân sản xuất ổn định cuộc sống...

+ Tăng cường hiệu quả của tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do đoàn viên tự nguyện hợp thành, là tổ chức đại diện cho người lao động. Xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh tức là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ sẽ thu hút lao động.

Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để công nhân sản xuất có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Công ty đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ công nhân sản xuất khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp công nhân sản xuất nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên công nhân sản xuất nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó công nhân sản xuất sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được công nhân sản xuất tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho công nhân sản xuất nên cần thăm dò ý kiến của người lao động

3.2.3. Hoàn thiện công tác xây dựng định mức lao động để tiền lương phản ánh đúng với khối lượng công việc thực hiện

Để trả lương cho công nhân sản xuất một cách công bằng, hợp lý thì tính toán và xác định định mức lao động một cách chính xác là hết sức cần thiết, qua đó thể hiện sự đánh giá và thừa nhận mức độ đóng góp của từng bộ

phần, từng cá nhân công nhân sản xuất đối với việc hoàn thành mục tiêu chung của Công ty trong từng giai đoạn nhất định.

Việc xác định mức lao động của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc cũng như các đơn vị thành viên được thực hiện trên cơ sở thống kê kinh nghiệm, do vậy mà việc định mức lao động có tính chính xác chưa cao. Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến việc chi trả lương cho công nhân sản xuất vì Công ty lấy định mức lao động làm cơ sở để xây dựng đơn giá tiền lương và trả lương gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động. Chính điều đó đã dẫn đến tình trạng có những công việc định mức được xây dựng quá cao và có những công việc định mức xây dựng lại thấp hơn nhiều so với đòi hỏi thực tế, gây ra sự mất cân đối trong việc tính toán và chi trả lương giữa các bộ phận, cá nhân công nhân sản xuất trong Công ty.

Để khắc phục hạn chế này, em xin đưa ra ý kiến trong việc xây dựng định mức như sau:

- Công ty nên đưa ra phương pháp thống nhất trong việc xây dựng định mức lao động đối với các đơn vị thành viên trong Công ty và các phân xưởng sản xuất để đảm bảo tính công bằng trong việc xác định và tính lương đối với từng cá nhân công nhân sản xuất trong toàn Công ty đặc biệt là công nhân trực tiếp sản xuất.

- Giám sát chặt chẽ quá trình lao động của từng cá nhân công nhân sản xuất giúp ta có thể phân tích tình hình sử dụng thời gian làm việc trong ngày của nhân viên, phát hiện khoảng thời gian dôi dư không cần thiết, tìm ra được nguyên nhân và đề ra biện pháp khắc phục. Theo đó thì thời gian làm việc thực tế của công nhân sản xuất sẽ được tính toán chính xác hơn thông qua việc phân định rõ ràng giữa thời gian làm việc thực tế quy định, thời gian nghỉ ngơi và thời gian thực hiện các nhu cầu cần thiết trong ngày. Đồng thời cá

nhân công nhân sản xuất được chọn để xác định định mức lao động chung phải là người có tay nghề chuyên môn, làm việc theo đúng khả năng và ngành nghề được đào tạo, đồng thời trình độ tay nghề của cá nhân đó phải phù hợp với trình độ của hầu hết các cá nhân trong đơn vị. Để đảm bảo tính chính xác trong công tác định mức thì việc theo dõi, giám sát đối với cá nhân công nhân sản xuất phải được thực hiện nhiều lần, trong mỗi lần cũng cần phải quan sát kỹ càng, ghi chép cẩn thận chính xác những con số đo được, từ đó có sự tính toán, cân đối các con số xác định được và đưa ra mức định mức chung.

Do các định mức được xây dựng có tính không gian và thời gian, nên nó chỉ đúng trong những điều kiện nhất định tại các thời điểm cụ thể, bởi vậy cần phải tăng cường công tác điều tra, điều chỉnh việc thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế, qua đó cũng phát hiện ra những định mức không còn phù hợp đó và tìm ra những điều chỉnh kịp thời, làm tiền đề cho việc tìm ra các biện pháp cho công tác xây dựng định mức có căn cứ khoa học.

Đối với bộ phận lao động trực tiếp thì mức lương nhận được của họ phụ thuộc vào doanh số thực hiện được (xác định thông qua công tác định mức lao động), năng suất lao động thực tế của họ. Do vậy, để việc tính lương cho cá nhân công nhân sản xuất được chính xác hơn, đồng thời khuyến khích công nhân sản xuất làm việc hăng say, hiệu quả hơn thì Công ty cần đưa ra các chỉ tiêu tính điểm cho mỗi cá nhân trong từng đơn vị, mỗi chỉ tiêu có số điểm tối đa khác nhau và khác nhau giữa các đơn vị phụ thuộc vào tính chất công việc và yêu cầu công việc đặt ra. Việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá trong mỗi đơn vị không những tạo động lực thi đua giữa cá nhân công nhân sản xuất trong tập thể, mà qua đó còn ngày càng hoàn thiện khả năng, trình độ cũng như ý thức làm việc của cá nhân người lao động.

