

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

TRẦN BÌNH DƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH THẠCH BÀN**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN SINH

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ ***“Tạo động lực lao cho công nhân sản xuất tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn”*** là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. Lê Xuân Sinh**. Luận văn chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

Tác giả luận văn

Trần Bình Dương

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, đến nay tôi đã hoàn thành luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực với đề tài ***“Tạo động lực lao cho công nhân sản xuất tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn”***. Tôi xin trân trọng gửi lời biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo trường Đại học Lao Động Xã Hội, khoa Sau Đại học, khoa Quản trị nhân lực – những người đã tận tình dạy bảo giúp đỡ và định hướng cho tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Lê Xuân Sinh, người đã định hướng, tận tình chỉ bảo và dìu dắt tôi trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn và các đồng nghiệp đã cung cấp những số liệu cần thiết giúp đỡ tôi trong thời gian nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ	viii
DANH MỤC HÌNH.....	viii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	ix
MỞ ĐẦU	2
1. Tính cấp thiết của đề tài	2
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	4
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Đóng góp mới của luận văn	9
7. Kết cấu nội dung luận văn.....	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP.....	11
1.1. Một số khái niệm liên quan	11
1.1.1. Nhu cầu	11
1.1.2. Động cơ	12
1.1.3. Lợi ích	13
1.1.4. Động lực lao động.....	13
1.1.5. Công nhân sản xuất	14
1.1.6. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	16
1.2. Một số thuyết liên quan đến tạo động lực lao động	18
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của A. Maslow	18
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F Skinner	19

1.2.3. Học thuyết kì vọng của Victor Vroom.....	20
1.3. Nội dung tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp	21
1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất	21
1.3.2. Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.....	24
1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	34
1.4. Các nhân tố có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	38
1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	38
1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	43
1.4.3. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động	45
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH Thạch Bàn	47
1.5.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp.....	47
1.5.2. Bài học rút ra cho công ty TNHH Thạch Bàn	50
Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THẠCH BÀN.....	52
2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn	52
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	52
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	53
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực	53
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2022.....	56
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.....	57
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của công nhân sản xuất	57

2.2.2. Thực trạng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động	61
2.2.3. Thực trạng đánh giá kết quả tạo động lực lao động	72
2.3. Phân tích các nhân tố có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn	78
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty	78
2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty	79
2.3.3. Các nhân tố thuộc về người lao động	80
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn	82
2.4.1. Những mặt đạt được	82
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân	84
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THẠCH BÀN	88
3.1. Mục tiêu, phương hướng tăng cường tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn	88
3.1.1. Mục tiêu	88
3.1.2. Phương hướng	89
3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn	90
3.2.1. Xác định chính xác nhu cầu của công nhân sản xuất	90
3.2.2. Cải tiến hệ thống tiền lương và đãi ngộ lao động	93
3.2.3. Đa dạng hóa các biện pháp kích thích tinh thần	98
3.2.4. Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc	101
3.2.5. Thực hiện đánh giá kết quả tạo động lực lao động	102
3.2.6. Phát huy vai trò của đại diện người lao động	104

3.2.7. Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác nhân sự.....	106
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	110
1. Kết luận.....	110
2. Khuyến nghị.....	111
2.1. Đối với chính quyền địa phương.....	111
2.2. Đối với Sở công thương tỉnh Bắc Giang.....	111
2.3. Đối với Phòng Công nghiệp và Thương Mại tỉnh Bắc Giang (VCCI Bắc Giang)	111
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	112
PHỤ LỤC	116
Phụ lục 1: PHIẾU KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	116

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1. Cơ cấu công nhân sản xuất Công ty TNHH Thạch Bàn.....	54
Bảng 2. 2. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019-2022 của Công ty TNHH Thạch Bàn	56
Bảng 2. 3: Đánh giá mức độ quan trọng về nhu cầu của công nhân.....	59
Bảng 2. 4.Tiền lương/thu nhập của của công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn.....	65
Bảng 2. 5. Quỹ tiền thưởng giai đoạn 2019 -2022.....	66
Bảng 2. 6: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng	72
Bảng 2. 7: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng	73

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2. 1. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn	58
Biểu đồ 2. 2 Đánh giá của công nhân về sự gắn bó của công nhân trong Công ty TNHH Thạch Bàn	75
Biểu đồ 2. 3 Đánh giá về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của công nhân sản xuất trong Công ty TNHH Thạch Bàn.....	77

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2. 1: Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Thạch Bàn.....	53
---	----

DANH MỤC HÌNH

Hình 1. 1. Tháp nhu cầu của Maslow	18
--	----

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa của từ
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
CNSX	Công nhân sản xuất

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Động lực lao động là sự khát khao tự nguyện của người lao động (NLĐ) để tăng cường sự nỗ lực phấn đấu nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

NLĐ một khi có động lực sẽ làm việc một cách tự giác, tích cực, huy động mọi sức lực, khả năng của bản thân để phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao, là tiền đề để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Tất cả các doanh nghiệp đều mong muốn NLĐ có động lực lao động. Tuy nhiên, để có được điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải biết cách tạo động lực lao động.

Tạo động lực lao động là hoạt động có ý nghĩa không chỉ đối với tổ chức, mà còn có ý nghĩa đối với NLĐ. Bởi nó trực tiếp giúp NLĐ thỏa mãn được nhu cầu cá nhân, đạt được mục tiêu, những giá trị đích thực trong cuộc sống lao động, từ đó có tác động tích cực thúc đẩy NLĐ tự giác, nỗ lực phấn đấu vươn lên trong công việc, tạo tiền đề giúp cho tổ chức tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc và đạt được mục tiêu đề ra.

Trong doanh nghiệp, công nhân hay công nhân sản xuất là lực lượng lao động trực tiếp, chiếm tỷ lệ cao trong tổng số NLĐ, là người tạo ra các sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp, đưa lại nguồn thu nhập cho doanh nghiệp, có vai trò quan trọng thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Điều kiện lao động và hoàn cảnh kinh tế của công nhân sản xuất thường khó khăn, vất vả hơn so với lao động quản lý và lao động gián tiếp, trình độ chuyên môn, văn hóa cũng bị hạn chế hơn do đó động cơ lao động cũng có những khác biệt so với các loại lao động khác trong doanh nghiệp. Nói tới công nhân sản xuất là nói đến bộ phận lớn những người lao động chân tay, gắn liền lao động với việc vận hành, điều khiển máy móc, người sử dụng các công cụ lao động. Những đặc điểm này sẽ là những đặc trưng tâm lý ảnh

hưởng đến động lực làm việc của họ. Vì vậy để tạo ra động lực lao động cho công nhân sản xuất trực tiếp đòi hỏi phải nghiên cứu một cách hệ thống, khoa học, bài bản, từ đó có các biện pháp tạo động lực phù hợp với đối tượng lao động. Hơn nữa, các yếu tố ngành nghề, đặc điểm của từng doanh nghiệp, của lao động cũng cần phải làm rõ mới có thể có phương pháp tạo động lực hiệu quả.

Xuất phát từ vai trò quan trọng của động lực lao động, từ lâu các tổ chức đã quan tâm nghiên cứu, tìm mọi biện pháp để kích thích gia tăng động lực lao động. Trong nghiên cứu cũng có nhiều đề tài, công trình khoa học, các học thuyết về tạo động lực lao động tạo thành hệ thống lý thuyết làm cơ sở cho việc tạo động lực lao động trong tổ chức nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Ở Việt Nam, trong quá trình sử dụng lao động, nhiều doanh nghiệp đã nhận thức được vai trò của động lực lao động, đã xây dựng và áp dụng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần để tạo động lực lao động. Nhờ đó, đã có được một đội ngũ nhân lực tự giác, tích cực và có trách nhiệm với công việc, giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu, nhiệm vụ đề ra.

Tuy nhiên, trên thực tế vẫn còn không ít doanh nghiệp chưa ý thức được đầy đủ về ý nghĩa, vai trò, tầm quan trọng của tạo động lực lao động, chưa thực sự quan tâm đầu tư thích đáng cho hoạt động tạo động lực, hoặc đầu tư không đúng cách, gây lãng phí nguồn lực mà không đem lại hiệu quả mong muốn.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng. Từ khi thành lập đến nay, Công ty luôn quan tâm chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. Nhờ đó đã làm cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó lâu lâu dài với công ty, đời sống ngày một được cải thiện. Tại đây, nhiều biện pháp tạo động lực lao động đã được áp dụng. Tuy nhiên, do hạn chế về tiềm lực tài chính,

kinh nghiệm quản lý và tổ chức triển khai hoạt động tạo động lực lao động dẫn đến hiệu quả tạo động lực không cao.

Xuất phát từ những lý do trên, qua nghiên cứu thực tế, học viên đã lựa chọn đề tài: ***"Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn"*** làm đề tài luận văn tốt nghiệp ngành quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Chủ đề tạo động lực lao động đã được nhiều tác giả nghiên cứu. Thực tế, đã không ít công trình khoa học, bài viết, luận văn, luận án liên quan đến vấn đề này đã được công bố. Có thể liệt kê một số công trình nghiên cứu tiêu biểu sau:

Ở Việt Nam đã có nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động với những đối tượng khác nhau. Tiêu biểu có một số các công trình nghiên cứu sau:

Đình Quang Vĩnh (2014): “Thực trạng và giải pháp tạo động lực cho người lao động tại VNPT Thái Bình”. Học viện Bưu chính Viễn Thông, Hà Nội. Tác giả đã tiến hành nghiên cứu thông qua điều tra XHH bằng phiếu hỏi và phỏng vấn trực tiếp đối với NLD tại VNPT Thái Bình. Kết quả khảo sát cho thấy có sự khác biệt về nhu cầu và các biện pháp tạo động lực làm việc cho các đối tượng có đặc điểm nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, giữ công nhân và lao động quản lý, lao động gián tiếp, thâm niên, kinh nghiệm công tác, trong đó có khuyến nghị doanh nghiệp nên có sự phân loại nhu cầu của lao động để có chính sách, chế độ đãi ngộ cho phù hợp. một số giải pháp đã đề cập đến việc hoàn thiện kích thích vật chất và kích thích tinh thần cho NLD tại FPT Thái Bình.

“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả

Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, đã đưa ra mặt tích cực cũng như mặt hạn chế của các doanh nghiệp và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Đề tài nghiên cứu của Ban Tuyên giáo, Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam do Trương Thanh Cần làm chủ nhiệm với tiêu đề *“Nâng cao đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động tại các khu công nghiệp, khu chế xuất”*, đã phản ánh thực trạng đời sống văn hóa tinh thần của công nhân lao động trên các khía cạnh như nhận thức, ý thức tham gia các hoạt động văn hóa ở khu công nghiệp.

Tác giả Nguyễn Thị Phương Lan với đề tài *“Nghiên cứu hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*, đã nghiên cứu hoạt động tạo động ở các cơ quan hành chính nhà nước, cải cách hành chính nhà nước từ năm 2001 trở lại đây. Nghiên cứu đã chỉ ra phải tiếp cận hệ thống, nhìn nhận những công cụ tạo động lực cho công chức hành chính Nhà nước như là một hệ thống và nên sử dụng chúng có hệ thống thì động lực làm việc của công chức ở các cơ quan hành chính Nhà nước mới được cải thiện. Như vậy sẽ giải quyết được việc thiếu gắn bó với khu vực công. Đó là nguyên nhân hiệu quả công việc thấp. Tình trạng tham nhũng, quan liêu và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân khiến cho nền công vụ còn yếu đồng nghĩa với việc chưa đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi phát triển nhanh chóng và bền vững của đất nước trong thời kỳ hội nhập.

Buelens& Van den Broeck (2007).” Phân tích sự khác biệt trong tạo động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư”. Nghiên cứu đã nghiên cứu thông qua sự khảo sát giữa các nhóm lao động ở hai khu vực công và tư, chỉ ra những sự khác biệt trong việc hình thành các chính

sách tạo động lực làm việc, những khác biệt về điều kiện làm việc, sự ổn định trong công việc, sự chuẩn hóa về trình độ chuyên môn... đã tạo nên sự khác biệt về chế độ đãi ngộ cả tài chính và phi tài chính. Những nội dung trong nghiên cứu sẽ là những gợi mở để tác giả xem xét kế thừa khi đề cập đến các nhân tố có ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của các loại hình tổ chức, cũng như tạo động lực cho công nhân sản xuất.

Lycourgos Hadjiphannis (2012). “Tạo động lực cho người lao động tại những tổ chức quy mô lớn tại Cộng hòa Síp”. Xuất bản tại Đại học châu Âu Cộng hòa Síp. Nghiên cứu đã chỉ ra những khác biệt trong tạo động lực làm việc trong các tổ chức có quy mô lớn so với các tổ chức quy mô nhỏ như: môi trường công sở, văn hóa tổ chức, sự ổn định trong công việc, điều kiện tài chính, cơ sở vật chất, máy móc trang thiết bị, tính chuẩn mực trong phong cách làm việc.. là những yếu tố bảo đảm sự gắn kết NLD với tổ chức, tạo ra động lực làm việc cho NLD.

Ovidiu(2013), trường Đại học Kinh tế Bucharest: “Động lực làm việc của nhân viên và hiệu quả làm việc của tổ chức”. Nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa động lực làm việc của nhân viên và hiệu quả của tổ chức. Nhấn mạnh đến sự cần thiết phải thiết kế các chương trình hành động nhằm tạo động lực cho nhân viên, trong đó gắn hiệu quả công việc với các chính sách đãi ngộ cá nhân và tập thể.

Tóm lại: Đã có nhiều công trình trong và ngoài nước nghiên cứu về chủ đề tạo động lực lao động, tuy nhiên, các công trình phần lớn đề cập đến việc tạo động lực cho lao động quản lý hay nguồn nhân lực nói chung hoặc cho các lao động thuộc các lĩnh vực đặc thù, chưa mấy đề tài đề cập đến lao động trực tiếp, công nhân sản xuất tại các xí nghiệp, nhà máy hay tổ chức, đơn vị cụ thể như tại Công ty TNHH Thạch Bàn và do đó đề tài ***“Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch***

Bàn” mà tác giả lựa chọn nghiên cứu, có tính độc lập, được nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết để vận dụng vào việc tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất – đối tượng có tính đặc thù và tại một doanh nghiệp cụ thể là Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn sẽ là đề tài mới, không trùng lặp với các công trình nghiên cứu được công bố trước đó.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu, đề xuất giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho CNSX tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho CNSX trong doanh nghiệp
- Phân tích làm rõ thực trạng tạo động lực lao động cho CNSX tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn, rút ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho CNSX tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động cho CNSX trong doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Đề tài chỉ nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho CNSX tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.
- Về không gian: tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.
- Về thời gian: Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho CNSX tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn từ năm 2019 đến năm 2022 và giải pháp đến 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau:

- *Phương pháp thu thập thông tin:*

+ Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng Tài chính kế toán, Văn phòng công ty của công ty.

+ Thông tin sơ cấp: Sử dụng phiếu khảo sát

- Đối tượng khảo sát: Công nhân sản xuất
- Nội dung khảo sát: Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động
- Địa điểm khảo sát: Công ty TNHH Thạch Bàn
- Số lượng phiếu khảo sát: 100 phiếu phát ngẫu nhiên cho CNSX của Công ty TNHH Thạch Bàn, sau đó thu thập, tổng hợp, phân tích.

Tác giả khảo sát thực tế tại công ty TNHH Thạch Bàn, đồng thời tham khảo tài liệu, bài báo, trang web, các công trình nghiên cứu có liên quan để thiết kế bảng câu hỏi điều tra.

Sử dụng phiếu khảo sát dạng bảng câu hỏi để khảo sát công nhân sản xuất tại công ty. Tổng số công nhân sản xuất trong Công ty tại thời điểm khảo sát là 337 người. Để kết quả khảo sát được tốt nhất tác giả đã thực hiện khảo sát 100 người trong Công ty. Số phiếu phát ra là 100 phiếu, số phiếu thu về là 100 phiếu. Để đảm bảo số phiếu thu về và nội dung trả lời câu hỏi hợp lệ, tác giả đã trực tiếp phát phiếu đến tận tay người lao động từng bộ phận trong công ty, hướng dẫn người lao động các nội dung trên phiếu và thu phiếu.

Mục đích của việc khảo sát bằng phiếu điều tra: Thu thập dữ liệu để tiến hành đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với các kế hoạch, chính sách, hình thức TĐLLĐ cho công nhân sản xuất.

Từ những thông tin, dữ liệu thu thập được, tiến hành tính toán và đánh giá kết quả.

Sử dụng thang đo Likert 5 điểm để người lao động trả lời với các mức từ Mức 1 – Rất không hài lòng đến Mức 5 – Rất hài lòng.

Kết quả phân tích, đánh giá sẽ cho biết tổng quan tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.

- *Phương pháp thống kê*: Thu thập, thống kê số liệu của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn có liên quan đến tạo động lực lao động.

- *Phương pháp phân tích*: Phân tích các báo cáo, tổng hợp số liệu liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn.

- *Phương pháp tổng hợp*: Tổng hợp các kết quả phân tích, các số liệu nhằm đưa ra bức tranh toàn cảnh về thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn, rút ra những mặt đạt được, những hạn chế và nguyên nhân, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp khả thi để tăng cường hoạt động tạo động lực lao động.

6. Đóng góp mới của luận văn

- *Về lý luận*:

+ Đã hệ thống hóa và là rõ hơn được một số vấn đề lý luận về tạo động lực lao động cho CNSX trong doanh nghiệp.

+ Làm rõ được các nhân tố có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho CNSX trong DN.

- *Về thực tiễn*:

+ Đã tham khảo kinh nghiệm tạo động lực cho CNSX của một số DN làm bài học cho Công ty TNHH Thạch Bàn

+ Vận dụng lý thuyết, các phương pháp nghiên cứu khoa học phân tích làm rõ thực trạng tạo động lực lao động, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động

lực lao động cho CNSX tại Công ty TNHH Thạch Bàn, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động tạo động lực lao động cho CNSX làm cơ sở đề xuất các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho CNSX.

+ Những kết quả nghiên cứu trong luận văn đều xuất phát từ thực tiễn hoạt động của DN, những kinh nghiệm tạo động lực của một số DN vì vậy có tính khả thi, có thể áp dụng cho Công ty TNHH Thạch Bàn và các DN khác có cùng tính chất tương đồng

Ngoài ra, luận văn có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo cho sinh viên ngành quản trị nhân lực, quản trị kinh doanh và những ai quan tâm đến công tác tạo động lực lao động.

7. Kết cấu nội dung luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận, nội dung luận văn được kết cấu thành 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 trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nhu cầu

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. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Nói cách khác, đây là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn về một cái gì đó, đồng thời mong muốn và tìm cách đạt được.

Chúng ta có thể chia nhu cầu con người dựa theo các tiêu chuẩn khác nhau. Căn cứ vào sự tồn tại có hai loại nhu cầu: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu cơ bản bảo đảm sự tồn tại của con người: nhu cầu thức ăn thức uống, nhà cửa, quần áo... Nhu cầu tinh thần cũng vô cùng đa dạng: Nhu cầu hoạt động, nhu cầu học tập, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu thể hiện, nhu cầu chính trị, nhu cầu công bằng xã hội... Căn cứ vào thứ bậc có thể chia thành nhu cầu bậc thấp, nhu cầu bậc cao hay theo Maslow có thể chia nhu cầu thành 5 thứ bậc như: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu hoàn thiện. Trong luận văn này, tác giả tiếp cận nhu cầu ở dạng nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động từ đó có các biện pháp, công cụ phù hợp làm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ, từ đó thúc đẩy họ tự giác tích cực làm việc, là điều mà các nhà quản trị, các doanh nghiệp quan tâm. Hiểu được nhu cầu của NLĐ là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của NLĐ, tránh được sự lãng phí nguồn lực và phù hợp với tâm tư, nguyện vọng mong

muốn của NLĐ hơn. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của NLĐ về công việc và doanh nghiệp của mình sẽ tăng lên và vì vậy sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn. Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp thành công cho thấy họ rất chú ý đến yếu tố này và coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân NLĐ.

1.1.2. Động cơ

Theo Trần Kim Dung (2015), *“Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người (Cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng và thoả mãn các nhu cầu đặt ra”* [5]. Theo đó, động cơ là lý do hành động của con người, thúc đẩy con người làm những việc mà họ hy vọng sẽ đáp ứng được phần nào mong muốn và nguyện vọng của họ, đồng thời thúc đẩy con người hành động theo một cách thức mong muốn. Mỗi cá nhân đều có các nhu cầu khác nhau, do đó họ sẽ có những động cơ thúc đẩy khác nhau. Động cơ càng cao thì sự thôi thúc càng mạnh và do đó họ làm việc càng tích cực chăm chỉ, cố gắng trong công việc và thường đạt được năng suất, chất lượng công việc cao hơn những người không có hoặc có ít động cơ.

Thực tế thì động cơ rất trừu tượng và khó xác định, bởi lẽ, động cơ của con người hết sức phong phú và đa dạng, có liên quan và xuất phát từ nhu cầu của từng cá nhân. Động cơ có 03 (ba) đặc tính:

Thứ nhất, động cơ thường bị che dấu bởi bản chất thật và nhiều lý do khác nhau như: yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội, xuất thân, nhân sinh quan của mỗi người.

Thứ hai, động cơ luôn luôn biến đổi theo thời gian, tại mỗi thời điểm con người sẽ có những nhu cầu và động cơ khác nhau.

Thứ ba, động cơ của mỗi cá nhân rất phong phú, đa dạng, phức tạp và thường mâu thuẫn với nhau.

Để phân tích và xác định chính xác động cơ của từng cá nhân, cần phải phân tích và xác định động cơ quan trọng nhất “số một” và biết cải biến những động cơ đó đối với từng cá nhân cụ thể sao cho phù hợp với tiêu chuẩn, khả năng đáp ứng của tổ chức.

Động cơ thường được giải thích như nguyên nhân hối thúc con người tích cực hành động và làm việc, được ví như nơi khởi sự, tạo ra nguồn lực có tác dụng thúc đẩy hành động của con người. Thông thường động cơ được hình thành từ các nhu cầu của chính các cá nhân.