3.2.4 Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc còn một số điểm chưa phù hợp như phân tích tại chương 2. Vì vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc như sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá: Do đánh giá thực hiện công việc nhằm trả tiền lương, tiền thưởng, đào tạo phát triển nên mục tiêu đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

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

+ Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyên, chấm dứt hợp đồng lao động và còn là điều kiện để xét chuyển quân nhân chuyên nghiệp.

+ Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết: dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp... Phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số Ki dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm

bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học: phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do hai người thực hiện đó chính là bản thân công nhân sản xuất tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Còn số điểm do công nhân sản xuất tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa công nhân sản xuất và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Cần phải huấn luyện thêm những người làm công tác quản lý và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, người lãnh đạo cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Phổ biến với công nhân sản xuất để họ hiểu cách thức đánh giá, tránh những bất mãn trong quá trình đánh giá.

3.2.5. Hoàn thiện phương pháp tính hệ số lương Ki

Để xác định tiền lương hiệu suất được đúng thì Công ty cần phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm, trong đó đánh giá công việc bằng cách xác định sự tương quan về giá trị công việc cụ thể trong mối tương quan so sánh với các công việc của Công ty.

Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc công bằng để xác định công nhân sản xuất làm cùng một vị trí việc làm, nhưng có kết quả thực hiện công việc khác nhau thì được trả lương khác nhau.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Theo công thức về tính tiền lương cho công nhân sản xuất Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thì ảnh hưởng của kết quả đánh giá thực hiện công việc (Ki) đến tiền lương hàng tháng là không nhiều, thể hiện đó là sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0,15 (từ 0,9 đến 1,05). Để động viên, khuyến khích công nhân sản xuất hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao theo tác giả nên tăng độ dẫn cách hệ số Ki như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất Hệ số đánh giá hoàn thành công việc (Ki)

Xếp loại Ki	A	B	C	D
Quy đổi	1.15	1.07	1.00	0.85

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Đề xuất đưa ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số Ki, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Bên cạnh việc điều chỉnh độ giãn cách giữa hệ số Ki thì Công ty nên nghiên cứu điều chỉnh bội số của thang lương theo chức danh công việc từ 10 lần lên đến 12 lần. Việc điều chỉnh bội số của thang lương nhằm tăng độ giãn cách giữa các bậc lương để kích thích công nhân sản xuất tích cực làm việc đạt hiệu quả cao. Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- Tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động, vai trò và vị trí đích thực của công nhân sản xuất trong Công ty. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó cả đời với Công ty.

3.2.6. Xây dựng điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi

Do đặc thù nhà máy chế biến, sàng tuyển và vận tải việc vận hành hệ thống sàng tuyển, thiết bị bốc rót, đánh đồng than ... luôn tồn tại các yếu tố có hại như nhiệt độ, độ ẩm, tốc độ gió, tiếng ồn, độ rung, vi sinh vật có hại, cường độ lao động cao, tư thế làm việc gò bó, đơn điệu không phù hợp với tâm sinh lý người lao động... gây nguy cơ mất an toàn lớn cho người lao động. Vì vậy công tác an toàn lao động cần được thực hiện một cách đầy đủ và chặt chẽ.

- Trang thiết bị bảo hộ lao động phát cho công nhân tự bảo quản và sử dụng là chưa hợp lý, cần thu lại sau mỗi ca làm việc và có bộ phận chuyên trách giặt và vệ sinh sạch sẽ. Trước ca làm việc sẽ được cấp phát cho công nhân, như thế sẽ đảm bảo vệ sinh và tránh trường hợp công nhân quên mang theo hoặc một số không giặt giũ, vệ sinh làm ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất. Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

- Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm:

Để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ người lao động. Công ty cần thường xuyên tuyên truyền kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm đến người lao động, để họ nhận thức được tầm quan trọng đó. Ngoài ra ban lãnh đạo có thể trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước... để cải thiện hơn nữa vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm cho cán bộ công nhân viên.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết

Công ty nên tổ chức những buổi gặp mặt, giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để công nhân sản xuất được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo công ty sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong công ty.

- Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động:

Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho công nhân sản xuất được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Công ty nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3; 20-10; 2-9...

- Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty:

Để tạo sự gắn bó giữa công nhân sản xuất và công ty, ban lãnh công ty nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các cán bộ công nhân viên trong công ty cũng có thể tham dự các hoạt động của công ty. Để làm được điều này, Công ty có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình cán bộ nhân viên cùng tham gia.

- Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp: Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó công nhân sản xuất cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Lãnh đạo Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc cần giao cho Phòng Tổ chức lao động chịu trách nhiệm xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ cán bộ nhân viên làm việc tại Công ty để toàn bộ nhân lực tại Công ty được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng công ty phát triển hơn.

3.3. Kiến nghị

* Đối với Công ty:

- Công ty cần hoàn thiện các chính sách tạo động lực lao động phù hợp với tình hình tài chính và thực tế của Công ty.

- Yêu cầu đối với đội ngũ lãnh đạo chỉ huy phải có trình độ và năng lực, trong đó việc trang bị các kỹ năng mềm rất quan trọng.

- Công tác đánh giá người lao động phải có các tiêu chuẩn cụ thể, rõ ràng để là cơ sở cho việc xây dựng chính sách thưởng – phạt hợp lý.

* Đối với cơ quan chủ quản: Bộ Quốc Phòng

- Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong ngành ổn định kế hoạch sản xuất hàng năm, mạnh dạn giao các kế hoạch trang cấp cho Công ty trong Ngành thực hiện.

- Hỗ trợ về vốn, tính pháp lý cho các doanh nghiệp khi khó khăn hoặc khi mở rộng sản xuất, liên doanh, liên kết.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động đem lại những lợi ích to lớn và là một vấn đề hết sức cần thiết cho công nhân sản xuất cũng như doanh nghiệp, đây là một vấn đề nhiều nhà quản lý ngày càng lưu tâm đến. Vấn đề đặt ra đối với các nhà là phải biết tìm ra động lực và thực hiện nó như thế nào cho hiệu quả. Qua nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc thực tế cho thấy phần lớn lao động tại công ty là công nhân sản xuất trực tiếp, nếu Công ty muốn đạt được mục tiêu, chiến lược của mình thì cần chú trọng công tác tạo động lực lao động; cũng như tạo được sự gắn bó của họ với đơn vị.

Với đề tài luận văn: *Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc*". Được thực hiện trong quá trình nghiên cứu tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc. Công ty cũng rất quan tâm tới vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp động viên công nhân sản xuất nói chung và đối tượng công nhân sản xuất trực tiếp nói riêng nhằm tạo động lực lao động kích thích họ làm việc đạt năng suất cao, đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty.

Về cơ bản hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty đã được quan tâm và có những kết quả nhất định. Tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế nên chưa thật sự tác động được động lực lao động của đối tượng lao động trực tiếp là công nhân sản xuất, vậy tác giả đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc trong thời gian tới để Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc xem xét áp dụng.

Như vậy, luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại Công ty để đưa ra các kiến nghị. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và khả năng nghiên cứu, chắc chắn luận văn

khó tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót nhất định. Tác giả 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.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, *Báo cáo lao động và thu nhập năm 2018*.
2. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, *Báo cáo số lượng chất lượng cán bộ viên chức các doanh nghiệp Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc năm 2017*.
3. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, *Báo cáo số lượng chất lượng công nhân lao động các doanh nghiệp Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc năm 2018*.
4. Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc, *Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2016- 2018*.
5. Trần Kim Dung (2013), *Xác định giá trị công việc & Thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, Nxb Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Trần Thị Hạnh – Đặng Thành Hưng, Đặng Mạnh Hổ (2005), *Quản lý nguồn nhân lực*, Nxb Chính trị quốc gia
9. Trần Xuân Hải và TS. Trần Đức Lộc đồng chủ biên (2012), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tài Chính.
10. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tập 2*, Nxb Bưu điện, Hà Nội.
11. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, Nxb Thống kê.

12. Nguyễn Thị Phương Lan (2016), Luận án tiến sỹ “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.

13. Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sỹ: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã*” (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An).

14. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

15. Nguyễn Hoàng Nam (2013), Luận văn thạc sỹ “Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty bưu chính viễn thông Việt Nam”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

16. Nguyễn Thị Minh Nhân (2014), *Giáo trình Quan hệ lao động*, Nxb Thống kê.

17. Trịnh Minh Tân (2017), Luận văn Thạc sỹ “Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty TNHH xuất nhập khẩu ô tô Miền Trung”, Trường Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Hà Nội

18. Ngô Kim Thành (2012), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, Nxb Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.