1.1.3. Lợi ích

Lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu, là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người, còn nhu cầu lại là yếu tố quan trọng nhất của tạo động lực lao động. Do đó, nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, không có nhu cầu thì sẽ không có lợi ích và ngược lại khi nhu cầu từ vật chất và tinh thần thì lúc đó động lực tạo ra sẽ càng lớn. Nhu cầu của con người thì nhiều, nhưng mức độ thỏa mãn và đáp ứng thì có giới hạn tùy thuộc vào điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Khi làm việc cho tổ chức NLD bao giờ cũng quan tâm là họ sẽ được gì khi làm việc cho tổ chức, chính vì vậy, lợi ích phải là những biểu hiện cụ thể của việc thỏa mãn nhu cầu cho NLD, càng không phải là những lời hứa suông, không mang lại ích lợi gì đối với họ. Sự thất hứa hoặc những lợi ích viễn vông không có thực chỉ có tác dụng gieo cho họ sự hy vọng, còn hy vọng càng lớn bao nhiêu mà không đạt được lại làm cho họ trở nên thất vọng bấy nhiêu.

1.1.4. Động lực lao động

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng,

nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [8, tr.85].

Động lực lao động càng mạnh thì sự tích cực, tự giác, sẵn sàng của NLD càng lớn, và do đó là điều kiện tiên quyết để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Động lực lao động chính là chiếc chìa khóa lên dây cót tinh thần để con người tìm thấy sự yêu thích, hào hứng với công việc mà họ đang làm. Từ sự thích thú đó, con người sẽ cảm thấy mong muốn được cống hiến và nỗ lực hoàn thành tốt công việc của mình. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của người lao động.

Tóm lại có thể hiểu, động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

1.1.5. Công nhân sản xuất

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

Đặc điểm của công nhân sản xuất:

- Là người trực tiếp tạo ra sản phẩm
- Là người vận hành máy móc, công cụ lao động, tác động vào đối tượng sản xuất để tạo ra sản phẩm,
- Không gian làm việc của họ là các phân xưởng, nhà máy và tạo ra sản phẩm vật chất hữu hình
- Đa số CNSX không trực tiếp tham gia phân phối hay tiêu thụ sản phẩm, nếu có chỉ là công đoạn chăm sóc khách hàng, bảo hành, bảo dưỡng, hướng dẫn khách hàng cách sử dụng hay kỹ thuật vận hành, sử dụng bảo đảm đúng quy trình, kỹ thuật, bảo đảm an toàn.

- CNSX không nhất thiết phải có trình độ học vấn, trình độ quản lý cao, mà chủ yếu là có kỹ năng, kinh nghiệm, chuyên môn kỹ thuật, mức độ lành nghề

- Điều kiện làm việc của CNSX thường phải tiếp xúc trực tiếp với môi trường sản xuất vật chất, tiềm ẩn nhiều rủi ro mất an toàn lao động, vệ sinh công nghiệp, bệnh nghề nghiệp.

- Ngoài những CN điều hành dây chuyền sản xuất tự động hóa hay được số hóa, có ứng dụng máy móc, kỹ thuật công nghệ hiện đại, còn đa phần là lao động chân tay, tiêu hao năng lượng cơ bắp hơn là áp lực trí tuệ và thần kinh.

- Nguy cơ mất việc làm do thay đổi công nghệ, kỹ thuật của CNSX cao hơn so với lao động gián tiếp, lao động quản lý.

- CNSX chịu sự quản lý và điều hành của lao động quản lý, sự hướng dẫn kỹ thuật của chuyên gia, nhân viên phụ trách kỹ thuật, họ chỉ phục tùng theo sự hướng dẫn, chỉ dẫn của những cán bộ trên, ít có cơ hội sáng tạo theo cái mới khi chưa được sự đồng ý của cán bộ quản lý.

- Hoạt động sản xuất của công nhân sản xuất không mang tính mùa vụ, các sản phẩm họ làm ra là theo yêu cầu của các nhà quản trị

- Công nhân sản xuất không cần trải qua quá trình đào tạo bài bản mà ngược lại khi họ được nhận vào làm có thể ngay lập tức sử dụng được các thiết bị.

- Ngoài những người có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, mức lương của CNSX bao giờ cũng thấp hơn so với lao động quản lý.

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

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

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

- Công nhân tay nghề cao: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc thực tế, có khả năng đảm nhận các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ cao.

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

Trong luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu đối tượng công nhân sản xuất gạch và là người tham gia vào quá trình sản xuất ra sản phẩm của công ty.

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

Theo Lê Thanh Hà: “Tạo động lực là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLĐ cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức” [4, tr.145]. Bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng đều mong muốn NLĐ làm việc tự giác, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Để có được điều đó, các doanh nghiệp phải biết cách tạo động lực cho NLĐ, phải làm cho NLĐ yêu thích công việc, gắn bó với doanh nghiệp, cũng như cố gắng hoàn thành những nhiệm vụ mà doanh nghiệp phân công.

Từ khái niệm tạo động lực lao động trên, có thể hiểu tạo động lực cho CNSX là bao gồm toàn bộ cơ chế, chính sách, các biện pháp, các công cụ, phương cách ứng xử của DN tác động lên CNSX nhằm thúc đẩy và tạo ra động lực lao động cho họ. Các biện pháp, chính sách và cơ chế thúc đẩy, tác động rất đa dạng, phong phú. Song dù là biện pháp, chính sách, phương pháp, công cụ gì đều hướng tới việc đáp ứng và làm thỏa mãn nhu cầu của CNSX

để họ ngày càng tự giác, nỗ lực, tích cực cống hiến sức lực vì mục tiêu của DN, mà trước hết là làm tròn nhiệm vụ công việc, nghĩa vụ được giao ở mức cao nhất mà khả năng họ có thể làm được.

Tạo động lực lao động là vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị của mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị muốn xây dựng doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải dùng các biện pháp kích thích người lao động, đặc biệt là đội ngũ CNSX, người trực tiếp tạo ra các sản phẩm cho DN, để bảo đảm rằng họ hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc, tận tụy và cống hiến sức lực cho mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Tạo động lực cho NLĐ nói chung và công nhân sản xuất nói riêng sẽ khiến người lao động có động lực làm việc, họ sẽ dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao, đạt mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng làm thỏa mãn nhu cầu, gia tăng sự thỏa mãn công việc của người lao động và độ gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất là tổng hợp các biện pháp, các chính sách và cách hành xử của doanh nghiệp, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao cống hiến, sự tự nguyện của công nhân sản xuất, để từ đó họ tự giác, nỗ lực, cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.

Trong bất cứ doanh nghiệp nào, CNSX cũng chiếm một tỷ lệ cao nhất, là lực lượng nòng cốt để tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp. Vì vậy, tạo động lực cho CNSX có nghĩa là doanh nghiệp đang tập trung đầu tư để gia tăng sức mạnh cho doanh nghiệp, nhờ đó sẽ làm gia tăng sản lượng, chất lượng đầu ra, cũng như hiệu quả của doanh nghiệp. Chính lực lượng nòng cốt này cũng sẽ làm thay đổi môi trường văn hóa doanh nghiệp, hình thành bầu không khí lành mạnh, tích cực, ổn định để từ đó giúp doanh nghiệp có được mối quan hệ hài hòa, ổn định và tiến bộ. Đây là xu thế chung của nền sản xuất hiện đại,

văn minh, tạo ra lợi thế cạnh tranh để doanh nghiệp có thể hội nhập quốc tế, đứng vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

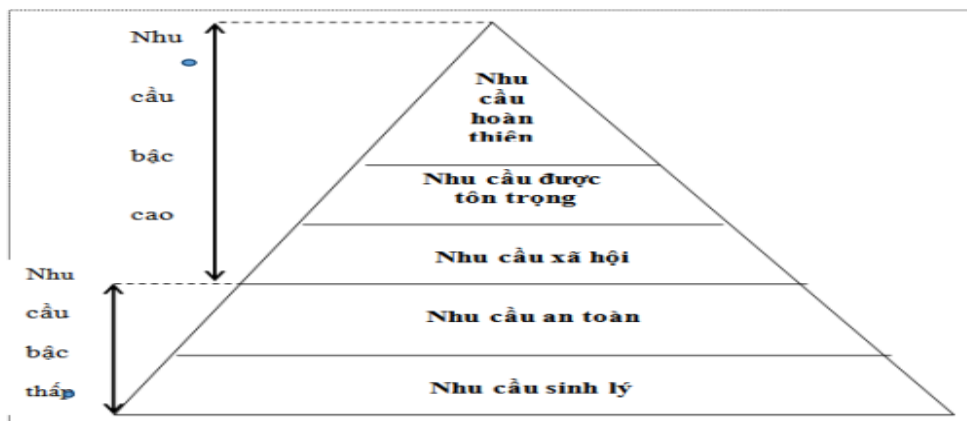
Từ những đặc điểm của CNSX, các doanh nghiệp cần tiến hành nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu của CNSX, xây dựng và lựa chọn các biện pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của họ để từ đó tạo ra động lực lao động.

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

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của A. Maslow

Hệ thống nhu cầu của Maslow (hay Maslow's hierarchy of needs) là một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất bởi Abraham Maslow vào năm 1943 nhằm giải thích những nhu cầu nhất định của con người cần được đáp ứng như thế nào để một cá nhân hướng đến cuộc sống lành mạnh và có ích cả về thể chất lẫn tinh thần. Theo Ông nhu cầu của con người rất đa dạng và phong phú, có thể chia thành 5 loại và sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao, bao gồm: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu hoàn thiện. (**hình 1.1**); Các nhu cầu có thể được thỏa mãn theo nhiều cách khác nhau; Nhu cầu bậc thấp cần được đáp ứng trước so với nhu cầu cao hơn; Một khi nhu cầu nào đó được thỏa mãn hoặc tương đối được thỏa mãn thì không còn tạo ra động lực nữa. Vì vậy, theo ông để tạo ra động lực lao động cần nghiên cứu và thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn.

Hình 1. 1. Tháp nhu cầu của Maslow



(Nguồn: *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*) [7, tr.180]

Ý nghĩa của học thuyết này trong tạo động lực lao động cho CNSX được diễn giải như sau: các DN phải biết cách nắm bắt nhu cầu của công nhân ở mọi thời điểm, hoàn cảnh, trên cơ sở đó sẽ phân loại nhu cầu, sắp xếp theo nhu cầu và mức độ đòi hỏi hay cấp thiết của nhu cầu theo thứ bậc từ thấp đến cao, trong đó ưu tiên đáp ứng các nhu cầu bậc thấp, có tính cấp thiết trước, sau đó mới giải quyết đáp ứng các nhu cầu liên kế và cấp thiết ở bậc cao hơn. Những nhu cầu nào đã được thỏa mãn hoặc tương đối được thỏa mãn thì không cần phải quan tâm đầu tư nguồn lực nữa, mà dành riêng cho các nhu cầu cao hơn. Cách làm như vậy sẽ tránh được sự đầu tư dàn trải và đảm bảo được tâm tư, nguyện vọng thiết thực nhất của công nhân.

Trong luận văn, tác giả đồng tình với học thuyết này và thiết kế nội dung khung lý thuyết dựa trên nội dung học thuyết. Tuy nhiên, thực tế cho thấy cũng có những khó khăn nhất định trong việc xác định nhu cầu, bởi vì nhu cầu của con người rất đa dạng, luôn biến động, tại một thời điểm họ có những nhu cầu rất khác nhau, chứ không phải duy nhất theo cách phân loại và sắp xếp trên và theo đó cần xác định và phân loại các nhu cầu theo mức độ và tính cấp thiết của nó.

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

Học thuyết này được hình thành trên cơ sở kết quả nghiên cứu của B.F Skinner hướng vào việc thay đổi hành vi của con người thông qua các hoạt động tăng cường.

Ông cho rằng: (i) *Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại;* (ii) *Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi thưởng (phạt) càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu;* (iii) *Biện pháp phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của*

người quản lý, nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, nó thường đem lại ít hiệu quả hơn so với biện pháp thưởng.

Ý nghĩa của học thuyết này đối với tạo động lực lao động cho CNSX là, các DN cần biết phải biết đánh giá thành tích của từng công nhân, sát sao kiểm tra quá trình thực hiện công việc của họ để từ đó lựa chọn biện pháp khen/chê cho phù hợp. Cần khuyến khích những hành vi tích cực của công nhân để khen thưởng kịp thời và đúng mức, từ đó khuyến khích công nhân đó tiếp tục phát huy những việc làm tích cực, đồng thời, cũng phê bình kẻ cả dùng hình phạt để ngăn ngừa các hành vi tiêu cực, mục đích là giúp họ nhìn nhận ngay được khuyết điểm, sai phạm để khắc phục, chấm dứt và không tái phạm nữa trong tương lai. Học thuyết cũng khuyến cáo: Các hình phạt hay kỷ luật là biện pháp cần được áp dụng một cách thận trọng để tránh phản tác dụng. Chẳng hạn, không nên làm mất thể diện của công nhân trước đồng nghiệp, khuyết điểm có thể châm trước chỉ cần nhắc nhở khéo đối với họ là đủ, không nên trầm trọng hóa vấn đề có thể ảnh hưởng đến các quyền lợi khác lớn hơn đối với họ. Riêng khen thưởng thì nên khuyến khích, tăng cường. Nội dung học thuyết là các chỉ dẫn, lưu ý cho công tác đánh giá thực hiện công việc, khen thưởng, kỷ luật lao động đối với công nhân để từ đó tạo và nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động.

1.2.3. Học thuyết kì vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng được Victor Vroom công bố vào năm 1964. Khác với Maslow, Victor Vroom không tập trung nghiên cứu nhiều về nhu cầu mà ông chủ yếu tập trung vào kết quả mà NLD kỳ vọng, mong muốn, trong đó chủ yếu luận giải về mối quan hệ giữa hành động – kết quả thực hiện công việc/ thành tích mà NLD đạt được và phần thưởng mà họ nhận được. Theo ông, cái mà NLD quan tâm hay kỳ vọng không phải là kết quả mà họ mang lại cho tổ chức mà chính là phần thưởng mà họ nhận được từ kết quả đó. Ông cho rằng,

các tổ chức hay người quản lý cần giải thích cho NLĐ hiểu được mối quan hệ giữa hành vi tích cực – kết quả đạt được và phần thưởng mà tổ chức bù đắp cho họ. Điều căn bản và cốt lõi ở đây chính là NLĐ phải hiểu được mối quan hệ giữa hành động tích cực của họ sẽ mang lại một kết quả/thành tích nhất định, thành tích càng cao thì họ càng nhận được phần thưởng hay lợi ích càng cao, tương ứng với thành tích và kết quả đó. Hơn nữa ông cũng lưu ý là phần thưởng ở đây phải hấp dẫn đối với người lao động. [37, tr.88]

Ý nghĩa của học thuyết này có ý nghĩa trong tạo động lực lao động cho CNSX ở chỗ là các DN khi phân công nhiệm vụ cho công nhân cần giải thích rõ cho họ mối quan hệ giữa Hành động với Thành tích và thành tích gắn với phần thưởng. Nghĩa là nếu công nhân tích cực hoàn thành tốt công việc thì cuối kỳ ắt sẽ có phần thưởng. Thành tích càng cao thì phần thưởng càng lớn. Điều đó sẽ thúc đẩy, khuyến khích thi đua ngay từ đầu để có được phần thưởng, tránh tình trạng không tuyên bố, cuối kỳ tùy hứng khen thưởng. Làm như vậy công nhân sẽ không phục, mà nên treo giải trước khi phát động để tạo ra phong trào thi đua. Học thuyết này hiện nay được sử dụng phổ biến trong các DN nhất là vào thời kỳ chạy nước rút để hoàn thành kế hoạch.

Ngoài ba học thuyết cơ bản trên còn có các học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động khác như: Học thuyết công bằng của Stacy Adams; Học thuyết hai yếu tố của Herzberg; Học thuyết đặt Mục tiêu của Edwin Locke. Các học thuyết này đề cập đến việc công bằng trong phân phối quyền lợi, trong đối xử với NLĐ, trong việc thiết lập mục tiêu/ định mức công việc, trong việc phân loại và thiết lập các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến tạo động lực cho NLĐ.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất

Nhu cầu của công nhân sản xuất trong doanh nghiệp rất đa dạng, phong phú, luôn thay đổi và hầu như không có giới hạn. Bản chất của tạo động lực lao động là phải tìm cách đáp ứng và thỏa mãn các nhu cầu cho công nhân sản xuất để từ đó họ làm việc tích cực, tự giác hơn. Theo quan điểm của Maslow trong học thuyết nhu cầu là: Vấn đề cốt lõi là phải nắm bắt được tại thời điểm nhất định công nhân sản xuất đang cần gì? Mức độ ra sao? Để từ đó tìm kiếm, xây dựng các biện pháp đáp ứng cho phù hợp, tránh tình trạng chủ quan, suy luận thiếu thực tế và không sát với những tâm tư, nguyện vọng, mong muốn của công nhân sản xuất dẫn đến việc thiết lập các biện pháp xa rời, không sát với thực tế làm lãng phí các nguồn lực mà không tạo được động lực cho người lao động. Do đó việc xác định nhu cầu của công nhân sản xuất là hết sức cần thiết. Thông qua việc xác định để biết được công nhân sản xuất đang cần gì? Mức độ nhu cầu đó đến đâu? doanh nghiệp có thể đáp ứng được không? Như thế nào để tạo ra động lực lao động? Chưa kể nếu theo quan điểm trong Học thuyết nhu cầu của Maslow cần phải phân loại và sắp xếp các nhu cầu đó theo các nhóm, thứ bậc từ thấp đến cao, căn cứ vào đặc điểm hoàn cảnh của doanh nghiệp để ưu tiên đáp ứng nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau, nhu cầu nào cần đầu tư, ưu tiên đáp ứng, nhu cầu nào cần tìm kiếm, bổ sung các nguồn lực kể cả khi cần phải giải thích để công nhân sản xuất hiểu rõ mà thông cảm cho sự chậm trễ hoặc khó khăn chưa thể đáp ứng được, từ đó thấu hiểu thông cảm cho doanh nghiệp.

Mấu chốt của vấn đề tạo động lực lao động là sự thấu hiểu, thông cảm và chia sẻ của 2 bên, giữa công nhân sản xuất và doanh nghiệp để làm sao bảo đảm lợi ích của 2 bên trở nên hài hòa nhất có thể. Suy cho cùng việc tạo động lực lao động là nhằm thỏa mãn nhu cầu, mục đích của 2 bên. Muốn vậy, 2 bên phải thực sự hiểu nhau, biết được nhau, đang cần gì? Muốn gì? Mà tìm cách thỏa mãn nhu cầu của nhau để hai bên cùng đạt được mục đích của mình. Với

góc độ quản lý và phía doanh nghiệp cần thiết tiến hành các biện pháp để xác định nhu cầu của công nhân sản xuất.

Trên thực tế, các DN thường sử dụng các phương pháp xác định nhu cầu của công nhân sau đây: Phỏng vấn, khảo sát bằng phiếu hỏi, thông qua đại hội, hội nghị công nhân lao động, thông qua tham vấn với đại diện của công nhân là công đoàn, thông qua hộp thư góp ý (đường dây nóng, hộp thư điện tử, hộp thư lá ý kiến, mail, zalo..), thông qua đối thoại tại nơi làm việc với công nhân, qua giải quyết các bất bình, đơn thư tố cáo, khiếu nại, qua tổng hợp các ý kiến của tập thể công nhân sản xuất, qua báo cáo định kỳ của các bộ phận trong DN, qua nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của công nhân sản xuất....

Theo các cách trên, các doanh nghiệp cần thường xuyên, qua nhiều kênh để cập nhật, xác định kịp thời thông tin về nhu cầu của công nhân sản xuất, trên cơ sở đó thống kê, tập hợp các nhu cầu, phân loại, đánh giá mức độ, tính cấp thiết của từng nhu cầu; số lượng hay tỷ lệ người trong nhóm nhu cầu cụ thể; nhu cầu hợp pháp, nhu cầu chính đáng; nhu cầu cần giải quyết ngay, nhu cầu nào cần có thời gian và chuẩn bị điều kiện; kể cả nhu cầu cần thương lượng lại với công nhân sản xuất...Nói tóm lại, cần lên kế hoạch rất cụ thể và lựa chọn biện pháp đáp ứng một cách tối ưu và hiệu quả.

Để thuận tiện cho việc xây dựng các biện pháp tạo động lực có thể phân thành 2 nhóm nhu cầu như: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Trong từng nhóm có thể có thể sắp xếp theo mức độ quan trọng hoặc cần thiết thứ tự ưu tiên từ cao đến thấp, từ rất quan trọng, đến ít quan trọng hoặc sử dụng thang đo Likert để đánh giá.

Việc xác định nhu cầu của CNSX sẽ cho phép DN nắm bắt được kịp thời các thông tin về nhu cầu của công nhân. Nó rất hữu ích không chỉ phục vụ cho công tác tạo động lực lao động mà còn phục vụ cho nhiều hoạt động quản lý khác như xây dựng quan hệ lao động, cải thiện các điều kiện lao

động, chủ động điều chỉnh định mức lao động, phòng ngừa các tranh chấp lao động của nhân và tập thể, giải quyết bất bình, xung đột lao động, điều chỉnh mức lương, thưởng, phúc lợi và chính sách khi có bất cập, chủ động phát động thi đua sản xuất; điều chỉnh mức lương để thu hút tuyển dụng hoặc giữ chân lao động, đề bạt thăng tiến, quy hoạch cán bộ khi bất hợp lý để động viên khuyến khích nhân viên... Lợi ích từ việc xác định nhu cầu là rất lớn. Vì vậy, các DN nên thiết lập một hệ thống thu thập thông tin về nhu cầu của NLĐ nói chung và công nhân nói riêng, nhất là hiện nay công nghệ thông tin ngày một hiện đại, có thể thông qua nhiều kênh để tương tác, giao tiếp với công nhân tạo sự gần gũi, thân thiện, môi trường văn hóa doanh nghiệp. Một mũi tên có thể đạt được nhiều mục đích. Đây là điều mà quản trị nhân lực hiện đại nên làm và càng không thể thiếu khi muốn nắm bắt được nhu cầu của NLĐ và công nhân để hình thành các biện pháp tạo động lực lao động cho họ..

1.3.2. Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp

Sau khi xác định được nhu cầu, phân loại, đánh giá mức độ, DN cần tìm kiếm, xây dựng, lựa chọn biện pháp đáp ứng nhu cầu để tạo động lực lao động. Tùy theo từng loại nhu cầu và các biện pháp, công cụ, nguồn lực sử dụng mà các DN có thể sử dụng các biện pháp kích thích vật chất hay kích thích tinh thần, cụ thể như sau:

1.3.2.1. Sử dụng biện pháp kích thích vật chất

Kích thích vật chất hay sử dụng biện pháp kích thích vật chất trong DN được hiểu là tất cả các biện pháp do DN xây dựng và tiến hành nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu vật chất cho công nhân sản xuất, với mong muốn làm cho công nhân sản xuất tự giác, hăng hái, tích cực làm việc, cống hiến phục vụ hết mình cho doanh nghiệp.

Kích thích vật chất trong doanh nghiệp chủ yếu hướng vào thù lao lao động và các lợi ích vật chất khác như tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi, dịch vụ dưới dạng vật chất hay tài chính, cụ thể bao gồm các biện pháp sau:

Tiền lương

Tiền lương là giá cả sức lao động, không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn thể hiện giá trị, địa vị của công nhân trong gia đình, tổ chức và xã hội.

Đối với công nhân sản xuất, tiền lương chính là biểu hiện cụ thể nhất của lợi ích kinh tế, là mong muốn đầu tiên và rõ ràng nhất của đa số công nhân, nó là phần cơ bản và quan trọng nhất trong thu nhập, giúp họ trang trải cuộc sống của gia đình, vì vậy tiền lương là công cụ kinh tế hiệu quả nhất để kích thích, tạo động lực lao động. Bên cạnh đó, tiền lương cũng là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến địa vị của công nhân sản xuất trong gia đình và ngoài xã hội. Do đó, tiền lương cao hơn sẽ là động lực thúc đẩy công nhân sản xuất cố gắng học tập, sáng tạo để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức.

Đối với người sử dụng lao động, tiền lương là khoản chi phí cho công nhân trong hoạt động của tổ chức. Các hình thức trả lương có thể làm tăng động lực lao động của công nhân như: Trả lương theo thời gian có thưởng; Trả lương theo sản phẩm có thưởng; Trả lương theo sản phẩm của từng cá nhân; Trả lương theo sản phẩm của tập thể lao động; Trả lương theo giờ làm việc tiêu chuẩn; Trả lương khoán.

Để tiền lương có thể trở thành một công cụ giúp nâng cao động lực lao động cho công nhân sản xuất khi thiết kế, xây dựng tiền lương cần phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tiền lương đủ để có thể giúp công nhân trang trải cuộc sống và tái sản xuất sức lao động;
- Tiền lương được trả dựa trên cơ sở thoả thuận giữa công nhân và lãnh đạo công ty thông qua Hợp đồng lao động;

- Tiền lương phải đảm bảo nguyên tắc công bằng, bao gồm cả công bằng trong và công bằng ngoài;

- Tiền lương trả dựa vào hiệu quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất và kết quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, khi kết quả sản xuất kinh doanh của công ty tạm thời không khả quan, tổ chức cần phải xem xét trên nhiều khía cạnh, không nên vội vã giảm lương của công nhân sản xuất, vì khi giảm lương của công nhân sản xuất, có thể làm cho công nhân sản xuất cảm thấy bất mãn và tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức càng tệ hơn.

- Phải tuân thủ các quy định của luật pháp trong trả lương, nhất là mức lương tối thiểu ít nhất bằng hoặc cao hơn so với quy định chung, khuyến khích đưa ra mức lương có tính cạnh tranh, khuyến khích thu hút công nhân, giữ chân công nhân giỏi.

Tiền thưởng

Tiền thưởng tuy giá trị không nhiều so với tiền lương, nhưng nó có giá trị rất lớn về mặt tinh thần đối với công nhân: *“một trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”*. Với một lượng tiền thưởng ít ỏi, nhưng nếu biết cách thưởng sẽ làm cho công nhân sản xuất cảm thấy tự hào, được vinh danh, được tôn trọng trước mọi người. Đặc biệt, nếu doanh nghiệp biết cách xâu chuỗi giữa sự nỗ lực của công nhân sản xuất – thành tích – phần thưởng như trong Học thuyết kỳ vọng thì giá trị của nó sẽ được nhân lên bội phần, nhất là kết hợp được giữa khen và phần thưởng hấp dẫn.

Trong doanh nghiệp có rất nhiều hình thức thưởng, có thể liệt kê một số hình thức thưởng mang tính phổ biến sau:

- Thưởng do hoàn thành vượt mức sản lượng;
- Thưởng do có phát minh sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, sáng chế, do nâng cao chất lượng sản phẩm;

- Thường do đảm bảo ngày, giờ công; tăng năng suất lao động; do tiết kiệm chi phí sản xuất nói chung;
- Thường do mở rộng đối tác kinh doanh, thị trường, tìm kiếm được nhiều bạn hàng;
- Thường do có được thành tích cao, hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu trong các đợt thi đua

Các DN cần nhận thức rõ ý nghĩa, tầm quan trọng của tiền thưởng, đồng thời cần biết cách sử dụng tiền thưởng như một công cụ để kích thích công nhân sản xuất cả về mặt vật chất và tinh thần, trong đó cần chú trọng đến công tác đánh giá thành tích của công nhân sản xuất, bảo đảm tính công bằng trong phân phối tiền thưởng, tính toán để tiền thưởng đủ lớn có sức hấp dẫn đối với người được thưởng để mang lại hiệu quả tốt nhất cho DN, đồng thời cũng kết hợp thưởng và khen, biểu dương họ trước tập thể từ đó khơi gợi cho họ sự hăng diện, tự hào, tôn vinh họ trước đồng nghiệp.

Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho công nhân khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Đây là một khoản tiền bổ sung, bù đắp thêm một phần thu nhập cho công nhân.

Hiện nay, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau, tùy vào từng điều kiện của tổ chức mà có thể áp dụng loại phụ cấp thích hợp như: Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp độc hại; Phụ cấp nguy hiểm; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp ngành....

Phụ cấp lương có ý nghĩa kích thích công nhân sản xuất nâng cao trách nhiệm cá nhân, thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn mức bình thường. Phụ cấp lương có tác dụng nâng cao thu nhập cho công nhân sản xuất, tạo ra sự công bằng giữa công nhân sản xuất (làm trong

môi trường thuận lợi và môi trường độc hại; làm công việc giữ trọng trách cao và không cao...). Từ đó, giúp công nhân sản xuất yên tâm với công việc, có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi

Ngoài tiền lương, tiền thưởng là hai công cụ chủ yếu để kích thích vật chất đối với công nhân, các loại phúc lợi và dịch vụ trong DN cũng có tác dụng tạo động lực rất quan trọng. Đây là bao gồm tất cả các khoản, các quyền lợi mà công nhân sản xuất được hưởng, ngoài lương, thưởng, phụ cấp nó bao gồm tiền mặt hay các dịch vụ mà DN cung cấp cho công nhân sản xuất được hưởng thêm dưới dạng hỗ trợ, giảm giá hoặc không mất tiền.

Phúc lợi có 02 (hai) phần, đó là: Phúc lợi theo quy định của pháp luật (phúc lợi bắt buộc) là khoản phúc lợi mà DN phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho công nhân sản xuất ở mức tối thiểu, do công nhân sản xuất ở thế yếu so với NSDLĐ. Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì DN phải áp dụng 05 (năm) chế độ bảo hiểm xã hội cho NLĐ, đó là: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và phúc lợi do DN tự nguyện áp dụng (Phúc lợi tự nguyện) là các khoản phúc lợi mà DN đưa ra, tùy thuộc vào khả năng của DN, sự quan tâm của DN đối với công nhân sản xuất nhằm kích thích công nhân sản xuất gắn bó với DN cũng như thu hút công nhân có trình độ, có tay nghề cao về làm việc.

Theo TS. Lê Xuân Sinh, hiện nay các DN thương có những loại phúc lợi, dịch vụ phổ biến sau:

a) Dùng quỹ phúc lợi, dịch vụ để mua cổ phiếu của chính DN cho công nhân của mình và đảm bảo là cổ phiếu này không bao giờ mất giá

b) Dùng quỹ phúc lợi, dịch vụ để xây dựng quỹ tín dụng nội bộ DN vào hoạt động không mang tính kinh doanh nhằm trợ giúp tài chính cho công nhân khi cần thiết.

c) Dùng quỹ phúc lợi, dịch vụ để hỗ trợ một phần hay toàn bộ chi phí cho công nhân học tập nâng cao trình độ phù hợp với chiến lược phát triển DN. Chú ý là phải cảm kết khi kết thúc khóa học về phục vụ DN.

d) Dùng quỹ phúc lợi, dịch vụ để mở gian hàng hoặc căng tin để phục vụ các nhu yếu phẩm hàng ngày cho công nhân bảo đảm giá rẻ, chất lượng tốt.

e) Mua sản phẩm của DN với giá rẻ hoặc theo hình thức trả góp, trả dần vào lương.

f) Các phúc lợi về y tế, BHYT, về nghỉ ngơi, ăn giữa ca làm việc.

g) Phúc lợi về dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại cho công nhân. Chẳng hạn làm nhà để bán hoặc cho thuê với giá rẻ; trợ cấp hao mòn xe cộ, tổ chức xe đưa đón; cho vay tiền để mua xe sau đó trừ dần vào tiền lương hàng tháng..vv

h) Phúc lợi về chăm lo con cháu, người già cho công nhân.

i) Phúc lợi về hoạt động giải trí, văn hóa thể thao, tham quan du lịch, sử dụng thời gian nhàn rỗi, tổ chức các thiết chế phục vụ hoạt động thể thao, giải trí như sân bóng chuyền, cầu lông, bóng bàn, nhà thi đấu, bể bơi, phòng đọc, thư viện, mua vé xem phim, xem kịch..vv

j) Tổ chức các dịch vụ tư vấn miễn phí: về pháp luật, sức khỏe, trang điểm, các vấn đề vướng mắc liên quan trong đời sống của công nhân.

k) Đóng một phần hay toàn bộ các khoản tiền bảo hiểm hoặc các khoản đóng khác của công nhân.

l) Trợ cấp khó khăn; trợ cấp mất việc, nghỉ việc ngoài các quy định của nhà nước...vv

m) Các phúc lợi nhân các ngày Lễ, tết, truyền thống. Đặc biệt coi trọng ngày truyền thống DN.

n) Phúc lợi ở dạng tiền mặt theo tháng lương thứ 13, 14...

o) Các phúc lợi, dịch vụ bắt buộc mà Nhà nước quy định theo luật phải chi trả và chăm lo cho công nhân và nhiều loại hình khác.

1.3.2.2. Các biện pháp kích thích tinh thần

Bên cạnh các kích thích vật chất thì các kích thích tinh thần cũng có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ. Khi xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu của con người càng phong phú, nhu cầu vật chất cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh đến hoạt động của con người. Có nhiều biện pháp kích thích tinh thần NLĐ, bao gồm:

Thứ nhất, bố trí, phân công công việc phù hợp

Phân công công việc hợp lý, phù hợp với trình độ công nhân sản xuất sẽ giúp họ phát huy được sở trường, năng lực cá nhân, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, từ đó tạo được tâm lý tốt trong quá trình làm việc. Ngược lại nếu phân công, bố trí trái ngành, trái nghề sẽ không phát huy được khả năng, sở trường của công nhân, cản trở họ hoàn thành nhiệm vụ, về lâu dài sẽ gây áp lực về mặt tâm lý dẫn đến bi quan, chán nản, thậm chí phớt lờ, bất mãn. Trong nhiều trường hợp công nhân sẽ rời bỏ doanh nghiệp để có được công việc phù hợp hơn, nhất là khi họ cảm nhận rằng vị trí công việc hiện tại không phù hợp với họ, không có cơ hội phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến và không đạt được những gì mà họ kỳ vọng...vv.

Để bố trí và phân công công việc phù hợp cần tiến hành phân tích và thiết kế công việc kết hợp với đánh giá trình độ năng lực của công nhân sản xuất. Cần làm rõ các yêu cầu tiêu chuẩn đối với người làm việc ở từng vị trí công việc, trên cơ sở đó, đánh giá năng lực của công nhân sản xuất, từ đó phân công, bố trí cho hợp lý. Cần quan tâm cải thiện điều kiện, môi trường

làm việc, bảo đảm các biện pháp an toàn, vệ sinh lao động, bảo đảm duy trì sức khỏe, khả năng làm việc, hạn chế đến mức tối thiểu những tác nhân có ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe, tâm sinh lý lao động và các nguy cơ bệnh nghề nghiệp.

Thứ hai, đánh giá thực hiện công việc công bằng

Đánh giá thực hiện công việc là công việc hệ trọng trong công tác tổ chức cán bộ của tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng. Thông qua kết quả đánh giá công bằng, khách quan, chính xác về thành tích, mức độ hoàn thành công việc sẽ giúp doanh nghiệp có những quyết định đúng đắn trong khen thưởng, trả công lao động, đào tạo, thăng tiến đối với công nhân..vv.

Việc đánh giá thực hiện công việc công bằng sẽ là tiền đề để phát huy tính dân chủ, công bằng trong thực hiện các chính sách, chế độ, quyền lợi đối với công nhân sản xuất từ đó góp phần tạo động lực lao động và ngược lại sẽ làm cho công nhân sản xuất cảm thấy bị đối xử bất công, sinh ra chán nản, triệt tiêu động lực lao động. Hơn nữa thông qua đánh giá sẽ giúp cho công nhân sản xuất ngày một tiến bộ hơn, thấy được những sai sót để khắc phục sửa chữa, đồng thời phát huy những ưu điểm để ngày càng tiến bộ. Khi sử dụng các công cụ đánh giá thực hiện công việc đối với công nhân các DN nên chú trọng hoàn thiện định mức lao động, lượng hóa công việc, xây dựng chỉ số đánh giá (KPI) để đảm bảo nguyên tắc công bằng, khách quan. Ngoài ra, vận dụng học thuyết tăng cường tích cực của Skinner, học thuyết hai yếu tố của Herzberg.. để tăng hiệu quả tạo động lực.

Thứ ba, tạo điều kiện để công nhân được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn

Đào tạo bao gồm cả bồi dưỡng, huấn luyện giúp cho công nhân sản xuất cập nhật kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, thành thạo kỹ năng nghề nghiệp từ đó thích ứng được yêu cầu công việc. Nhất là trong

điều kiện hội nhập, cuộc các mạng khoa học phát triển nhanh chóng việc đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện cho công nhân sản xuất là yêu cầu cấp bách và cần thiết để giúp họ thích ứng được những thay đổi của công việc. Các doanh nghiệp phải coi đây là nhiệm vụ thường xuyên, cần thiết để nâng cao chất lượng, trình độ chuyên môn kỹ thuật cho công nhân cũng như năng lực cạnh tranh của mình. Về phía công nhân sản xuất, thông qua đào tạo sẽ giúp họ có được kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao, có cơ hội để phát triển nghề nghiệp, phát triển cá nhân, đáp ứng được nhu cầu học tập của cá nhân từ đó sẽ gắn bó với công việc, với doanh nghiệp hơn, đặc biệt là trong bối cảnh khoa học, kỹ thuật phát triển nhanh chóng, việc đào tạo sẽ giúp cho công nhân cập nhật được những kiến thức để thích ứng với công nghệ, kỹ thuật, yên tâm gắn bó với DN không sợ bị lạc hậu bị sa thải.

Ngày nay, đào tạo đã trở thành nhu cầu thiết yếu của công nhân sản xuất, đồng thời cũng là trách nhiệm mà các doanh nghiệp phải tổ chức, tiến hành và tạo điều kiện cho công nhân sản xuất được tham gia. Lợi ích mà đào tạo mang đến không chỉ cho công nhân sản xuất, cho xã hội mà cho chính doanh nghiệp sử dụng lao động. Chất lượng NNL sẽ là yếu tố giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, đào tạo chính là nhu cầu thiết yếu của công nhân sản xuất và do vậy để tạo động lực lao động không thể thiếu sự quan tâm của doanh nghiệp trong tạo điều kiện và hỗ trợ công nhân sản xuất tham gia đào tạo.

Thứ tư, công tác bảo hộ lao động

Công tác bảo hộ lao động là người bạn đồng hành của hoạt động sản xuất kinh doanh, được công ty hết sức chú trọng và quan tâm. Do đặc điểm sản xuất của công ty là đơn vị sản xuất gạch, môi trường làm việc độc hại, công nhân sản xuất thường xuyên phải tiếp xúc với các yếu tố nguy hiểm nên

an toàn lao động phải được thực hiện trên hết. Làm tốt công tác bảo hộ lao động là góp phần tạo nên hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tạo môi trường làm việc an toàn: Để tạo được môi trường làm việc an toàn, cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người công nhân sản xuất như: bụi, vụn gạch, vi sinh vật... trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định. Môi trường làm việc an toàn và đảm bảo ATVSLĐ là động lực giúp công nhân sản xuất yên tâm và hăng say công tác hơn.

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

Thứ năm, Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp thân thiện, lành mạnh

Văn hóa là những giá trị chuẩn mực về vật chất và tinh thần do con người tạo ra, bao gồm những cái hay, cái tốt, cái đẹp, cái phù hợp được mọi người thừa nhận trong điều kiện, hoàn cảnh lịch sử cụ thể. Đây là phạm trù rất rộng, biểu hiện trong mọi mặt đời sống sinh hoạt và hoạt động của con người. Trước hết, trong doanh nghiệp nó được thể hiện qua cách ứng xử của con người với con người, giữa cấp trên với cấp dưới, đồng nghiệp với nhau. Qua thống kê và nghiên cứu cho thấy: Thời gian có mặt tại công sở, doanh nghiệp của công nhân chiếm phần lớn thời gian trong ngày và do đó thời gian giao tiếp tại doanh nghiệp của công nhân là chiếm tỷ trọng đáng kể đối với họ. Những giao tiếp của họ sẽ hình thành nên bầu không khí tập thể điều đó có ảnh hưởng rất lớn về mặt tâm lý, tình cảm của công nhân, cũng như ảnh hưởng đến động lực làm việc của chính họ. Trong doanh nghiệp nếu mọi

người vui vẻ, đoàn kết, thân thiện, gắn kết với nhau đây là không gian lý tưởng để giải tỏa những áp lực, căng thẳng trong công việc, sẽ làm cho mọi người có cảm giác bình yên, an toàn và hạnh phúc, thêm yêu và gắn bó với doanh nghiệp hơn, ngược lại nếu hàng ngày phải tiếp xúc với một bầu không khí buồn tẻ, nhà chán, căng thẳng, thiếu cởi mở, chia sẻ, thiếu đoàn kết và sự tôn trọng lẫn nhau chắc chắn sẽ tạo ra các áp lực, ức chế cho họ và điều đó sẽ ảnh hưởng không ít đến tâm lý và động lực làm. Các doanh nghiệp cần quan tâm đến việc tạo ra bầu không khí tập thể, môi trường văn hóa thông qua việc xây dựng các quy tắc ứng xử văn hóa, đổi mới tác phong làm việc, đặc biệt là tác phong quản trị, bảo đảm các cấp lãnh đạo, quản lý là người gương mẫu trong việc thực hành các chuẩn mực văn hóa trong quan hệ, giao tiếp và trong công việc.

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

Đánh giá là để xác định kết quả tạo động lực lao động của DN, các biện pháp tạo động lực lao động đối với công nhân có hiệu quả không? Vấn đề quan tâm đối với DN là liệu các biện pháp, phương pháp, cơ chế, chính sách tạo động lực mà DN áp dụng để tạo động lực lao động cho công nhân có phù hợp, hiệu quả không? Có được như mong muốn và kỳ vọng của DN không? Để từ đó điều chỉnh, thay đổi cho phù hợp? Bởi trong nhiều trường hợp việc xác định nhu cầu của công nhân thiếu chính xác? Không trúng? Không đúng? Dẫn đến lựa chọn sai biện pháp tạo động lực? Việc đánh giá này có thể dựa trên các tiêu chí về định tính hoặc định lượng. Thông thường các doanh nghiệp sử dụng các phương pháp đánh giá thông qua lấy ý kiến từ phía công nhân như: Phỏng vấn trực tiếp, khảo sát qua bảng hỏi; thông qua hội nghị, đối thoại tại nơi làm việc, tổ chức công đoàn cơ sở, qua hộp thư góp ý, thông qua xử lý tranh chấp lao động, qua các hội nghị giao ban; qua việc nắm bắt tâm tư,

nguyện vọng của công nhân..vv. Trong đó sử dụng một số tiêu chí đánh giá kết quả tạo lực lao động chủ yếu sau: Mức độ thỏa mãn nhu cầu của công nhân về các biện pháp tạo động lực; các chỉ số về năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc; Ý thức, thái độ làm việc; Mức độ trung thành của công nhân với doanh nghiệp; Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc.

1.3.3.1. Đánh giá mức độ hài lòng của công nhân sản xuất

Hài lòng có nghĩa là công nhân thỏa mãn với những quyền lợi mà DN mang lại cho họ, rằng những nhu cầu, nguyện vọng của họ đã được DN tôn trọng đáp ứng. Mức độ đồng ý của công nhân sản xuất là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công trong công tác tạo động lực lao động. Để đánh giá mức độ hài lòng, DN có thể sử dụng phương pháp điều tra XHH như(phỏng vấn, bảng hỏi, hội nghị công nhân, tổ chức đối thoại tập thể, lấy ý kiến từ tổ chức công đoàn, hộp thư góp ý, qua các phần mềm khảo sát như google form ...và các phương pháp khảo sát khác... theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi, điều kiện làm việc,... Những đánh giá mức độ đồng ý này của công nhân giúp DN có được một cái nhìn khả quan về động lực làm việc và mức độ trung thành của đội ngũ công nhân với DN. DN cần phải đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của công nhân. Tuy nhiên, để làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của công nhân là điều không thể, song DN có thể tìm hiểu các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của công nhân ở mức tốt nhất để tạo động lực lao động cho công nhân, giúp công nhân yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao. Qua đó, DN sẽ giữ chân được những công nhân có năng lực, giúp DN thực hiện thành công các hạng mục đã đề ra.

1.3.3.2. Đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất chính là tỷ số giữa đầu ra (sản phẩm, doanh thu, giá trị sản phẩm đầu ra theo giá cố định, giá trị hiện hành) và đầu ra (bao gồm vốn, lao động, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu) được sử dụng để tạo ra đầu ra đó. Năng suất lao động (NSLĐ) là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm.