19. Lê Trường Diễm Trang (2016), *Giáo Trình Quản Trị Nguồn Nhân Lực*, Nxb Đại Học Quốc Gia, Hà Nội.

20. Bùi Anh Tuấn (2012), *Hành vi tổ chức*, Nxb Kinh tế quốc dân.

21. Vũ Huy Từ (2018), *Giáo trình quản lý nhân sự*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

22. Vũ Huy Từ (2004), *Tài liệu hướng dẫn học tập môn khoa học quản lý*, Nxb chính trị quốc gia.

23. Vũ Thị Uyên (2012), Luận án tiến sỹ “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay”, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

24. Thùy Vân, *Công nhân sản xuất cần gì từ công việc*,
<http://www.doanhnhan360.com> (5/6/2019).
25. Thời báo Kinh tế Sài Gòn, *Cách tạo động lực cho nhân viên*,
<http://www.doanhnhan360.com> (6/6/2019)
26. Thương trường, *Bí quyết thu hút, duy trì và động viên người lao động*, <http://www.doanhnhan360.com> (7/6/2019)

Phần II: Nội dung tạo động lực

1. Vì sao anh/chị lựa chọn công việc hiện tại anh/chị đang làm? Và hãy sắp xếp các yếu tố sau đây theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 10: ít quan trọng nhất

TT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Công việc thú vị và đầy thử thách										
2	Quan hệ đồng nghiệp tốt										
3	Tiền lương cao										
4	Công việc ổn định										
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ										
6	Được tự chủ công việc										
7	Điều kiện làm việc tốt										
8	Có cơ hội thăng tiến										
9	Công việc phù hợp với khả năng và sở trường										
10	Có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp										

Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị

- 1: Rất không đồng ý 4: Tương đối đồng ý
2: Không đồng ý 5: Hoàn toàn đồng ý
3: Không có ý kiến rõ ràng

2. Anh/chị cho biết đặc điểm công việc hiện tại anh/chị đang làm có yêu cầu như thế nào?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng					
2	Nhiều áp lực, thách thức trong thực hiện					
3	Công việc thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải pháp hoàn toàn mới					
4	Thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi					

3. Theo anh/chị chính sách tiền lương tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hiện nay như thế nào? (Đánh dấu X vào ô mà anh/chị thấy phù hợp)

Nội dung khảo sát	Mức độ
1. Mức độ hài lòng với mức lương hiện tại	
Vượt quá mong đợi	
Hài lòng	
Tương đối hài lòng	
Không hài lòng	
2. Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	
Có	
Không	
3. Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	
Hoàn toàn đồng ý	
Tương đối đồng ý	
Không đồng ý	
Không có ý kiến	
3. So sánh mức lương với các công ty trong cùng lĩnh vực	

Cao hơn	
Tương đương	
Thấp hơn	
Không quan tâm	

4. Theo anh/chị chính sách khen thưởng của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hiện nay như thế nào?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận					
2	Theo anh/chị hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
3	Điều kiện xét thưởng của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hợp lý, rõ ràng					
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc					

5. Theo anh/chị các chế độ phúc lợi của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hiện nay như thế nào?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi					
2	Anh/chị có cho rằng chế độ phúc lợi của Công ty tốt hơn chế độ phúc lợi của các Công ty khác cùng ngành					
3	Nên cải thiện các chế độ phúc lợi hiện hành cho Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc					

Câu 6: Anh/ Chị thấy công việc mình đang làm có phù hợp với năng lực và trình độ hay không?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Đang làm đúng với năng lực chuyên môn và trình độ của bản thân					
2	Công việc chưa đúng với chuyên môn và trình độ					
3	Cần phải có sự luân chuyển công việc thường xuyên hơn					

7. Anh/chị có nhận xét gì về công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai					

8. Anh/chị đánh giá điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc như thế nào?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Làm việc trong điều kiện an toàn					

	được đảm bảo					
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất					
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
5	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong cùng tổ chức để hoàn thành công việc được giao					

9. Anh/chị cho biết mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc hiện nay?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Hài lòng với vị trí công việc hiện tại					
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được					
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình					
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn					

10. Anh/Chị đánh giá về tính tích cực chủ động của bản thân trong công việc như thế nào?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc					
2	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
3	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ					

11. Anh/chị cho biết những lý do nào khiến anh chị chưa hài lòng với công việc đảm nhận tại Công ty cổ phần Vận tải và Chế biến than Đông Bắc ?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Thu nhập thấp					
2	Tổ chức lao động chưa hợp lý					
3	Điều kiện lao động chưa tốt					
4	Đánh giá hiệu quả công việc chưa hợp lý					
5	Bố trí công việc chưa hợp lý					

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã nhiệt tình cung cấp thông tin trong phiếu khảo sát./.