NSLĐ bình quân được tính theo công thức sau:

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad (\text{Đơn vị: đồng/người})$$

NSLĐ là một trong những chỉ tiêu quan trọng thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một DN, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất. NSLĐ được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ thành thạo của công nhân trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

NSLĐ của công nhân quyết định rất nhiều đến lợi thế cạnh tranh của một DN. Tăng NSLĐ sẽ làm cho giá thành của sản phẩm giảm vì tiết kiệm được chi phí cho một đơn vị sản phẩm và cho phép giảm được lao động, tiết kiệm quỹ tiền lương, đồng thời giúp tăng tiền lương cho cá nhân công nhân và khuyến khích, tạo động lực làm việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân có thể thông qua các hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của công nhân.

Đánh giá năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc thực chất là đánh giá mức độ hoàn thành công việc, nhiệm vụ của công nhân thông qua các chỉ tiêu kinh tế. Đây là sự phản ánh khách quan nhất về động lực của công nhân. Bởi các chỉ tiêu này là thước đo phản ánh đầy đủ sự nỗ lực, cố

gắng, tích cực trong công việc của công nhân, nhờ đó mà tăng được năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Nghĩa là nhờ việc DN đáp ứng và thỏa mãn các nhu cầu cho công nhân mà họ đã cố gắng, nỗ lực, tích cực hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đây là chỉ tiêu quan trọng, nó thể hiện quan hệ lợi ích hài hòa và bền vững của cả hai phía, trên tinh thần “ lợi ích hài hòa, rủi do chia sẻ”, không bên nào bị thua thiệt trên nguyên tắc tôn trọng quyền và lợi ích của nhau.

1.3.3.3. Đánh giá lòng trung thành của công nhân sản xuất

Lòng trung thành của công nhân được thể hiện khi họ cam kết gắn bó lâu dài với DN và tin rằng làm việc cho DN này chính là sự lựa chọn tốt nhất của họ. Lòng trung thành của công nhân với DN được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. DN có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của công nhân bằng một số tiêu chí sau:

Tỷ lệ số công nhân bỏ việc: Tỷ lệ này phản ánh tỷ lệ số công nhân rời bỏ DN. Tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình hoạt động của DN đồng thời cũng cho thấy có vấn đề liên quan đến thu hút và sử dụng lao động của DN bị ảnh hưởng.

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

Sự gắn bó giữa công nhân với DN có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự phát triển, tồn tại của DN. Ban lãnh đạo cần có những chính sách đãi ngộ phù hợp cho công nhân lâu năm, để họ có mong muốn gắn

bó lâu dài với DN. Muốn có được lòng trung thành lâu dài của công nhân thì DN cần phải tổ chức tốt công tác tạo động lực lao động.

1.3.3.4. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của công nhân biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của công nhân 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 mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc, sẵn sàng nhận nhiệm vụ ở bất kỳ thời gian nào, thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc người khác. Tính chủ động của công nhân còn biểu hiện qua cách giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận, thực hiện công việc mà không bị lệ thuộc vào người khác.... Những việc này sẽ giúp tổ chức cải thiện được NSLĐ, giúp DN phát triển hơn. Nhận xét tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do công nhân tự nhận xét, đồng nghiệp nhận xét và/hoặc người quản lý trực tiếp nhận xét.

Tùy thuộc vào kết quả đánh giá, doanh nghiệp sẽ có những cải tiến, điều chỉnh các biện pháp tạo động lực lao động cho phù hợp với điều kiện, khả năng, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

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

1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Đây là nhóm nhân tố xuất phát từ nơi công nhân sản xuất làm việc, từ phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức đến cơ sở vật chất kỹ thuật... đều ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho công nhân sản xuất. Người quản lý cần phân

tích, tìm hiểu những ảnh hưởng đó để có các biện pháp thích hợp trong việc tạo động lực cho lao động của mình. Nhóm yếu tố này gồm có:

1.4.1.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Muốn đạt được các mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng của DN cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đặt ra. Nếu như doanh nghiệp muốn công nhân nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt được nhiệm vụ và mục tiêu cá nhân theo định hướng chiến lược chung của doanh nghiệp thì kèm theo đó phải xây dựng các chế độ chính sách động viên khuyến khích kèm theo. Chẳng hạn chính sách tiền lương, khen thưởng, thăng tiến, phúc lợi gắn kèm các chỉ tiêu đặt ra khi công nhân sản xuất hoàn thành sẽ được hưởng.

1.4.1.2. Văn hóa doanh nghiệp

Mỗi tổ chức có thể có một văn hóa riêng, theo đó các hành vi ứng xử đều tuân theo một chuẩn mực chung. Những công nhân nếu muốn làm việc tại các tổ chức này cần phải chấp nhận các nét văn hóa đó và khi chấp nhận các nét văn hóa đó họ sẽ có động lực làm việc. Một không gian làm việc thân thiện, trên dưới thuận hòa, đoàn kết, thống nhất, gắn kết công nhân sản xuất bao giờ cũng tạo ra động lực tốt, đặc biệt là trong các môi ứng xử, quan hệ giữa con người với con người trong quá trình lao động. Một không gian văn hóa là không gian có các quy tắc, chuẩn mực đạo đức phù hợp với thuần phong mỹ tục, có tính kỷ luật cao, công nhân sản xuất có trách nhiệm với công việc và nhiệm vụ được giao, đồng thời doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội đối với công nhân sản xuất đặc biệt là các chế độ, chính sách, các quyền lợi đối với công nhân sản xuất.

1.4.1.3. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Tình hình tài chính của DN là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực cho công nhân sản xuất và giúp cho DN 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... Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp do không có điều kiện tài chính, làm ăn thua lỗ nên không có điều kiện chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho công nhân sản xuất mặc dù biết rõ các biện pháp tạo động lực, nhưng lực “bất tòng tâm” không có hoặc không thể kích thích được NLĐ.

1.4.1.4. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

NSDLĐ là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy quan điểm của họ về quản lý, điều hành đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Một khi người lãnh đạo hay NSDLĐ thấy được ý nghĩa, tầm quan trọng và vai trò của tạo động lực đối với sự phát triển của doanh nghiệp, coi đây là công cụ “mềm” hiệu quả để thúc đẩy công nhân sản xuất tích cực, tự giác hoàn thành nhiệm vụ được giao, người lãnh đạo chắc chắn sẽ có các chính sách, các công cụ, các biện pháp đầu tư thỏa đáng để tạo động lực lao động. Trong kinh tế và quản lý lao động người ta coi đây là cách “bỏ con săn sắt, bắt con cá rô”. Đây là cách đầu tư khôn ngoan và hiệu quả. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của NSDLĐ.

1.4.1.5. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán

chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy công nhân sản xuất làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức. Không có một phong cách quản trị nào được coi là tốt nhất, tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp, NNL mà xây dựng một phong cách lãnh đạo phù hợp làm sao phong cách đó phù hợp với công nhân sản xuất, không làm cho công nhân sản xuất khó chịu, bất mãn, chống đối, mà cảm thấy thoải mái, dân chủ, được tôn trọng nhân cách, phẩm giá, được đối xử một cách công bằng theo những chuẩn mực chung của quản lý. Đây cũng chính là nghệ thuật quản lý. Ngụ ngôn Trung Hoa có câu “Chim khôn chọn cành mà đậu, người khôn chọn chủ phụng thờ”. Thực tế cho thấy, nhiều khi công nhân rời DN là do họ bất mãn với phong cách làm việc của lãnh đạo.

1.4.1.6. Các chính sách nhân sự

Chính sách nhân sự rất đa dạng, bao gồm từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn, hợp lý, rõ ràng không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, quyền lợi của người lao động. Do đó, để tạo động lực lao động thì người quản lý cần phải xây dựng các chính sách nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng, khách quan, có tình, có lý, dân chủ và tôn trọng danh dự, nhân phẩm của công nhân sản xuất.

1.4.1.7. Cơ cấu bộ máy tổ chức của doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò

quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả cao, đồng thời làm cho công nhân sản xuất thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc. Cơ cấu tổ chức là cơ sở để phân công công việc. Mỗi công việc đều có sự khác nhau về cách thức thực hiện, tính chất, đặc điểm, điều kiện làm việc. Nhà quản lý phải am hiểu từng vị trí, công việc để có biện pháp động viên khuyến khích kịp thời và phù hợp, chưa nói khi xây dựng các chính sách, chế độ, các quy định liên quan đến vị trí, công việc cần có phân tích đánh giá cẩn thận các tác động đến công nhân sản xuất cho phù hợp.

1.4.1.8. Vị trí công việc của người lao động

Công việc là tập hợp những nhiệm vụ được thực hiện bởi một NLĐ hoặc một số NLĐ để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức có đạt được hay không phụ thuộc vào việc hoàn thành nhiệm vụ của NLĐ. Việc hoàn thành công việc hay không là do sự hứng thú trong thực hiện công việc. Vì vậy, NSDLĐ cần phải thiết kế, bố trí công việc phù hợp với NLĐ, có những biện pháp tạo ra sự hứng thú để họ thực sự coi trọng, tự hào đối với công việc đang làm. Một công việc phù hợp với khả năng, năng lực của NLĐ bao giờ cũng tạo ra hưng phấn cho NLĐ, giúp họ đạt được năng suất, chất lượng và hiệu quả. Vì thế khi phân công bố trí công việc đều phải dựa vào tiêu chuẩn, yêu cầu của công việc để lựa chọn, tuyển dụng, bố trí NLĐ bảo đảm, đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc và tạo điều kiện cho NLĐ phát triển.

1.4.1.9. Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của công nhân. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi công nhân phải đầu học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho công nhân, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của DN. Khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển nhanh như vũ bão, kéo theo đó là những áp lực trong công việc, sự đơn điệu, nhàm chán, do vậy các DN cần nghiên cứu kỹ lưỡng những đặc điểm công nghệ, kỹ thuật, phân công, bố trí lao động cho phù hợp với đặc điểm của máy móc, công nghệ, có biện pháp động viên công nhân vào những thời điểm cần thiết.

1.4.1.10. Điều kiện lao động

Điều kiện lao động là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động gồm: Các yếu tố vệ sinh, các yếu tố tâm sinh lý, các yếu tố tâm lý xã hội và các yếu tố thẩm mỹ có tác động tới trạng thái làm việc, chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả làm việc của họ trong tương lai. Nếu công nhân sản xuất được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: Trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của công nhân, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho công nhân cảm thấy yên tâm làm việc, phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, để tạo động lực lao động, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện lao động tốt cho công nhân.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Bên cạnh các yếu tố bên trong DN, các nhân tố bên ngoài DN cũng có ảnh hưởng lớn tới tạo động lực lao động trong DN. Cụ thể:

1.4.2.1. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

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

1.4.2.2. Bối cảnh của nền kinh tế

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

1.4.2.3. Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người công nhân sản xuất khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị

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

1.4.3. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

1.4.3.1. Hệ thống nhu cầu cá nhân

Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi công nhân nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại công nhân không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của công nhân thì tổ chức phải biết được những mong muốn của họ về công việc.

1.4.3.2. Mục tiêu cá nhân

Mục tiêu cá nhân là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu,

đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì NSDLĐ phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho công nhân hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

1.4.3.3. Khả năng và kinh nghiệm làm việc

Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Theo đó, khả năng, kinh nghiệm của công nhân trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc, do đó họ có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Vì vậy, NSDLĐ cần phải bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của công nhân sản xuất.

1.4.3.4. Đặc điểm cá nhân người lao động

Những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của công nhân.

Về giới tính, nam giới có tính cách năng động, thích tìm tòi, sáng tạo, thể lực tốt, trái lại nữ giới thường cẩn thận, tỉ mỉ, có sức chịu đựng và kiên trì cao.

Về tuổi tác, những người trẻ tuổi năng động, nhanh nhẹn, nắm bắt cái mới nhanh, nhưng chưa đủ sự chín chắn, thích thể hiện, trái lại người có tuổi cao thường chín chắn, suy xét mọi việc cẩn thận trước khi quyết định, nhưng khó nắm bắt những cái mới.

Do đó, để tạo động lực lao động và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi NSDLĐ phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân.

1.4.3.5. Mức sống của người lao động

Mức sống của công nhân có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu của họ trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với công nhân có mức thu nhập thấp thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu, trong khi đó công nhân có kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Ở Việt Nam hiện nay, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các “nhu cầu sinh lý” hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn công nhân.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH Thạch Bàn

1.5.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp

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

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

nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho công nhân sản xuất được công ty thực hiện rất tốt.

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

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

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

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

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Honda Việt Nam

Được thành lập vào năm 1996, Honda Việt Nam hiện là một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt Nam. Tính đến cuối năm 2022 Honda Việt Nam có tổng cộng gần 10.000 lao động. Theo thống kê của Công đoàn công ty từ năm 2015 đến nay Công ty chỉ sa thải chưa đến 20 công nhân, phần lớn là do vi phạm kỷ luật lao động. Biến động lao động các năm khá lớn với con số sắp sĩ 2000 người, tuy nhiên, nguyên nhân nghỉ việc là lo lý do cá nhân, phần lớn là công nhân mới vào làm việc, hoặc sau khi thành nghề, thạo việc không chịu được áp lực bỏ ra làm ngoài, nhưng bù vào đó hàng năm cũng có trên 2000 người được tuyển mới. Riêng những người có tay nghề và thâm niên cao rất ít nghỉ việc. Nguyên nhân được cho là Công ty áp dụng phụ cấp thâm niên, phụ cấp trách nhiệm và có mức lương ưu đãi với những người có trình độ chuyên môn cao. Qua tìm hiểu công tác tạo động lực lao động tại đây cho thấy , hiện công ty đang có các chính sách sau:

- Thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của người lao động cả về vật chất và tinh thần. Mức thưởng cuối năm Honda cũng đảm bảo mức thưởng cao tối thiểu 4 tháng lương/năm.

- Xây dựng môi trường làm việc tốt, hài hòa. “Tôn trọng con người” là một trong hai niềm tin cơ bản mà Honda Việt Nam đã và đang hướng tới. Honda luôn khuyến khích và phát triển sự tự do, độc đáo, tư duy, sáng tạo và ước mơ của mỗi cá nhân. Mỗi thành viên làm việc tại Honda đều được tôn trọng, giúp đỡ trong hoàn cảnh khó khăn, chia sẻ kiến thức, đóng góp chân thành để hoàn thành trách nhiệm.

- Các quản lý luôn khuyến khích nhân viên đưa ra những nhận xét về công việc, vì thế nhân viên có thể thoải mái đề xuất ý kiến để cải tiến công việc đạt hiệu quả tốt hơn.

- Khi nhân viên gặp khó khăn sẽ luôn được sếp sẵn sàng tư vấn. Tại Honda, mỗi nhân viên đều được tôn trọng như nhau, không kể cấp bậc.

- Honda cũng rất quan tâm đến việc tạo cơ hội và môi trường để NLĐ được phát triển sự nghiệp. Vì thế mà đã mở nhiều lớp đào tạo ngoại ngữ miễn phí, các lớp đào tạo kỹ năng, các khóa đào tạo tại nước ngoài ...

1.5.2. Bài học rút ra cho công ty TNHH Thạch Bàn

Công ty than Mạo Khê là và công ty TNHH Honda là công ty liên doanh đều là những công ty sản xuất lớn. Từ kinh nghiệm của hai công ty trên, rút ra bài học cho Công ty TNHH Thạch Bàn như sau:

- Xây dựng chế độ lương thưởng rõ ràng và công bằng. Các chính sách thưởng phải đa dạng và hợp lý để động viên khuyến khích công nhân. Chính sách lương thưởng là một chính sách gần như quan trọng nhất trong công tác tạo động lực. Nếu mức lương thưởng thấp, không đảm bảo đời sống cho công nhân rất dễ khiến công nhân có tâm lý chán nản, mất động lực làm việc.

- Quan tâm đến các chính sách phúc lợi tự nguyện ngoài chính sách phúc lợi bắt buộc, vì đó cũng là yếu tố quan trọng trong công tác tạo ĐLLĐ.

- Quan tâm chăm sóc đời sống và vui chơi giải trí, tinh thần cho công nhân như các hoạt động thể dục thể thao, ngày hội sách... Bên cạnh các nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần cũng cần phải được thỏa mãn mới giúp cho công nhân có tinh thần thoải mái, có thêm năng lực sau những ngày làm việc vất vả.

- Môi trường làm việc phải lành mạnh, thân thiện. Mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, giữa nhân viên và sếp - yêu thương, giúp đỡ và cùng nhau tiến bộ phát triển. Việc tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, sẽ làm cho công nhân mong muốn được đến công ty vui vẻ và sẽ cống hiến cũng như gắn bó lâu dài với công ty.

- Con người là nhân tố quan trọng nhất của công ty vì vậy đảm bảo sức khỏe cho công nhân cũng cần phải được chú trọng. Công nhân có sức khỏe mới đảm đương được công việc, mới có động lực làm việc. Công ty cần phải xây dựng các chương trình để tăng cường sức khỏe cũng như phát hiện sớm bệnh tật cho công nhân.

- Làm tốt công tác đào tạo bồi dưỡng, phát triển. Từ đó giúp công nhân được nâng cao trình độ của bản thân, từ đó mở ra nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc. Công nhân luôn mong muốn được trau dồi thêm kỹ năng, thêm kiến thức để có thể đảm nhận những công khác phức tạp hoặc làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm, nên các công ty đã rất chú trọng đến vấn đề này.

Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THẠCH BÀN

2.1. Khái quát về Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn (gọi tắt là Công ty TNHH Thạch Bàn). Tên giao dịch tiếng Anh là: THACH BAN GROUP JOINT STOCK COMPANY, được thành lập ngày 31/07/2017 với mã số thuế công ty là 2400767766.

Tập đoàn Thạch Bàn được thành lập từ năm 1959.

Trải qua hơn 60 năm xây dựng và phát triển, Thạch Bàn là một trong những đơn vị dẫn đầu lĩnh vực sản xuất VLXD tại Việt Nam.

Thạch Bàn luôn tiên phong trong đổi mới khoa học công nghệ, đón đầu các xu thế, góp phần tích cực vào sự nghiệp Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa ngành sản xuất VLXD tại Việt Nam.

Sự hình thành và phát triển của Thạch Bàn gắn liền cùng tiến trình đổi mới, xây dựng đất nước với những dấu mốc quan trọng.

Trụ sở giao dịch chính: thôn Đông Hương, xã Nham Sơn, huyện Yên Dũng, tỉnh Bắc Giang

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh: Sản xuất kinh doanh gạch ốp lát Granite

Lịch sử hình thành phát triển:

2/1959: Thành lập công trường Thạch Bàn

1991: Đổi mới thiết bị, công nghệ sản xuất gạch bằng lò nung Tuynel

8/1994: Cổ phần hóa nhà máy gạch ngói Thạch Bàn thành Công ty cổ phần gạch ngói Thạch Bàn

12/1996: Khánh thành nhà máy sản xuất gạch ốp lát Granite nhân tạo đầu tiên tại Việt Nam

12/1998: Cổ phần hóa nhà máy gạch ngói Thạch Bàn thành Công ty cổ phần gạch ngói Thạch Bàn

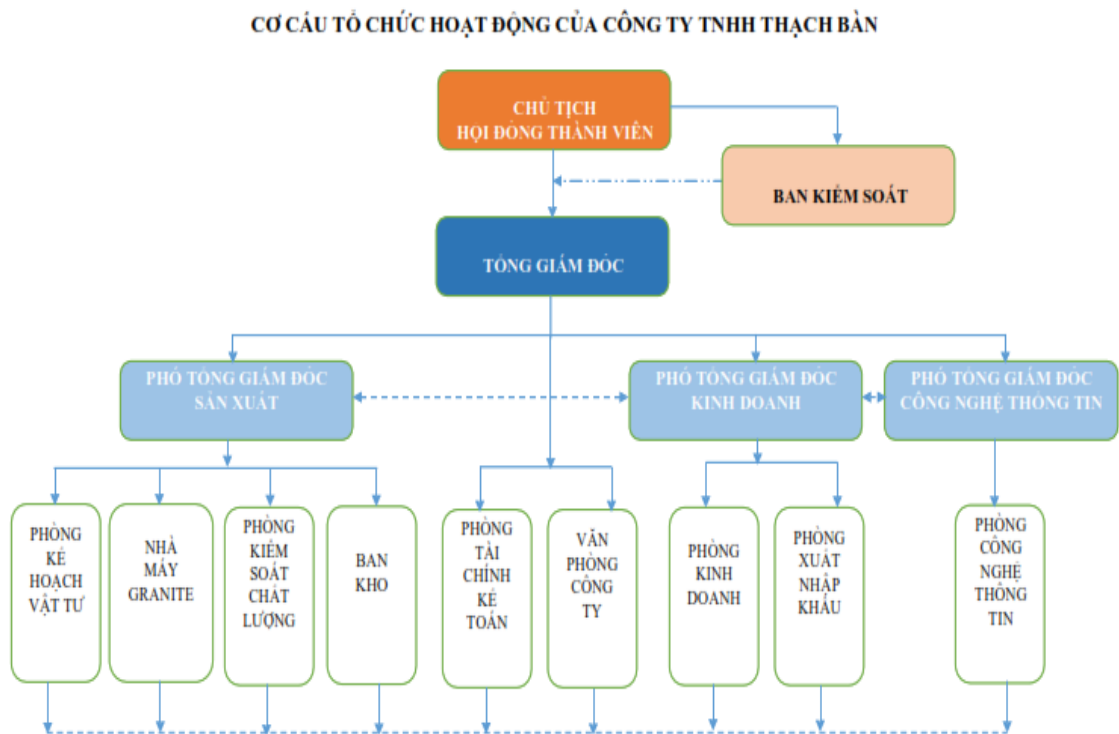
12/2004: Cổ phần hóa Công ty Thạch Bàn thành Công ty cổ phần Thạch Bàn Viglacera. Từ đó phôi thai mô hình Tập đoàn

2/2009: Kỷ niệm 50 năm thành lập

2/2017: Chuyển đổi và di dời nhà máy lên Bắc Giang

2022: Tập đoàn kinh tế vững mạnh về sản xuất VLXD tại Việt Nam

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức



Sơ đồ 2. 1: Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Thạch Bàn

(Nguồn: Công ty TNHH Thạch Bàn)

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Theo thống kê của Văn phòng công ty tính đến tháng 12/2022 tổng cộng

toàn công ty có 362 người, trong đó công nhân sản xuất là 337 người, chiếm 93,1%, tương tự các năm trước đó tỷ lệ công nhân sản xuất chiếm tỷ lệ cao, giao động ở khoảng từ 86% đến 92%, trong đó phần lớn là nam giới. Tỷ lệ công nhân nam trong giai đoạn 2019-2022 giao động trong khoảng từ 78% đến 81% (Bảng 2.1). Tỷ lệ này cũng hoàn toàn hợp lý bởi công việc của công ty không quá phức tạp, nhưng là công việc nặng nhọc, đòi hỏi phải có sức khỏe, trình độ công nghệ tuy đã có sự cải tiến, đầu tư nhưng vẫn còn tương đối lạc hậu. Trình độ công nhân trong giai đoạn 2019 -2022 tuy đã được nâng cao, nhưng vẫn chiếm tỷ lệ từ 50% đến 53% là lao động phổ thông (bảng 2.1).

Bảng 2. 1. Cơ cấu công nhân sản xuất Công ty TNHH Thạch Bàn

Cơ cấu lao động	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
Tổng số	487	100%	427	100%	380	100%	337	100%
Theo giới tính								
Nam	389	80%	345	81%	301	79%	264	78%
Nữ	98	20%	82	19%	79	21%	73	22%
Theo Trình độ								
Đại học trở lên	103	21%	94	22%	88	23%	65	19%
Cao đẳng, trung cấp	102	21%	119	28%	102	27%	92	27%
Lao động phổ thông	282	58%	214	50%	190	50%	180	53%
Theo độ tuổi								
Từ 18-30 tuổi	76	16%	54	13%	34	9%	14	4%
Từ 30 tuổi	411	84%	373	87%	346	91%	323	96%

trở lên								
---------	--	--	--	--	--	--	--	--

(Nguồn: Công ty TNHH Thạch Bàn)

Xét theo giới tính: Theo tiêu chí này tỷ lệ lao động nam luôn chiếm một tỷ lệ tương đối cao trong Công ty trong giai đoạn 2019-2022. Điều này là điều hoàn toàn dễ hiểu đối với ngành nghề sản xuất gạch hiện nay. Bởi, đối với loại hình ngành nghề này thì cần phải đòi hỏi công nhân phải có sức khỏe tốt, sức bền mạnh mẽ về cơ bắp. Những tính cách căn bản này hoàn toàn phù hợp với công nhân nam. Do vậy công nhân nam chiếm tỷ lệ cao trong công ty năm 2019 là 80%, năm 2020 là 81%, năm 2021 là 79% và năm 2022 là 78%. Tuy nhiên, tỷ lệ nam giới nghỉ việc/chuyển công tác trong những năm qua cũng chiếm tỷ lệ lớn trong công ty, ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động tạo động lực của công ty.

Xét theo trình độ chuyên môn: Theo tiêu chí này số lượng công nhân công ty có trình đại học và công nhân phổ thông giảm qua các năm, chỉ có công nhân trình độ Cao đẳng, Trung cấp giữ ở số lượng ổn định qua các năm. Do ảnh hưởng của Covid và nền kinh tế đang có phần suy thoái nên công ty phải cắt giảm số lượng công nhân để đảm bảo tài chính của công ty.

Xét theo độ tuổi: Độ tuổi công nhân trong công ty chủ yếu trên 30 tuổi, điều này tạo nên lợi thế về tay nghề cũng như nhiều kinh nghiệm hơn so với công nhân trẻ từ 18-30 tuổi. Công nhân có tuổi thì sẽ khó khăn hơn trong việc tiếp cận với các công nghệ mới so với lao động trẻ. Nhưng công nhân trẻ đồng nghĩa với việc hạn chế về kinh nghiệm làm việc, kỹ năng tay nghề còn thấp đòi hỏi các chi phí đào tạo lao động cao hơn. Mặt khác, do tuổi đời còn trẻ nên công nhân có thể xin chuyển đi nơi khác làm việc khi công việc không phù hợp hay cái họ nhận được chưa thỏa đáng, khiến việc bố trí sắp xếp công nhân của công ty có thể gặp nhiều gặp nhiều khó khăn.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2022

Để hiểu rõ hơn về tình hình hoạt động của Công ty TNHH Thạch Bàn, ta có thể đánh giá tính hình sản xuất của Công ty qua bảng sau:

Bảng 2. 2. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019-2022 của Công ty TNHH Thạch Bàn

Đơn vị tính: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022
1	Tổng doanh thu	665.944	451.472	315.069	373.896
2	Lợi nhuận sau thuế	-27.433	-31.658	-51.673	-21.025
3	Thu nhập bình quân	10.020.975	10.500.891	9.520.412	11.183.035

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán công ty TNHH Thạch Bàn)

Về tổng doanh thu của Công ty, doanh thu công ty có chiều hướng giảm từ năm 2019 đến năm 2021 và tăng nhẹ vào năm 2022. Năm 2019, doanh thu công ty đạt 665.944 triệu đồng, sang năm 2020 là 451.472 triệu đồng, năm 2021 là 315.069 triệu đồng. Đến năm 2022, doanh thu là 373.896 triệu đồng. Điều này cho thấy công ty ít nhiều bị ảnh hưởng bởi dịch Covid.

Có thể thấy, sau khi trừ hết các khoản chi phí và đóng thuế thì công ty đang bị lỗ. Lý do đến từ việc nguyên liệu tăng giá, hàng hóa tồn kho. Mặc dù vậy nhưng phía công ty vẫn luôn đảm bảo về thu nhập cho công nhân, kể cả khi công ty phải dừng hoạt động do Covid thì vẫn trả lương cho công nhân đầy đủ theo mức lương đã được thỏa thuận.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

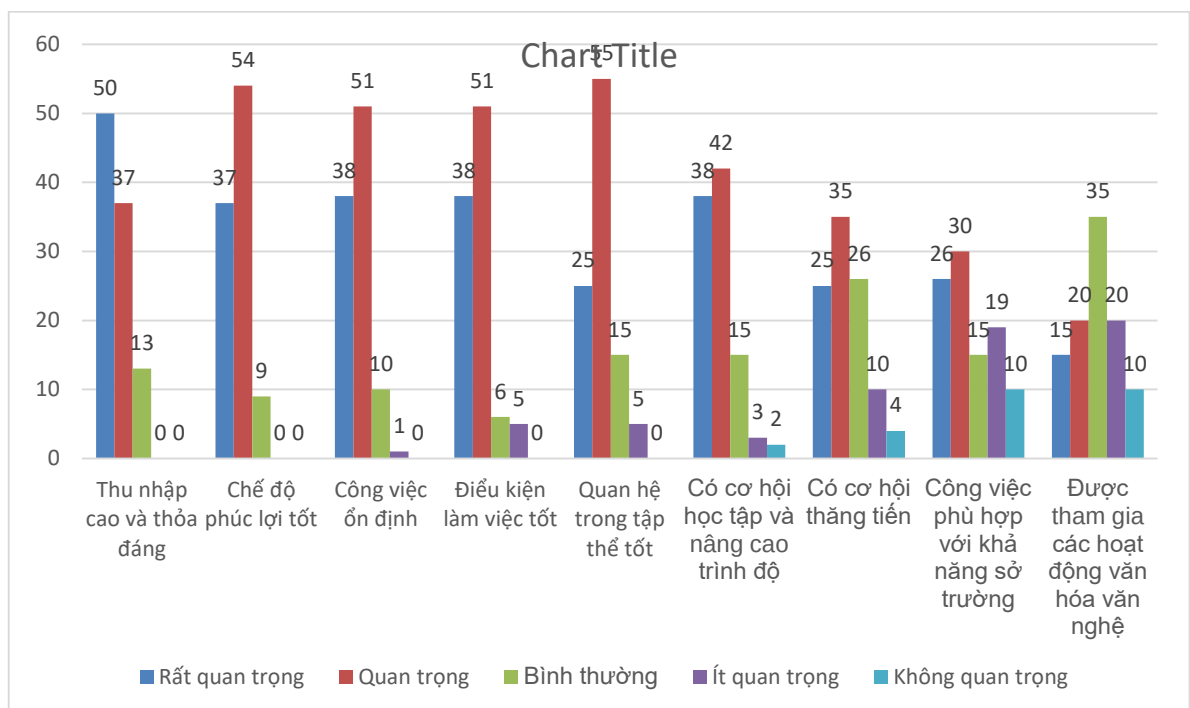
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của công nhân sản xuất

Cho đến nay, Công ty TNHH Thạch Bàn chưa có các hoạt động chính thức nào liên quan đến xác định nhu cầu của công nhân sản xuất, việc thăm dò, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của công nhân sản xuất còn thiếu bài bản, hệ thống, chủ yếu mang tính tự phát từ các đề xuất của các bộ phận, đơn vị gửi lên hoặc qua hội nghị định kỳ mỗi năm họp một lần vào dịp cuối năm. Tại Công ty không có thiết lập hộp thư góp ý, mà hầu hết đều phản ánh trực tiếp qua văn phòng Công ty, chưa có bộ phận chuyên trách để xử lý thông tin, giải quyết những khiếu nại, thắc mắc trong quan hệ lao động...vv. Quá trình nghiên cứu khảo sát tại Công ty, tác giả có đề cập đến việc nắm bắt xác định nhu cầu của công nhân, nhưng không có số liệu cụ thể nào, các biện pháp tạo động lực cho công nhân cũng khá mơ hồ và chung chung, không rõ nét...nghĩa là vẫn theo cách truyền thống và thực hiện theo quy định, theo kinh nghiệm, lối mòn của những người đi trước...

Để có được số liệu về nhu cầu của công nhân, tác giả đã tiến hành khảo sát công nhân sản xuất thông qua phiếu hỏi kết hợp phỏng vấn ngẫu nhiên đối với công nhân sản xuất.

Với 100 phiếu khảo sát phát ngẫu nhiên cho công nhân sản xuất là các công nhân sản xuất trực tiếp về 9 nhu cầu cơ bản, thiết yếu của công nhân sản xuất, bao gồm các vấn đề: (1) thu nhập, (2) Chế độ phúc lợi, (3) công việc ổn định, (4) điều kiện làm việc, (5) quan hệ giao tiếp, (6) cơ hội học tập nâng cao trình độ, (7) cơ hội thăng tiến, (8) công việc phù hợp, (9) các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao. Với mỗi nhu cầu được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao như: không quan trọng, ít quan trọng, bình thường, quan trọng và rất quan trọng. Kết quả thu được phản ánh qua biểu đồ 2.1 sau:

Biểu đồ 2. 1. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2023)

Số liệu điều tra thể hiện, đánh giá của công nhân sản xuất trong công ty về nhu cầu và mức độ ưu tiên của những nhu cầu của công nhân đối với các nhóm tiêu chí có nhiều khác biệt, song chủ yếu ở mức độ quan trọng. Trong đó, tỷ lệ công nhân đánh giá Thu nhập cao và thỏa đáng với mức độ quan trọng chiếm 37% và rất quan trọng chiếm 50%; Chế độ phúc lợi tốt được công nhân đánh giá với mức độ quan trọng chiếm 54% và rất quan trọng chiếm 37%; Công việc ổn định được công nhân đánh giá quan trọng chiếm 51%, rất quan trọng chiếm 38%; Điều kiện làm việc tốt được công nhân đánh

giá quan trọng chiếm 51%, rất quan trọng chiếm 38%; Quan hệ trong tập thể tốt được NLD đánh giá quan trọng chiếm 55%, rất quan trọng chiếm 25%; Có cơ hội học tập nâng cao trình độ được công nhân đánh giá quan trọng chiếm 42%, rất quan trọng chiếm 38%; Có cơ hội thăng tiến được NLD đánh giá quan trọng chiếm 35%, rất quan trọng chiếm 25%; Công việc phù hợp với khả năng sở trường được công nhân đánh giá quan trọng chiếm 30%, rất quan trọng chiếm 26% và Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ được công nhân đánh giá quan trọng chiếm 20%, rất quan trọng chiếm 15%. Trong các tiêu chí trên, tỷ lệ công nhân đánh giá không quan trọng và ít quan trọng chiếm tỷ lệ thấp, chỉ khoảng từ 0 – 10%.

Nếu đánh giá về định lượng theo thang đo Likert tương ứng mức điểm tăng dần từ 1 đến 5 sẽ có kết quả như sau:

Bảng 2. 3: Đánh giá mức độ quan trọng về nhu cầu của công nhân

TT	Nhu cầu của công nhân	Số lượng người đ/giá					Mức độ Q.trọng TB
		1	2	3	4	5	
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	0	0	13	37	50	4.37
2	Chế độ phúc lợi tốt	0	0	9	54	37	4.28
3	Công việc ổn định	0	1	10	51	38	4.26
4	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	2	3	15	42	38	4.11
5	Quan hệ tập thể tốt	0	5	15	55	25	4.00
6	Điều kiện làm việc tốt	7	5	6	51	31	3.94
7	Có cơ hội thăng tiến	4	10	26	35	25	3.67
8	Công việc phù hợp với khả năng, sở trường	10	19	15	30	26	3.43
9	Được tham gia các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao	10	20	35	20	15	3.10

Như vậy, kết quả đánh giá định lượng về mức độ quan trọng của các nhu cầu của công nhân tại Công ty cho phép sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từ cao đến thấp như sau:

- (1) Nhu cầu thu nhập cao và thỏa đáng (4,37)
- (2) Chế độ phúc lợi tốt (4,28)
- (3) Công việc ổn định (4,26)
- (4) Có cơ hội học tập nâng cao trình độ (4,11)
- (5) Quan hệ tập thể tốt (4,0)
- (6) Điều kiện làm việc tốt (3,94)
- (7) Có cơ hội thăng tiến (3,67)
- (8) Công việc phù hợp với khả năng, sở trường (3,43)
- (9) Được tham gia các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao (3,10)

Kết quả khảo sát, đánh giá định lượng về mức độ quan trọng của các nhu cầu của công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn cho thấy hoàn toàn phù hợp với đặc điểm, hoàn cảnh của doanh nghiệp, trong điều kiện kinh tế hiện nay vấn đề quan tâm nhất là việc làm và thu nhập do đó nhu cầu về thu nhập (tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, việc làm ổn định) là những vấn đề được họ quan tâm đầu tiên, nhất là sau 2 năm vừa qua do ảnh hưởng dịch bệnh Covid-19 việc làm, thu nhập và phúc lợi của công nhân tại Công ty suy giảm, cho tới nay mới dần được ổn định; tiếp theo sau là vấn đề đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng là vấn đề mà họ cho là quan trọng, bởi nếu có trình độ chuyên môn, tay nghề thành thạo mới có thể giúp họ hoàn thành tốt được nhiệm vụ, có công việc ổn định qua đó mới có thu nhập cao và ổn định, các khoản phúc lợi mới được gia tăng. Vấn đề quan hệ tập thể tốt và điều kiện làm việc tốt cũng là mối quan tâm không chỉ đối với công nhân sản xuất tại Công ty này, mà có thể nói là nhu cầu chung của mọi công nhân khi làm việc tại các doanh nghiệp nói chung. Cuối cùng là 3 nhu cầu liên quan

đến cơ hội thăng tiến, được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực, sở trường và được tham gia hoạt động văn hóa, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao tuy là quan trọng nhưng xếp sau cùng so với các vấn đề thu nhập, phúc lợi, cơ hội học tập, môi trường, điều kiện làm việc...vv. Kết quả trên có thể là chưa toàn diện, đầy đủ nhưng ít nhiều phản ánh được những nhu cầu thiết yếu mà công nhân tại Công ty quan tâm, thông qua kết quả này là những gợi ý tốt để Công ty TNHH Thạch Bàn nghiên cứu hình thành các chính sách, chế độ bảo đảm các quyền lợi chính đáng cho NLĐ.

2.2.2. Thực trạng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động

Tại Công ty TNHH Thạch Bàn các biện pháp tạo động lực lao động được sử dụng bao gồm 2 nhóm là các biện pháp kích thích vật chất và kích thích tinh thần, cụ thể như sau:

2.2.2.1. Các biện pháp kích thích bằng vật chất

(1) Tiền lương và thu nhập

Công ty TNHH hiện có 02 (hai) hình thức trả lương cho CBCNV và công nhân, đó là trả lương theo thời gian và trả lương khoán, cụ thể được chia làm 02 đối tượng là Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Năm 2022 số lao động trực tiếp, là công nhân sản xuất, công nhân vận tải, công nhân phục vụ, hỗ trợ, công nhân sửa chữa...vv là 337 người. Tiền lương trả cho đối tượng này được tính theo công thức sau:

Tiền lương = Điểm lương duyệt * Giá trị điểm lương * Hệ số hoàn thành công việc * Số ngày công đi làm/Ngày công quy định

Qua công thức tiền lương trên cho thấy, Công ty đã chú trọng khuyến khích tiền lương thông qua hệ số hoàn thành công việc và ngày công lao động, nghĩa là nếu kết quả thực hiện công việc cao, vượt mức kế hoạch giao và có nhiều ngày công sẽ có mức lương cao. Đây là xu hướng chung của các

DN trong trả lương lao động. Tuy nhiên để trả lương công bằng cần phải có tiêu chuẩn, định mức cụ thể, rõ ràng, công tác đánh giá thực hiện công việc phải khách quan, công bằng, hệ thống giám sát ngày giờ công phải chặt chẽ.

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của Công ty TNHH Thạch Bàn đã rất chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau. Tiền lương đã gắn chặt với số lượng và chất lượng mà công nhân công hiến, trả lương theo từng loại công việc, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của từng công nhân. Trong công thức tính lương cho công nhân đều có sự tham gia của hệ số hoàn thành công việc, ngày công lao động thực tế và điểm đánh giá mức độ đóng góp của công nhân sản xuất trực tiếp. Bên cạnh đó, tiền lương công nhân luôn được nhận vào ngày 15 đến 30 hàng tháng, công ty chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng hạn cho công nhân. Tất cả điều này đã góp phần tạo ra lòng tin và sự cố gắng cho công nhân vì những gì mà họ nhận được tương xứng với những đóng góp của họ.

Điều đó cho thấy tiền lương của Công ty TNHH Thạch Bàn được đại bộ phận công nhân đánh giá cao là chi trả đúng thời hạn. Việc đảm bảo thời gian đúng hạn trả lương giúp công nhân yên tâm có nguồn tài chính trang trải cho cuộc sống của bản thân và gia đình họ. Điều đó cũng cho thấy Công ty TNHH Thạch Bàn đang làm rất tốt việc thanh toán đúng hạn lương của công nhân, tạo tâm lý thoải mái cho công nhân. Bên cạnh việc đảm bảo thời hạn trả lương, việc trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng của từng công nhân trong tổ chức rất quan trọng.

Qua thống kê của phòng tài chính kế toán Công ty tiền lương bình quân hàng tháng của công nhân sắp sĩ 10,8 triệu đồng/người/tháng, so với mặt bằng chung của các DN khác trên địa bàn Thạch Bàn thì mức lương của công nhân công ty ở mức trung bình khá. Qua bảng trả lương hàng tháng của năm 2022, có không ít công nhân đạt mức lương trên 20 triệu đồng. Theo đề án cải cách

tiền lương của công ty, thì trong những năm tới Công ty sẽ tập trung hoàn thiện lại định mức lao động, xây dựng lại các chỉ số đánh giá thực hiện công việc theo hướng gắn kết mức lương với các chỉ số hoàn thành công việc và hệ số liên quan đến ý thức, kỷ luật, thái độ trong công việc chứ không chỉ là hoàn thành khối lượng công việc.

(2) Các khoản phụ cấp

Hiện nay, hệ thống phụ cấp của công ty gồm 2 loại: phụ cấp làm thêm giờ được trả theo quy định của Nhà nước (Bộ luật lao động năm 2019) và các phụ cấp khác như: phụ cấp đi lại, ăn trưa.... Các khoản phụ cấp đều được tính gộp vào lương để chi trả nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho công nhân trong công ty, để bù đắp những hao phí sức lực và tinh thần cho công nhân trong quá trình làm việc tại công ty và khuyến khích công nhân có trách nhiệm cao hơn với công việc.

+ *Phụ cấp làm thêm giờ*: Nhìn chung phụ cấp làm tăng ca, tăng giờ Công ty thực hiện đúng theo quy định của nhà nước. Số giờ làm thêm trong khuôn khổ giới hạn quy định của Bộ luật lao động, có sự thỏa thuận của công đoàn và sự đồng thuận của công nhân. Quyền lợi giữa Công ty và công nhân hài hòa, không xảy ra xung đột, mâu thuẫn. Theo thống kê của Phòng tài chính kế toán năm 2022 có 265 công nhân đăng ký làm tăng giờ, với tổng số giờ vượt mức quy định trong toàn công ty là 52.073 giờ, bình quân mỗi công nhân vượt 154,5 giờ/công nhân/năm. Điều đó đã giúp công ty hoàn thành vượt mức kế hoạch 123%/năm. Điều cơ bản là đã kịp tiến độ hợp đồng với 8 đối tác lớn, nâng được uy tín, thương hiệu của công ty.

+ *Phụ cấp đi lại, ăn giữa ca*: Công ty có phụ cấp đi lại, hỗ trợ hao mòn xe cộ, xăng xe cho công nhân với mức 200.000 nghìn đồng/tháng; Tổ chức ăn giữa ca với mỗi suất ăn 35.000 đồng/suất. Riêng phụ cấp đi lại, hỗ trợ hao mòn xe cộ, xăng xe cho mỗi công nhân đã được công ty thỏa thuận đưa vào

thỏa ước lao động tập thể của công ty từ năm 2021, theo đó đã tăng hơn so với năm 2020 là 40.000 đồng/tháng/công nhân, cao hơn so với các doanh nghiệp khác từ 10.000 đồng cho đến 30.000 đồng. Đây là khoản tiền tuy nhỏ nhưng có ý nghĩa rất lớn đến tâm lý của mọi người trong công ty. Đối lại trong thỏa ước lao động tập thể, công nhân cũng cam kết chấp hành nghiêm chỉnh thời gian giờ giấc làm việc. Người vi phạm không những bị kỷ luật mà có thể bị khấu trừ vào phụ cấp này.

Bên cạnh các khoản phụ cấp mà công nhân được hưởng, hàng tháng, Công ty đã đóng bảo hiểm xã hội (BHXH) theo đúng quy định nhà nước, bảo hiểm y tế (BHYT), bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) đầy đủ cho công nhân trong công ty cùng các khoản trợ cấp (nếu có) như trợ cấp ốm đau, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản.... cho công nhân. Đối với công nhân nghỉ ốm hoặc nghỉ con ốm, họ được chỉ trả nguyên lương. Trường hợp các khoản phí BHXH và các khoản trợ cấp khác phải trừ qua lương đều được Công ty tính toán rõ ràng và cụ thể trong bảng lương của từng công nhân theo hàng tháng, nếu như có sai sót, công nhân có thể kiến nghị đến Phòng Tài chính kế toán của Công ty.

Ngoài ra, vào các dịp đặc biệt Công ty luôn có những phần quà cho công nhân như: Quà tết Dương lịch thưởng 300.000 – 500.000 đồng/người, Quà ngày 8/3, 20/10 cho phụ nữ trong Công ty: 100.000 – 200.000 đồng/người, Quà thăm công nhân ốm, thăm viếng, hiếu, hỉ...: 200.000 – 500.000 đồng/lần, Tiền mừng tuổi công nhân đầu năm của Lãnh đạo Công ty: 100.000 – 200.000 đồng/người.... Với toàn thể cán bộ, CBCNV trong Công ty những ngày lễ như: 1/5, 2/9, ngày thành lập Công ty, lãnh đạo Công ty luôn có những món quà động viên khích lệ tinh thần cho công nhân. Công nhân được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết.

Đối với công nhân nữ nghỉ sinh con, khi đã đi làm trở lại sẽ được về sớm trước 01 giờ đồng hồ trong 06 tháng đầu. Trong trường hợp kết hôn sẽ được nghỉ 03 ngày, nếu cha mẹ, vợ chồng, các con của nhân viên qua đời sẽ được nghỉ 03 ngày hưởng nguyên lương.

Không chỉ hỗ trợ công nhân về các khoản phụ cấp và phúc lợi xã hội, Công ty luôn có những hoạt động nhóm như tổ chức ngày phòng chống HIV, phòng cháy chữa cháy hay tổ chức trung thu, chào mừng ngày Tết thiếu nhi 1/6 hàng năm để động viên con em công nhân. Điều này khiến họ cảm thấy được quan tâm nhiều hơn và phần nào thôi thúc đẩy họ cũng đáp trả lại những sự quan tâm đó bằng hành động thực tiễn trong công việc sản xuất lao động.

Mặc dù, trong giai đoạn 2019-2022 tình hình sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, nhất là tại tỉnh Bắc Giang – nơi công ty đóng, là một trong các trung tâm bùng phát dịch bệnh, nhưng với sự quyết tâm cao của cán bộ, công nhân viên, sự sáng tạo trong tổ chức lao động của lãnh đạo công ty, với tinh thần “lợi ích hòa hòa, rủi ro chia sẻ”, tình hình sản xuất của Công ty vẫn tương đối ổn định, nhờ đó doanh thu, lợi nhuận cũng được duy trì, việc làm và thu nhập vẫn giữ được ổn định, cụ thể theo thống kê của Phòng tài chính Công ty TNHH Thạch Bàn tiền lương và mức nhu nhập của công nhân trong giai đoạn 2019-2021 tương đối ổn định với mức sắp xỉ gần 10 triệu đồng và từ năm 2022 tăng lên sắp xỉ 11 triệu đồng, số liệu cụ thể được phản ánh qua Bảng 2.3 sau.

Bảng 2. 4. Tiền lương/thu nhập của của công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn

(Đơn vị tính: Đồng)

Năm	Tiền lương bình quân	Thu nhập bình quân
2019	9.748.943	10.020.975
2020	9.832.795	10.500.891

2021	9.204.450	9.520.412
2022	10.781.879	11.183.035

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán Công ty TNHH Thạch Bàn)

Từ bảng số liệu 2.3 cho thấy, tiền lương và thu nhập của công nhân ở Công ty TNHH Thạch Bàn tương đối cao so với mặt bằng hiện nay. Như vậy về cơ bản đã giúp cho công nhân yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống.

Qua phỏng vấn nhanh 15 công nhân làm việc ở các dây chuyền sản xuất khác nhau của công ty. 100% đều phấn khởi, hài lòng với mức tiền lương và thu nhập hiện nay mà công ty đặt ra.

Anh Nguyễn Anh T. (45 tuổi) công nhân phân xưởng nung cho biết, định mức và đơn giá tiền lương hiện nay của công ty là phù hợp. Có cơ hội để mọi người cố gắng, tích cực để có mức thu nhập cao. Theo anh, trong phân xưởng của anh có không ít người hàng tháng hoàn thành vượt mức kế hoạch về khối lượng, cũng như ngày giờ công và thu nhập lên đến trên 15 triệu đồng/tháng là bình thường. (Trích phỏng vấn ngày 26/4/2023)

(3) Tiền thưởng

Ngoài tiền lương, Công ty TNHH Thạch Bàn cũng xây dựng hệ thống khen thưởng nhằm khuyến khích những người có thành tích nổi trội. Theo đó hàng năm, Công ty trích phần trăm doanh thu và lợi nhuận gia tăng theo kế hoạch để hình thành quỹ khen thưởng. Theo báo cáo của Phòng Tài chính- Kế toán, Công ty đã trích lập quỹ khen thưởng giai đoạn 2019-2022 với số liệu cụ thể tại Bảng 2.4 sau:

Bảng 2. 5. Quỹ tiền thưởng giai đoạn 2019 -2022

STT	Năm	Quỹ thưởng (đồng)	Tốc độ tăng (%)
1	2019	1.589.753.000	
2	2020	3.423.326.989	215%

3	2021	1.440.786.159	42%
4	2022	1.622.276.512	113%

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán, Công ty TNHH Thạch Bàn)

Hiện nay, Công ty đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau:

(1) *Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm*: Căn cứ vào mức độ đóng góp của cá nhân đối với việc hoàn thành kế hoạch của Công ty. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của công nhân và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà công nhân được thưởng thêm từ 2-10% tiền lương họ được nhận.

(2) *Thưởng các danh hiệu thi đua*: Căn cứ vào kết quả đánh giá công nhân của Công ty, Ban lãnh đạo Công ty xem xét, bình bầu và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc, tiêu biểu trong năm. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ khen thưởng và mức thưởng được quy định như sau:

- Cá nhân tiên tiến, xuất sắc: từ 500.000 - 1.000.000 đồng/người.
- Tập thể tiên tiến, xuất sắc: từ 3.000.000 - 5.000.000 đồng/tập thể.

Qua tìm hiểu về mức thưởng cho thấy: Mức thưởng của Công ty TNHH Thạch Bàn so với các doanh nghiệp trong ngành còn khá khiêm tốn. Phỏng vấn ngẫu nhiên một số công nhân tại Công ty TNHH Thạch Bàn cho thấy: Họ ít quan tâm đến mức thưởng này và cho rằng quá thấp so với những gì họ nỗ lực, cố gắng phấn đấu, nhất là giá cả thị trường tăng nhanh, đồng tiền đã lạm phát và mất giá thì mức thưởng trên không mấy ý nghĩa đối với họ. Một số ít công nhân còn đùa vui “ mức một, hai triệu đồng không đủ khao nhau một chầu bia. Không được thưởng là may, được thưởng lại phải bỏ thêm tiền để khao anh em trong tổ”

- *Thưởng đột xuất*: Đây là hình thức thưởng cho những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao (thường được thưởng cho lao động sản xuất trực tiếp là chủ yếu). Vào những dịp chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, chào mừng lễ kỷ niệm của Công ty... Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể công nhân trong Công ty. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua được Công ty quyết định khen thưởng. Mức thưởng giao động từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng/ đợt. Theo các công nhân, thì mức thưởng này là cao và đạt mặt bằng chung so với các đơn vị trong ngành.

- *Thưởng các cá nhân có sáng kiến*: Đây là hình thức thưởng cho các cá nhân có sáng kiến giúp sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm và mang lại lợi ích cho Công ty: 500.000 đồng/ sáng kiến

- *Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội...*: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Công ty quy định mức thưởng cho công nhân vào các dịp lễ tết: Thưởng tết âm lịch: 2.000.000 đồng/lao động, tết dương lịch: 1.000.000 đồng/lao động... Đây được xem như phần quà của Công ty nhằm tri ân công nhân được quy định trong thỏa ước lao động tập thể của Công ty ở mức tối thiểu, còn tùy theo doanh số, lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh của từng năm Công ty sẽ ấn định mức thưởng cụ thể. Chẳng hạn, một số năm trước đây mức thưởng nhân dịp tết cổ truyền có năm đạt mức bằng một tháng lương cơ bản.

Tóm lại: về hệ thống tiền thưởng của Công ty hiện nay tương đối phong phú với nhiều hình thức và mức thưởng. Tuy nhiên, mức thưởng còn khá khiêm tốn, chưa thật sự hấp dẫn và kích thích lao động. Chẳng hạn, với mức thưởng cá nhân đạt danh hiệu tiên tiến từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng/người/ năm và tập thể tiên tiến từ 3.000.000 đồng đến 5.000.000 đồng/tập thể/năm là khá khiêm tốn so với các doanh nghiệp cùng ngành nghề trên địa bàn.

2.2.2.2. Các biện pháp kích thích bằng tinh thần

(1) Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Công ty TNHH Thạch Bàn rất quan tâm đến môi trường văn hóa và điều kiện làm việc. Theo số liệu thống kê của Phòng Tài chính – kế toán trong giai đoạn 2019 -2022 công ty đã đầu tư cải thiện cơ sở vật chất, môi trường, điều kiện làm việc là trên 213 tỷ đồng, trong đó cải tạo, sửa chữa nhà xưởng, đầu tư máy móc, trang thiết bị, dây truyền sản xuất là 182 tỷ đồng, cải tạo hệ thống thông gió, nâng cấp cải tạo hệ thống lò nung điện là 26 tỷ đồng, chi phí mua sắm trang thiết bị bảo hộ lao động trên 5 tỷ đồng.

Ngoài ra, công ty cũng chú trọng xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, chỉnh trang không gian làm việc, rà soát, xây dựng nội quy, quy chế làm việc, sửa đổi tác phong, lề lối làm việc, các quy tắc ứng xử, quan hệ công tác trong công ty, phối hợp với công đoàn công ty tổ chức các phong trào thi đua lao động sản xuất, văn hóa văn nghệ, thể dục, thi thợ giỏi, thi tay nghề, thi tìm hiểu về an toàn, vệ sinh lao động và nhiều phong trào khác. Kết quả trong giai đoạn 2019-2022 công ty đã tổ chức được 3 đợt hội diễn, liên hoan văn nghệ, tổ chức giao lưu, giao hữu bóng bàn, cầu lông, bóng chuyền 2 lần với sự tham gia đông đảo của toàn thể cán bộ, công nhân viên. Chi phí hàng năm cho các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao trung bình từ 1 đến 1,5 tỷ đồng.

Công ty cũng thường xuyên tổ chức thanh, kiểm tra giám sát về tác phong lề lối làm việc, kiểm tra công tác an toàn, vệ sinh tại các phân xưởng. Ngoài ra, cũng tích cực hưởng ứng các phong trào, cuộc vận động của các tổ chức Đảng, đoàn thể trong cơ quan như học tập nghị quyết, tuyên truyền phổ biến pháp luật, hưởng ứng cuộc vận động “Học và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”, “hưởng ứng ngày môi trường thế giới”, khuyến khích các sáng kiến về “sản xuất xanh”, chuyển đổi số, tiết kiệm năng lượng, sản phẩm

vì cộng đồng...Lãnh đạo công ty cũng thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần đối với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong công ty, tại công ty cũng thiết lập các quỹ dành riêng chăm lo đời sống cho người lao động: quà tặng sinh nhật, thăm hỏi ốm, đau, hiếu, hỷ, hỗ trợ các gia đình khó khăn...vv với mức chi có năm lên đến 1-2 tỷ đồng, đặc biệt là trong giai đoạn dịch bệnh, công ty đã trích quỹ trợ cấp đột xuất hỗ trợ cho công nhân lên đến trên 4 tỷ đồng. Ngoài ra, công ty hàng năm cũng tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ, công nhân viên, tổ chức cấp phát thuốc miễn phí và tổ chức các hoạt động tham quan, nghỉ mát cho cán bộ, công nhân viên.

Nhờ những nỗ lực chung, môi trường văn hóa và điều kiện làm việc tại công ty ngày được cải thiện. Mọi quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên cấp dưới ngày một gần gũi, thân thiện, mọi người thương yêu, đoàn kết, chia sẻ và thông cảm với nhau. Qua quan sát thực địa cho thấy không gian, cảnh quan của công ty khá khang trang, sạch sẽ, ngăn nắp và nề nếp.

Công ty cũng đặc biệt quan tâm đến đổi mới phong cách lãnh đạo. Công ty có các quy tắc ứng xử, giao tiếp, các quy định về quan hệ công tác được quy định rất cụ thể, rõ ràng, được niêm yết công khai tại nơi làm việc và trong khuôn viên của công ty. Do đó, mọi người đều tuân thủ thực hiện và chấp hành tốt các quy định đề ra, nhờ đó tạo ra một môi trường văn hóa thân thiện, đoàn kết, đặc biệt là phong cách, tác phong làm việc của các cấp lãnh đạo đã có những tiến bộ và cải thiện đáng kể. Qua khảo sát cho thấy đa số lãnh đạo quản lý các cấp tuân thủ chấp hành, thực hiện theo đúng quy tắc, chuẩn mực trong giao tiếp, điều hành quản lý. Tuy nhiên, qua tiếp xúc, tìm hiểu công nhân cho thấy: vẫn còn không ít cán bộ lãnh đạo có thái độ hách dịch, gia trưởng, thiếu dân chủ, không thực sự tôn trọng cấp dưới, có phong cách không phù hợp với vị trí đảm nhiệm, lạm quyền...Điều này, gây không ít bất bình, bức xúc cho công nhân, làm cho bầu không khí tập thể căng thẳng, tuy

nhiên cũng chưa đến mức phản đối gay gắt làm ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh.

(2) Phân công, bố trí công việc phù hợp

Việc phân công bố trí công việc tại công ty ngày càng bản bản và khoa học. Công ty đã thực hiện phân tích công việc, làm rõ chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí công việc, các tiêu chuẩn, yêu cầu đối với người thực hiện công việc, trong đó, từng công đoạn, vị trí đều được đánh giá, xác định rõ khối lượng định mức công việc, nhờ đó khi bố trí, phân công công việc rất rõ ràng cụ thể, phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn của mọi người. Qua phỏng vấn ngẫu nhiên đối với 40 công nhân sản xuất tại công ty với câu hỏi: Công việc hiện nay có phù hợp với anh/ chị không. Kết quả có 37/40 người, chiếm 92,5% tổng số người được hỏi trả lời là phù hợp, có 3/40 người, chiếm 7,5 % số người được hỏi cho rằng tương đối phù hợp, hơi quá sức.

(3) Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật

Theo số liệu thống kê tại Phòng Tài chính- Kế toán trong giai đoạn 2019-2022, công ty đã tổ chức đào tạo cho 456 lượt – người với tổng chi phí cho công tác đào tạo là 1,138 tỷ đồng. Trong đó chủ yếu là chi hỗ trợ cho tập huấn, bồi dưỡng nâng cao tay nghề, tổ chức tham quan thực tế, cử đi đào tạo tại các trung tâm, cơ sở dạy nghề, tập huấn công tác an toàn, vệ sinh lao động, thi thợ giỏi, thi nâng bậc thợ, huấn luyện phòng cháy, chữa cháy..vv.

(4) Quan tâm đời sống vật chất và tinh thần cho công nhân sản xuất

Lãnh đạo công ty cũng thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần cho công nhân. Quy chế chi tiêu nội bộ của công ty cũng quy định rõ mức chi, khoản chi cho các hoạt động chăm sóc sức khỏe, đời sống, sinh hoạt công nhân như chi thăm hỏi ốm đau, chi hiếu, hỷ, sinh nhật, trợ cấp đột xuất, trợ cấp khó khăn, hỗ trợ suất ăn giữa ca... với mức từ 200.000 - 500.000 đồng. Phối hợp với công đoàn tổ chức các hoạt động văn hóa, thể

dục, thể thao, thăm quan, nghỉ mát, điều dưỡng, thăm khám sức khỏe định kỳ, cấp phát thuốc miễn phí cho công nhân. Ngoài ra, cũng quan tâm đến người thân của công nhân thông qua các hoạt động như tặng quà, phần thưởng cho con công nhân đạt thành tích cao trong học tập, tổ chức tặng quà nhân Tết Trung thu, ngày quốc tế thiếu nhi và nhiều hoạt động khác.

2.2.3. Thực trạng đánh giá kết quả tạo động lực lao động

Cho đến nay, tại Công ty TNHH Thạch Bàn ban lãnh đạo cũng chưa có một hoạt động khảo sát, đánh giá tổng kết các hoạt động và kết quả tạo động lực lao động, mặc dù trên thực tế công ty có rất nhiều biện pháp tạo động lực lao động.

Trong quá trình hoàn thiện luận văn, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng hình thức điều tra thông qua phiếu hỏi đối với 100 công nhân sản xuất, đồng thời thu thập và phân tích các số liệu sơ cấp có tại Công ty cho kết quả như sau:

2.2.3.1. Đánh giá mức độ đồng ý của công nhân sản xuất

a) Sự đồng ý về các biện pháp tạo động lực vật chất

Bảng 2. 6: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng

Câu hỏi	Mức độ hài lòng					Mức độ hài lòng chung
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Anh chị có hài lòng với mức tiền lương hiện nay không	0	10	36	31	23	3,67
Anh/ Chị có hài lòng với mức phụ cấp hiện nay không	0	4	25	45	26	3,93
Anh/ Chị có hài lòng với mức tiền thưởng hiện nay không	0	40	24	21	15	3,11
Anh/ Chị có hài lòng với các khoản phúc lợi hiện nay không	0	55	24	12	9	2,75

Trong đó: (1) – rất không hài lòng; (2) – không hài lòng; (3) bình thường; (4) hài lòng; (5) Rất hài lòng

Như vậy, qua kết quả khảo sát cho thấy công nhân có mức độ hài lòng nhất với mức phụ cấp hiện nay (3,93), tiếp theo là Mức lương (3.67), Tiền thưởng (3,11) và cuối cùng là phúc lợi (2,75)

b) Sự đồng ý đối với các biện pháp kích thích tinh thần

Bảng 2. 7: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng

Câu hỏi	Mức độ hài lòng					Mức độ hài lòng chung
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Anh/ chị có hài lòng với điều kiện làm việc của công ty hiện nay không	0	10	30	42	18	3.68
Anh /chị có hài lòng với phong cách của lãnh đạo công ty không	0	22	31	34	13	3.38
Anh/ Chị có hài lòng với vị trí, công việc hiện tại không	0	3	42	45	10	3.62
Anh/ Chị có hài lòng về công tác quy hoạch cán bộ không	0	26	34	31	9	3.23
Anh/ chị có hài lòng với công tác chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của công ty không	0	32	43	22	3	2.96
Anh/ Chị có hài lòng với công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty không	0	45	34	18	3	2.79

Trong đó: (1) – rất không hài lòng; (2) – không hài lòng; (3) bình thường; (4) hài lòng; (5) rất hài lòng

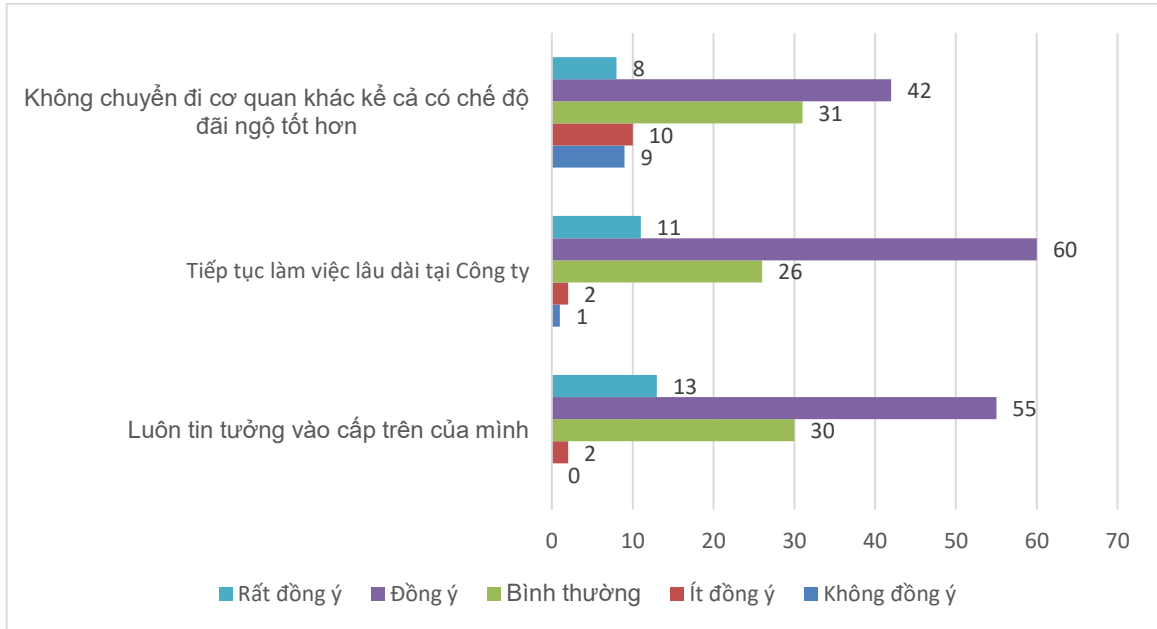
Qua kết quả khảo sát có thể sắp xếp mức độ hài lòng của công nhân về biện pháp kích thích tinh thần theo thứ tự mức độ hài lòng từ cao đến thấp như sau: Điều kiện làm việc (3,68); Vị trí công việc (2,62); Phong cách lãnh đạo (3,38), Công tác quy hoạch cán bộ (3,23); Công tác chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho công nhân (2,96) và Công tác đào tạo, bồi dưỡng (2,79)

2.2.3.2. Về Sự gắn bó của người lao động

Một công ty chỉ có thể hoạt động hiệu quả khi công nhân trong công ty làm việc với sự gắn bó và nhiệt huyết. Sự gắn bó của công nhân là một trong số những chỉ cơ bản để đo lường động lực lao động của công nhân. Bởi khi một công nhân quyết định gắn bó dài lâu với DN, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng DN. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của công nhân trong Công ty TNHH Thạch Bàn, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của công nhân như sau:

Từ bảng kết quả khảo sát cho thấy, một số chỉ số được đánh giá khá tốt: 13% rất đồng ý và 55% đồng ý với nhận định “Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; có 11.0% rất đồng ý và 60% đồng ý với nhận định “Tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty”; và với nhận định “Không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn” được 8% công nhân đánh giá rất đồng ý và 42% đồng ý. Những con số như trên cho thấy sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của Công ty TNHH Thạch Bàn, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của công nhân. Tuy nhiên vẫn còn một số tỷ lệ nhất định công nhân trong Công ty chưa thực sự gắn bó với Công ty, chính vì vậy, Công ty nên phải có sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực lao động nhằm tạo sự gắn bó lâu dài với toàn bộ công nhân.

Biểu đồ 2. 2 Đánh giá của công nhân về sự gắn bó của công nhân trong Công ty TNHH Thạch Bàn



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2023)

Qua thống kê của văn phòng Công ty TNHH Thạch Bàn cho thấy: Độ tuổi trung bình của công nhân sản xuất khá cao: Trong giai đoạn 2019-2022 tuổi trung bình của công nhân toàn công ty là 38,5 tuổi, trong đó năm 2021 là 39,2 tuổi và năm 2022 là sắp xỉ 41,3 tuổi. Nếu tính đến năm 2021 số công nhân có độ tuổi trên 30 tuổi của công ty đã lên đến 346 người, chiếm 91%, thì đến năm 2022 số người có độ tuổi trên 30 đã lên đến 323 người, chiếm 96% tổng số công nhân toàn công ty. Về thâm niên công tác tính đến tháng 12/2022 số người có thâm niên công tác trên 10 năm tại công ty chiếm 97,6%. Đây là con số khá cao. Điều đó cho thấy tỷ lệ công nhân gắn bó với nghề, với công ty là rất cao so với nhiều DN nghiệp khác. Từ đó cho thấy công tác tạo niềm tin giữa lãnh đạo công ty và công nhân được thực hiện khá tốt, giúp công nhân yên tâm sản xuất và làm việc.

Theo anh Bùi Thanh B.(28 tuổi) chuyên viên văn phòng, phụ trách công tác

tổ chức cho biết: Tại công ty có tới trên 30 gia đình có đến 2 thế hệ đang làm việc tại công ty. Theo anh lý do mà NLD nói chung, trong đó là phần lớn là công nhân gắn bó với công ty là bởi mức lương, thu nhập của công ty tương đối ổn định, môi trường làm việc thân thiện, cán bộ lãnh đạo rất quan tâm, gần gũi công nhân. Hơn nữa, đa số họ có gia đình ngay cạnh công ty, thu nhập có thể ít hơn ở thành phố hoặc ở khu công nghiệp nhưng được cái không phải thuê nhà trọ, chi phí sinh hoạt ở quê cũng rẻ hơn nên ít nhiều đỡ chi phí và tiết kiệm được. Anh cho biết: chính anh cũng có 3 người thân là anh em họ hàng đang làm việc tại công ty. Tốt nghiệp đại học ra trường không có việc làm được người thân giới thiệu nên thi tuyển vào đây. Làm việc được mấy năm rồi thấy cũng ổn. (Trích phỏng vấn tháng 3/2023)

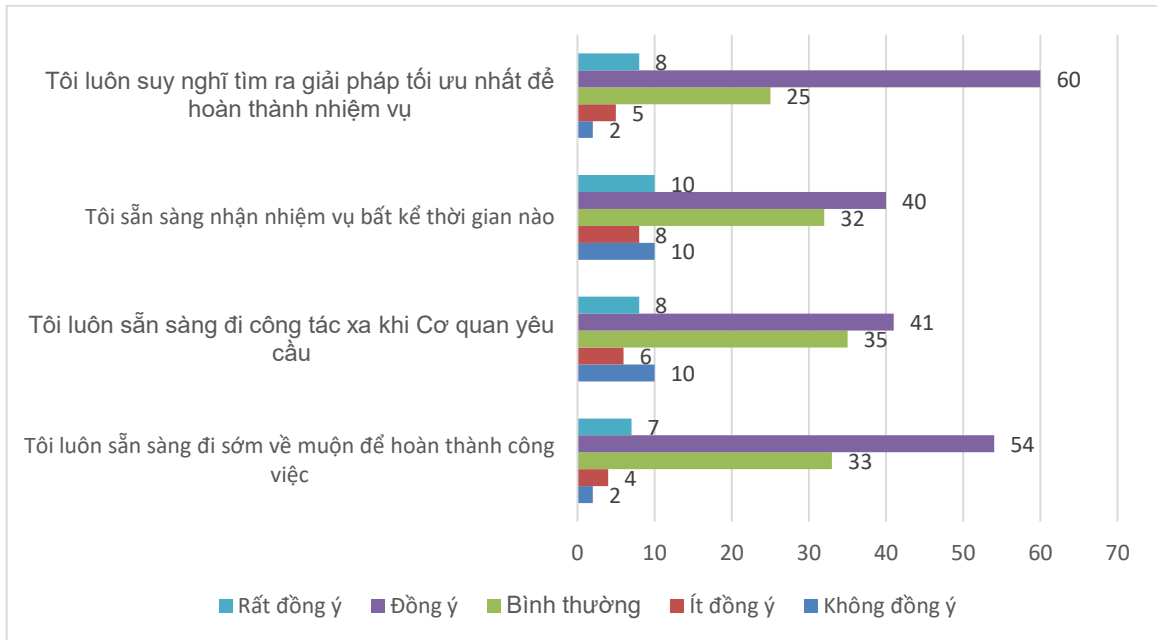
Qua sự chia sẻ của anh B và tiếp xúc với một số công nhân ở những bộ phận khác cũng có những cảm nhận tương tự. Điều đó cho thấy môi trường, điều kiện làm việc, các chế độ, quyền lợi của công ty có sức cuốn hút NLD, giữ chân được những người thợ lâu năm, tâm huyết với nghề, với công việc. Mặc dù, ban đầu khi mới bắt đầu tìm hiểu về công ty, chính tác giả luận văn cũng thấy bất ngờ về sự yêu nghề, gắn bó với công ty của công nhân như thế.

2.2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Theo báo cáo của Phòng tài chính – Kế toán trong giai đoạn 2019-2022, toàn công ty có 6 sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm và mang lại lợi ích cho Công ty tổng cộng trên 71,6 tỷ đồng, trong đó các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật của công nhân sản xuất là 4/6 sáng kiến, chiếm 66,66% sáng kiến và tiết kiệm và mang lại lợi ích cho đơn vị là 35,2 tỷ đồng (chiếm 49,16%).

Kết quả khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo được phản ánh qua biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.3 Đánh giá về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của công nhân sản xuất trong Công ty TNHH Thạch Bàn



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2023)

Kết quả bảng khảo sát 100 công nhân thuộc Công ty TNHH Thạch Bàn cho thấy: 33.0% bình thường, 54% đồng ý và 7% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc được giao. Công ty luôn khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của công nhân. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa với 35% bình thường, 41.0% đồng ý và 8 rất đồng ý nếu Công ty yêu cầu. Kết quả điều tra cũng cho thấy có 42% bình thường, 40% đồng ý và 10% rất đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào; ở tiêu chí công nhân luôn suy nghĩ tìm pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ cũng được công trong Công ty tán thành với 25% bình thường, 60% đồng ý và 8% rất đồng ý với tiêu chí này.

Số lượng sáng kiến cải tiến của công nhân đạt số lượng không nhiều. Một phần nằm ở phía công nhân và một phần nằm ở phía công ty chưa có công tác tạo động lực đủ kích thích giúp công nhân chủ động sáng tạo một

cách tích cực.

2.3. Phân tích các nhân tố có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty

2.3.1.1. Thị trường lao động

Hiện nay có nhiều các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam như nhà máy sản xuất gạch ốp lát Mikado Thái Bình, nhà máy sản xuất gạch men cao cấp Vicenza. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến Công ty TNHH Thạch Bàn. Do cùng thuộc cùng ngành sản xuất, nên những công nhân sản xuất chất lượng cao, có tay nghề, kinh nghiệm sẽ được các doanh nghiệp này tuyển dụng rất nhiều. Điều này khiến công nhân sản xuất có nhiều cơ hội hơn khi lựa chọn cơ hội nghề nghiệp. Công nhân sản xuất rất dễ so sánh các điều kiện giữa các công ty với nhau: ví dụ như chế độ lương, phúc lợi, cơ hội thăng tiến... Khi nhận thấy nhu cầu ưu tiên nhất của mình được thỏa mãn, công nhân sản xuất rất dễ dàng chuyển sang công ty mới. Vì thế công ty ngày càng phải hoàn thiện hơn nữa công tác tạo ĐLLĐ để tiếp tục thu hút và giữ chân công nhân. Do sự cạnh tranh khốc liệt về nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng mức lương của công ty được duy trì, nâng lên, chi phí hỗ trợ cho đào tạo, bồi dưỡng công nhân lành nghề cũng ngày càng được quan tâm thỏa đáng; điều kiện làm việc ngày một được cải thiện, không gian, môi trường văn hóa được chỉnh trang, phong cách lãnh đạo, quản lý đã được đổi mới phù hợp với các chuẩn mực...

2.3.1.2. Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác

Ngày nay công nhân khi so sánh, nếu chính sách của công ty vẫn chưa tốt bằng các công ty khác sẽ dẫn đến tâm lý không thỏa mãn của công nhân và họ mong muốn Công ty cũng xây dựng được các chính sách giống như thế. Với những chính sách hay, sáng tạo công ty nên áp dụng. Tuy nhiên, do đặc điểm

của mỗi công ty là khác nhau nên có những chính sách hoặc hoạt động áp dụng được ở công ty này nhưng không áp dụng được ở công ty khác. Vì vậy, công ty TNHH Thạch Bàn nên thường xuyên đổi mới, áp dụng một cách sáng tạo và linh hoạt các hoạt động tạo động lực để làm tăng thỏa mãn của công nhân sản xuất.

Với chính sách thu hút đầu tư của địa phương, mấy năm trở lại đây tên địa bàn huyện Yên Dũng và tỉnh Bắc Giang đã hình thành nhiều doanh nghiệp, khu công nghiệp hình thành tạo điều kiện cho công nhân có sự so sánh các chính sách, chế độ đãi ngộ, mức lương, thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc và các quyền, lợi ích khác, cũng như công ty có thể học hỏi, nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác, nhất là các doanh nghiệp cùng ngành nghề để thiết kế, xây dựng các chế độ đãi ngộ cho cán bộ, công nhân viên. Nhờ đó, sự thay đổi cải tiến các chính sách, chế độ đãi ngộ của công ty TNHH Thạch Bàn có nhiều đổi mới cơ bản.

2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty

2.3.2.1. Mục tiêu doanh nghiệp

Sự phù hợp mục tiêu khi công nhân nhận thấy các mục tiêu của họ phù hợp với doanh nghiệp và họ cam kết với các mục tiêu và giá trị đó, dẫn tới công nhân này thường lao động có động lực làm việc cao hơn. Do vậy, mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp ảnh hưởng lớn tạo ĐLLĐ tại Công ty TNHH Thạch Bàn. Mục tiêu và định hướng của công ty là trở thành công ty hàng đầu trong sản xuất các sản phẩm gạch Granite. Vì vậy, công ty phải nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng của công nhân sản xuất; xây dựng một môi trường làm việc hiện đại thân thiện để công nhân sản xuất phát huy được tối đa năng lực của mình. Với mục tiêu như vậy chắc chắn công ty cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút người tài và giữ chân công nhân sản xuất bởi con người là nguồn lực quan trọng nhất của mỗi tổ

chức nói chung và công ty TNHH Thạch Bàn nói riêng.

2.3.2.2. Các chính sách quản trị nhân lực

Công ty luôn cố gắng xây dựng các biện pháp thúc đẩy bằng các biện pháp tài chính như mức tăng lương thưởng hàng năm, các chế độ phúc lợi...đảm bảo nguồn thu nhập ổn định cho công nhân sản xuất. Các vấn đề môi trường làm việc, điều kiện làm việc cũng được Công ty chú ý sát sao để có thể tăng năng suất lao động. Ngoài ra, quan hệ lao động, quan hệ giao tiếp ứng xử, tác phong, lề lối làm việc ..trong công ty đã có sự cải tiến nhanh hơn so với trước đây. Chẳng hạn, tác phong quản trị, phong cách lãnh đạo, các chuẩn mực quản lý đã có những thay đổi căn bản.. mặc dù chỉ cách đây vài năm những vấn đề này còn là mới mẻ thì đến nay đã thành hiện thực áp dụng vào đời sống, công tác của công ty.

2.3.3. Các nhân tố thuộc về người lao động

2.3.3.1. Ý thức tổ chức kỷ luật đã được nâng lên

Với sự đổi mới của doanh nghiệp, sự thay đổi phương thức, biện pháp quản lý, cũng như các chính sách tạo động lực ý thức, tác phong, kỷ luật lao động của công nhân đã có sự chuyển biến rõ rệt. Mọi người trong công ty đều hiểu rằng muốn có được các quyền lợi hay được đáp ứng các nhu cầu cá nhân không ai khác chính là công nhân sản xuất. Mỗi người đã tự ý thức cho mình trong việc tìm tòi, học hỏi cập nhật kiến thức để không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, đã ý thức tuân thủ nội quy, quy chế, kỷ luật lao động, chấp hành nghiêm các quy định của công ty, tích cực thi đua lao động, sản xuất hoàn thành tốt nhiệm vụ, không ngừng cải tiến phương pháp làm việc, tìm kiếm giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu suất công việc. Trong giai đoạn 2019-2022, số CNSX vi phạm kỷ luật lao động đã giảm đi đáng kể. Tinh thần tập thể ngày càng được củng cố đến từng tổ đội. Các đơn vị đã tổ chức tự quản, nhắc nhở nhau thi đua hoàn thành nhiệm vụ được giao. Công tác phê và

tự phê đã có nhiều tiến bộ. Mọi người thẳng thắn góp ý, phê bình lẫn nhau, không né tránh.

2.3.3.2. *Đặc điểm của công nhân sản xuất trong công ty*

Trong thực tế con người hoạt động đều nhằm thoả mãn những nhu cầu của bản thân. Mỗi công nhân sản xuất của doanh nghiệp tổ chức lại có các đặc điểm khác nhau. Tại công ty TNHH Thạch Bàn, có hai nhóm đối tượng chính là nhân viên và công nhân. Mỗi nhóm đối tượng này lại có nhu cầu quan tâm là khác nhau. Vì vậy công ty cần phải chú trọng tìm hiểu một số đặc điểm khác nhau nhất định của hai nhóm người lao động này để có những hoạt động tạo động lực phù hợp.

Ngoài ra tại Công ty có khá nhiều công nhân sản xuất đã làm việc lâu năm so với số ít công nhân sản xuất mới bắt đầu gắn bó với Công ty. Những công nhân sản xuất có kinh nghiệm, và gắn bó lâu dài sẽ quan tâm đến việc được ghi nhận, được thăng tiến trong khi những công nhân sản xuất mới thì thường quan tâm đến cơ hội học hỏi, các chế độ phúc lợi và tiền lương.

Điều kiện làm việc đã được công ty quan tâm đầu tư cải thiện. Tiền lương trách nhiệm, nhất là các khoản phụ cấp độc hại, phụ cấp làm đêm, thêm ca, thêm giờ đã được công ty cân đối, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế.

Tại Công ty tỉ lệ công nhân nam nhiều hơn công nhân nữ, nữ giới thường thể hiện sự cần cù, cẩn thận và kiên trì tuy nhiên lại không có nhiều thời gian và sức khỏe như công nhân nam. Trong khi đó công nhân nam của công ty có thể lực cao trong công việc, không phải vướng bận việc chăm sóc gia đình như phụ nữ. Vì vậy Công ty đã chú ý để sắp xếp những công việc phù hợp với đặc điểm về tính cách của cả hai giới để phân công sắp xếp công việc sản xuất hợp lý.

2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

2.4.1. Những mặt đạt được

Về cơ bản, Công ty đã xây dựng được các hình thức tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất bằng cả biện pháp tài chính và biện pháp phi tài chính nhằm kích thích vật chất và tinh thần cho công nhân sản xuất:

- Công ty đã sử dụng công cụ tiền lương như đòn bẩy kinh tế để tạo động lực lao động. Cách tính lương rõ ràng minh bạch, tuân thủ quy định của pháp luật và cao hơn nhiều mức lương tối thiểu vùng. Tiền lương của công ty dựa trên thành tích, kết quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất, trên nguyên tắc phân phối theo lao động do đó tạo được sự khách quan, công bằng trong trả lương. Tiền lương hàng tháng được trả đúng hạn và đầy đủ, được tính căn cứ vào ngày công đi làm của công nhân sản xuất, đáp ứng được nhu cầu quan trọng và giúp công nhân sản xuất ổn định cuộc sống. Ngoài ra, hệ thống thang lương của công ty được thiết kế tăng dần, tạo động lực phấn đấu cho công nhân cố gắng làm việc tốt hơn để đạt được mức lương cao hơn.

- Vai trò của tiền thưởng cũng đã được công ty sử dụng rất hiệu quả trong kích thích vật chất và tinh thần của công nhân. Công ty đã xây dựng được Hệ thống chính sách khen thưởng khuyến khích mọi người hăng hái thi đua lao động sản xuất hoàn thành nhiệm vụ và đạt được những thành tích nổi trội. Từ các hoạt động đó làm tăng tính công bằng, khách quan, tạo sự đoàn kết, phối hợp, gắn bó của tập thể công nhân. Hình thức tiền thưởng cũng khá đa dạng bao gồm cả khuyến khích thành tích cá nhân, thành tích tập thể thông qua các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân, của tổ đội, tập thể không chỉ thúc đẩy cá nhân, mà cả tập thể phấn đấu để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Các khoản phụ cấp của công ty được sử dụng đúng mục đích, tăng được sự hăng hái, tích cực của công nhân. Công ty cũng đã áp dụng các chính sách, chế độ phụ cấp phù hợp nhằm bù đắp, khuyến khích công nhân sản xuất tham gia thực hiện các công việc trong các tình huống, điều kiện, hoàn cảnh đặc thù, tăng cường trách nhiệm cá nhân.

- Tại công ty, các khoản phúc lợi, dịch vụ được sử dụng khá hợp lý, kết hợp được cả phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Chính sách phúc lợi bắt buộc được thực hiện đúng và đầy đủ theo pháp luật: đóng đầy đủ các loại bảo hiểm đúng theo tiền lương; Đảm bảo cho công nhân được nhận đủ 5 loại chế độ bảo hiểm: trợ cấp ốm đau, tai nạn trong quá trình lao động, bệnh nghề nghiệp, trợ cấp thai sản, hưu trí tử tuất... Công ty cũng làm các thủ tục để thanh toán đầy đủ các loại chế độ ốm đau, thai sản một cách rất nhanh chóng.

Ngoài ra các chính sách phúc lợi tự nguyện được thực hiện khá đa dạng: từ mặt tinh thần như ngày hội gia đình, team building đến các loại bảo hiểm sức khỏe tự nguyện... Những chính sách này đưa đến cho công nhân cảm giác an tâm và thoải mái làm việc, giúp tăng năng suất, đạt kết quả tốt hoạt động cũng như tăng mức độ hài lòng về công ty.

- Các biện pháp kích thích tinh thần đã được công ty quan tâm áp dụng để tạo động lực cho công nhân sản xuất. Công ty đã có những cải tiến trong công tác tổ chức lao động, sử dụng các phương pháp phân công, bố trí lao động khoa học, hợp lý nhằm phát huy tiềm năng của NNL đảm bảo đúng người, đúng việc, phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường của từng người.

Công ty thường xuyên cải thiện môi trường làm việc tốt, bảo đảm thân thiện, văn hóa, văn minh, an toàn vệ sinh lao động. Công nhân sản xuất được trang bị đầy đủ trang thiết bị để làm việc và sản xuất. Công ty cũng cố gắng tạo ra môi trường làm việc tích cực, ghi nhận những ý kiến đóng góp của công nhân sản xuất. Cấp trên luôn cố gắng hòa đồng với nhân viên, không tạo

ra khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới. Lãnh đạo công ty cũng luôn động viên, khích lệ công nhân sản xuất khi có khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Từ đó mỗi nhân viên cảm thấy kích thích, hào hứng, có thêm động lực để hoàn thành tốt công việc được giao. Hơn nữa, môi trường làm việc tốt an toàn tại Công ty còn tạo ra cảm giác gắn kết giữa công nhân và Công ty; cũng như có tác động tích cực đến sức khỏe và tinh thần làm việc. Qua đó khuyến khích công nhân làm việc, giao tiếp và hợp tác hiệu quả hơn.

Công ty đã có nhiều biện pháp, chính sách tạo điều kiện, cơ hội cho công nhân sản xuất được cập nhật kiến thức, tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, có cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

Công ty còn chăm lo rất tốt về mặt sức khỏe của công nhân. Công nhân được khám sức khỏe, khám bệnh nghề nghiệp hàng năm. Phòng Y tế cũng được trang bị đầy đủ các dụng cụ và các loại thuốc khi cần thiết.

Nhìn chung, nhờ có các biện pháp tạo động lực tương đối hợp lý đã góp phần cải thiện điều kiện công tác, cuộc sống sinh hoạt của NLĐ nói chung và công nhân nói riêng, giúp công nhân yên tâm công tác, ngày càng gắn bó với công việc, yêu ngành, yêu nghề, tận tụy, tâm huyết cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty. Nhờ có những chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý uy tín, thương hiệu của công ty đã được nâng lên, điều đó không những thu hút được nhân tài mà còn giữ chân được những công nhân có kinh nghiệm, lành nghề làm việc lâu dài cho công ty.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu của công nhân sản xuất còn chưa được kịp thời, thiếu thông tin, chưa chuyên nghiệp và bài bản, phần lớn là làm theo kinh nghiệm. Công ty chưa có cán bộ chuyên trách theo dõi, cập nhật, đánh

giá, phân loại nhu cầu của công nhân. Chưa biết cách và chưa có những phương pháp thu thập thông tin hữu hiệu về nhu cầu của công nhân, đặc biệt là chưa phát huy được vai trò của tổ chức công đoàn trong việc nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của công nhân, chưa có cơ chế phối hợp để tiếp nhận, phản ánh thông tin và do đó chưa chủ động trong việc áp dụng các biện pháp tối ưu để tạo động lực lao động một cách hiệu quả.

Thứ hai, các biện pháp tạo động lực lao động tại công ty còn chưa đa dạng, phong phú, mới chỉ tập trung, chú trọng vào các biện pháp kích thích vật chất, chưa quan tâm nhiều đến biện pháp kích thích tinh thần, hơn nữa các biện pháp này còn mang tính phổ biến, chưa có tính đặc thù, sự khác biệt so với các doanh nghiệp khác. Vì vậy chưa tạo được sự đột phá về lợi thế cạnh tranh, thương hiệu của công ty trong hoạt động tạo động lực lao động.

Thứ ba, tiền lương chưa thực sự tạo động lực mạnh mẽ cho công nhân sản xuất. Hệ số lương công việc chưa có sự cách biệt, chưa bảo đảm về khoảng cách tiền lương giữa các công việc với nhau, và do đó chưa tạo sự hấp dẫn giữa các công việc khác nhau. Tuy đã đáp ứng được yêu cầu chi tiêu của công nhân nhưng chưa thực sự tạo động lực mạnh mẽ cho công nhân. Việc trả lương cho công nhân tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Tiến trình tăng lương và xét tăng lương còn chưa có sự thông thoáng, các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Một số loại phụ cấp theo đánh giá quả công nhân là thiếu công bằng trong chi trả cho các bộ phận.

Thứ tư, mức thưởng của công ty còn mang tính hình thức, biểu tượng, chưa thật sự hấp dẫn, thúc đẩy và tạo động lực lao động. Hệ thống tiền thưởng chưa phát huy được vai trò kích thích lao động. Mức thưởng hiện tại của công ty còn thấp, thiếu tính hấp dẫn, lôi cuốn, chưa tạo được sự quan tâm của công

nhân, hơn nữa chưa gắn với thành tích, kết quả thực hiện công việc, trong nhiều trường hợp còn thể hiện tính bình quân chủ nghĩa, thiếu tính ganh đua, phấn đấu giữa các cá nhân.

Thứ năm, các chế độ phúc lợi của công ty thiếu đa dạng về hình thức và chưa đáp ứng được nguyện vọng của người lao động. Trên thực tế hiện nay, Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc của Nhà nước. Trong khi đó nhóm đối tượng cán bộ cấp trung trở lên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế công ty sẽ cần khắc phục hạn chế này.

Thứ sáu, công tác đào tạo chưa được tiến hành một cách thường xuyên. Mặc dù, mấy năm gần đây Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo, nhưng việc triển khai còn nhiều hạn chế, tỷ lệ công nhân được công ty cho đi đào tạo bồi dưỡng còn thấp, do đó, số sáng kiến, cải tiến kỹ thuật hàng năm trong công ty không nhiều, việc đầu tư đổi mới kỹ thuật, công nghệ diễn ra chậm chạp, nhiều công đoạn sản xuất lạc hậu nhưng chưa được thay thế. Hàng năm, ngân sách chi phí cho đào tạo còn khá khiêm tốn, thiếu các chế độ, chính sách hỗ trợ cho công nhân tự đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, thiếu lộ trình thăng tiến cho nhân viên.

Thứ bảy, Công ty hàng năm không có hoạt động tổng kết, đánh giá kết quả tạo động lực lao động, do đó không có tổng kết đánh giá xem biện pháp tạo động lực nào là có hiệu quả, biện pháp nào không, cần điều chỉnh thế nào cho phù hợp với điều kiện mới. Điều này đã làm mất đi sự khác biệt, so sánh, lợi thế cạnh tranh từ phía Công ty so với các doanh nghiệp khác, mặc dù đánh giá công ty có nhiều lợi thế, tiềm năng trong công tác tạo động lực lao động.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Công ty Công ty TNHH Thạch Bàn còn một số tồn tại như trên là do nguyên nhân, cụ thể:

Thứ nhất, Công tác định mức lao động chưa thực sự khoa học. Công ty chưa phân tích và xây dựng được vị trí việc làm. Nhiều công việc, vị trí việc làm chưa có tiêu chuẩn, chỉ số đánh giá cụ thể, rõ ràng, còn mang tính định tính, mà ít có tiêu chí đo lường, đánh giá theo định lượng.

Thứ hai, chính sách tiền thưởng còn mang tính hình thức, bình quân, mức thưởng thấp, chưa đủ hấp dẫn lôi cuốn sự ganh đua, phấn đấu để đạt thành tích cao trong lao động sản xuất. Hơn nữa, công tác đánh giá còn thiếu khách quan, công bằng, chính xác làm triệt tiêu động lực phấn đấu và mất ý nghĩa của công tác khen thưởng.

Thứ ba, Ngân sách dành cho đào tạo còn hạn chế, chưa có nhiều chính sách, chế độ hỗ trợ cho công nhân tham gia học tập, nâng cao trình độ. Nguyên nhân là tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây gặp nhiều khó khăn, lượng tiêu thụ gạch sứt giảm ở cả thị trường nội địa và xuất khẩu, doanh thu, lợi nhuận tăng trưởng chậm, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành ngày càng gay gắt. Trong giai đoạn nghiên cứu 2019-2022 tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp, tỉnh Bắc Giang cũng là một trong các tâm dịch, phải giãn cách xã hội và thực hiện các biện pháp chống dịch. Tình hình sản xuất của Công ty có những thời điểm bị đình trệ, doanh thu, lợi nhuận sụt giảm vì vậy các khoản phúc lợi, chế độ đãi ngộ cho NLD nói chung và CNSX bị ảnh hưởng, kinh phí tái sản xuất và duy trì phát triển hạn hẹp.

Thứ tư, chưa phát huy đầy đủ vai trò của tổ chức chính trị xã hội, đặc biệt là công đoàn cơ sở trong công tác tạo động lực lao động. Cơ chế phối hợp giữa lãnh đạo công ty và BCH công đoàn còn thiếu chặt chẽ, nhiều hoạt động tạo động lực không thấy vai trò của tổ chức công đoàn. Chức năng tham gia quản lý, giám sát của công đoàn cơ sở còn mờ nhạt; công tác tuyên truyền, giáo dục công nhân, NLD chưa thật sự rõ nét, dẫn đến NLD chưa thực sự hiểu đúng, hiểu đầy đủ về tổ chức công đoàn. Nhiều NLD chưa thực sự tin cậy,

chưa bày tỏ tâm tư, nguyện vọng với tổ chức công đoàn; Việc tổ chức cho NLĐ đối thoại với lãnh đạo Công ty còn làm chiếu lệ, hình thức, chưa thực chất; Thỏa ước lao động tập thể tuy được ký kết nhưng chậm cập nhật, còn ít những điều khoản có lợi cho NLĐ.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THẠCH BÀN

3.1. Mục tiêu, phương hướng tăng cường tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

3.1.1. Mục tiêu

Công ty TNHH Thạch Bàn là một trong những Công ty có tốc độ phát triển bền vững, đem lại nguồn doanh thu và lợi nhuận ổn định. Với chiến lược và phương châm hoạt động “hòa hợp và phát triển”, Công ty TNHH Thạch Bàn tiếp tục nỗ lực hết mình trong sản xuất kinh doanh và phát triển thương hiệu.

Về công tác xây dựng được mục tiêu tạo động lực và phát triển cho công nhân sản xuất của Công ty TNHH Thạch Bàn đã xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho công nhân sản xuất nhằm hướng tới như sau:

Thứ nhất, nâng cao đời sống, thu nhập, trên cơ sở tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả sản xuất kinh doanh, bảo đảm phúc lợi doanh nghiệp;

Thứ hai, cải tiến, hoàn thiện hệ thống tiền lương, tiền thưởng phúc lợi, bảo đảm tiền lương, tiền thưởng gắn liền với thành tích, kết quả lao động và công sức đóng góp của tập thể và cá nhân.

Thứ ba, nghiên cứu đổi mới công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, áp dụng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá theo KPI, cụ thể, rõ ràng, công bằng, khách quan trong phân phối..

Thứ tư, phát huy vai trò của hệ thống chính trị, trong đó coi trọng phát triển mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định, cùng có lợi giữa công nhân và doanh nghiệp, xây dựng văn hóa lành mạnh, dân chủ, đề cao vai trò của cơ quan đại diện trong tham vấn, thương lượng, ký kết hợp đồng lao động, tham gia giám sát việc thực hiện các chế độ, quyền lợi cho công nhân.

Thứ năm, tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Thứ sáu, thực hiện sâu rộng phong trào thi đua lao động sản xuất, thực hành tiết kiệm, tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, bảo đảm an ninh, an toàn lao động; khuyến khích phong trào thi đua lao động sáng tạo, cải tiến, đổi mới trong sản xuất.

3.1.2. Phương hướng

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc
- + Xác định mục tiêu hoạt động và làm cho công nhân sản xuất hiểu rõ mục tiêu đó.

+ Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho công nhân sản xuất.

+ Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công nhân sản xuất.

- Tạo điều kiện thuận lợi để công nhân sản xuất hoàn thành nhiệm vụ

+ Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc

+ Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc.

+ Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.

- Kích thích lao động

+ Sử dụng tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với công nhân sản xuất. Tiền lương phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp và công bằng.

+ Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của công nhân như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến....

3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn

3.2.1. Xác định chính xác nhu cầu của công nhân sản xuất

(1) Căn cứ đề xuất giải pháp

Nhu cầu chính là những thứ mà công nhân sản xuất mong muốn và nhu cầu của công nhân sản xuất thì rất đa dạng, khác nhau, luôn thay đổi. Nếu Công ty nắm bắt được các nhu cầu này mới có căn cứ, cơ sở cho các giải pháp nhằm tạo ra động lực lao động. Việc nắm bắt cụ thể các nhu cầu để tạo ĐLLĐ là rất cần thiết. Biết chính xác nhu cầu mới có thể tạo được động lực cho đúng đối tượng theo từng thời kỳ, thỏa mãn nhu cầu cấp bách trước. Nếu không

nắm bắt được đúng nhu cầu dễ gây ra tạo động lực không đúng đối tượng, không phù hợp sẽ không thúc đẩy được động lực cho công nhân trong Công ty. Hiện nay tại Công ty chưa có hoạt động đánh giá xác định nhu cầu của công nhân vì vậy tác giả đề xuất triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu công nhân.

(2) Nội dung giải pháp

Để nắm bắt chính xác, kịp thời các thông tin về nhu cầu của công nhân, Công ty cần áp dụng các phương pháp sau:

- Thông qua hội nghị: Hàng năm, công ty tiến hành hội nghị NLĐ, đây là diễn đàn rộng rãi để công nhân kiểm điểm lại kết quả hoạt động, trách nhiệm, nghĩa vụ hàng năm, đồng thời, giải bày tâm tư, nguyện vọng của mình và đề xuất những kiến nghị đối với công ty. Công ty cần có sự chuẩn bị nghiêm túc và tiến hành hội nghị một cách dân chủ và đúng quy định. Cần có cơ chế tiếp thu và phản hồi ý kiến đối với công nhân, tránh tổ chức theo kiểu hình thức, chiếu lệ. Điều quan trọng là phải phát huy dân chủ từ cơ sở. Tiếp thu và giải đáp đầy đủ, thỏa đáng những thắc mắc, kiến nghị từ phía công nhân, nhất là những ý kiến có tính tập thể, có liên quan đến quyền và lợi ích hợp pháp và chính đáng của công nhân.

- Thông qua phản ánh của tổ chức công đoàn và các đơn vị trực thuộc: Cần xây dựng cơ chế phối hợp với công đoàn cơ sở, lắng nghe ý kiến tổng hợp, phản ánh từ tổ chức công đoàn. Định kỳ tổ chức trao đổi thông tin, tìm các biện pháp giải quyết, nhất là những tranh chấp, xung đột phát sinh trong quá trình làm việc. Những tranh chấp lao động tập thể cần đàm phán, thương lượng và giải quyết dứt điểm, tránh để xảy ra xung đột, mâu thuẫn và tranh chấp lớn. Để có được thông tin kịp thời, ngoài những việc đột xuất, cần có nội dung phản ánh nhu cầu của công nhân trong các hội nghị giao ban giữa lãnh đạo công ty với các bộ phận và công đoàn.

- Bố trí các hộp thư góp ý: Để tạo điều kiện cho công nhân phản ánh ý kiến, góp ý xây dựng đối với DN, nên bố trí các hộp thư góp ý hoặc đường dây nóng (nếu có thể). Giao cho một đơn vị chuyên trách tổng hợp, phân loại ý kiến và báo cáo lãnh đạo hàng ngày, đồng thời có cơ chế xử lý, giải quyết.

- Tổ chức đối thoại tại nơi làm việc: Đây là cơ chế tương tác giữa lãnh đạo công ty với tập thể công nhân khi có những vấn đề phát sinh trong quan hệ lao động, đòi hỏi lãnh đạo tiếp xúc để giải đáp các thắc mắc, xung đột khi có yêu cầu. Luật lao động có quy định rất cụ thể quy trình và nội dung tổ chức đối thoại, công ty cần nghiên cứu kỹ để áp dụng.

- Thông qua giải quyết đơn, thư khiếu nại, tố cáo: Trong nhiều trường hợp công nhân phản ánh ý kiến khiếu nại thông qua đơn thư tố cáo, khiếu nại gửi các bộ phận chức năng và lãnh đạo, trong đó có những vấn đề mà người gửi đơn thư phát giác những vi phạm, những quyền lợi, lợi ích hợp pháp, chính đáng bị xâm phạm, nhất là những tố cáo, khiếu nại về những hành vi thiếu chuẩn mực, xâm phạm lợi ích của họ, hoặc DN. Đây cũng là nhu cầu chính đáng mà luật pháp cho phép mọi công dân được làm. Vì vậy, lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn đối với công tác giải quyết đơn, thư, khiếu nại, tố cáo để biết được nguyện vọng và ý chí của công nhân về các vấn đề mà họ quan tâm.

- Tổ chức khảo sát, lấy ý kiến công nhân: Công ty cần tổ chức lấy ý kiến khảo sát đối với công nhân về các vấn đề mà công nhân và DN quan tâm. Theo phương pháp này công ty nên thiết kế thành phiếu hỏi, phát cho công nhân sau đó thu lại, tổng hợp và phân loại các ý kiến, xử lý, đánh giá mức độ cấp thiết của từng nhu cầu, sau đó quyết định lựa chọn phương án giải quyết. Để tránh sự e ngại cho công nhân các phiếu có thể không cần ký tên hoặc điền các thông tin cá nhân của người được hỏi. Các câu hỏi nên thiết kế cả câu hỏi đóng và mở, rõ ràng, cụ thể.

(3) Điều kiện thực hiện giải pháp

- Công ty cần có một bộ phận chuyên trách thực hiện công tác xác định nhu cầu công nhân. Đây sẽ là một bộ phận thực hiện việc thiết kế các mẫu bảng câu hỏi, mẫu phiếu điều tra khảo sát cụ thể, thiết lập các căn cứ chọn mẫu, tiến hành chủ động thu thập và xử lý số liệu, từ đó xác định được nhu cầu người lao động.

- Thông tin sau khi được thu thập cần xử lý thông tin một cách chính sách và công khai. Nếu kết quả sai lệch sẽ dẫn đến việc xác định sai nhu cầu, từ đó đưa ra các chính sách sai, không phù hợp, không có tác dụng cải thiện hoạt động tạo động lực của Công ty.

(4) Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Nhu cầu của công nhân tại Công ty được tiến hành nghiên cứu thường xuyên, và theo kế hoạch. Qua đó xác định được đúng nhu cầu của từng nhóm đối tượng, từng thời kỳ, biết được nhu cầu nào là cấp bách cần ưu tiên.

3.2.2. Cải tiến hệ thống tiền lương và đãi ngộ lao động

3.2.2.1. Cải thiện hệ thống tiền lương

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

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

(2) Nội dung giải pháp

Để thực hiện đầy đủ nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động, cùng với việc đảm bảo tính công bằng trong việc phân phối tiền lương, tạo động lực cho công nhân sản xuất thì phải gắn mức độ đóng góp để

hoàn thành công việc của công nhân sản xuất với tiền lương mà họ nhận được thông qua hệ số lao động (hi). Hệ số này được xác định như sau:

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

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

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

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

Nguồn: Dữ liệu tổng hợp của tác giả

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

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

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

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

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

Trong đó:

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

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

3.2.2.2. Cải thiện hệ thống đãi ngộ lao động

Việc cung cấp các phúc lợi sẽ giúp đảm bảo đời sống phục hồi sức khỏe cho công nhân mà còn góp phần giảm gánh nặng của nhà nước trong việc chăm lo cho công nhân. Việc tăng phúc lợi cũng đồng nghĩa với việc thỏa mãn nhu cầu an toàn của người quản lý. Công ty TNHH Thạch Bàn là doanh nghiệp luôn cam kết tuân thủ pháp luật về lao động, đảm bảo đúng đắn và đủ bảo hiểm xã hội và mua bảo hiểm y tế cho người quản lý và người lao động.

Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng cho doanh nghiệp thì các phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi này nên được cung cấp một cách linh hoạt dựa vào khả năng tài chính và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các loại phúc lợi như trả cho những giờ không làm việc (nghỉ lễ, tết), chi cho các dịch vụ (di chuyển, cước phí điện thoại), hay trợ cấp cho giáo dục đào tạo, với mức chi cho từng loại phúc lợi và từng vị trí cần ấn định rõ và công khai trong doanh nghiệp. Đặc biệt, “nơi làm việc xa nơi ở” cũng ảnh hưởng lớn đến tinh thần làm việc của công nhân do đó công ty cũng quan tâm tới cung cấp dịch vụ đưa đón nhân viên khi đi làm.

Hàng năm doanh nghiệp cũng nên tổ chức các chương trình quần chúng như thi ca nhạc hay thể thao giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và với các doanh nghiệp khác vào những dịp đặc biệt để thúc đẩy sự giao lưu và giải tỏa sự căng thẳng. Ngoài những chương trình phúc lợi đang áp dụng hiện nay, ATS cũng cần hoàn thiện một số chính sách khác như: quan tâm đến gia đình công nhân (như có quà khuyến học cho con cháu người lao động có thành tích học tập tốt, tổ chức vui chơi ngày thiếu nhi 1/6, tết trung thu ...), quan tâm đến sức khỏe của công nhân (bằng việc tổ chức khám định kỳ, hỗ trợ ốm đau...). Đồng thời mỗi năm nên duy trì hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cho người quản lý và người lao động phục hồi sức khỏe, mọi người có điều kiện gần gũi và trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết và hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình này nên có sự kết hợp với công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của công nhân.

Tuy nhiên, lựa chọn cung cấp loại phúc lợi nào cần phải xem xét đến tính thịnh hành của chúng và phản ứng của công nhân bởi nỗ lực cung cấp coi như thất bại nếu không có được sự ủng hộ và tham gia tự nguyện của đa số cá nhân tổ chức. Chẳng hạn, với một công ty có lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế thì việc cung cấp vé xem ca nhạc cho công nhân nên là các buổi diễn dòng nhạc trẻ chứ không phải là nhạc giao hưởng mặc dù về ý nghĩa nghệ thuật thì nhạc giao hưởng có địa vị rất cao. Muốn có sự thành công trong việc cung cấp chương trình phúc lợi thì bộ phận nhân lực của doanh nghiệp cần có sự tìm hiểu ý kiến của tất cả người lao động thông qua bảng hỏi, hay phỏng vấn để cân đối với nguồn quỹ của doanh nghiệp nhằm giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp xác định được một chương trình phúc lợi tối ưu. Đồng thời để thực sự mang tính thịnh hành thì cần có sự tìm hiểu thông tin về các chương trình phúc lợi của các doanh nghiệp trong và ngoài ngành trên cùng địa bàn hoạt động để đưa ra các chương trình phúc lợi cho doanh nghiệp hoàn toàn có tính cạnh tranh nhưng với chi phí phù hợp với khả năng tài chính cho phép của doanh nghiệp.

3.2.3. Đa dạng hóa các biện pháp kích thích tinh thần

(1) Căn cứ đề xuất

Tạo động lực lao động suy cho cùng là sử dụng các biện pháp tác động lên công nhân làm cho họ phấn chấn, thỏa mãn về mặt tinh thần từ đó tích cực, tự giác, phấn đấu hoàn thành mục tiêu của tổ chức và cá nhân. Qua khảo sát và nghiên cứu thực tế tại Công ty TNHH Thạch Bàn cho thấy các biện pháp kích thích tinh thần còn khá nghèo nàn, đơn điệu, chưa tạo được điểm nhấn, sự khác biệt mang dấu ấn đặc trưng của công ty. Nhìn hình thức cũng khá đa dạng, nhưng về nội dung còn thiếu các yếu tố có thể xúc tác, đủ độ để tạo nên động lực của công nhân. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần tăng

cường hơn nữa những biện pháp kích thích tinh thần làm phong phú, đồng thời, cần đa dạng hóa các biện pháp này.

(2) Nội dung giải pháp

Để tạo có thể động lực hơn nữa cho công nhân, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi và dịch vụ, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

Thứ nhất, công ty duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho công nhân, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Tổ chức thăm hỏi công nhân khi ốm đau, hoặc khi gia đình có chuyện hiếu, hỉ. Vào các dịp đặc biệt như ngày thành lập công ty, các ngày lễ, tết... Công ty có những phần thưởng cho công nhân.

Thứ hai, công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho công nhân 02 lần/năm thay vì 01 lần/năm như hiện nay, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho công nhân ổn định cuộc sống, mua cổ phần của công ty, chi trả và mua các bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm các bệnh nghề nghiệp, hỗ trợ cấp thuốc, điều trị, điều dưỡng khi suy giảm sức khỏe hay mắc các bệnh hiểm nghèo, có các chính sách hỗ trợ thân nhân công nhân...

Thứ ba, công ty cần có các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phúc lợi về y tế, phòng tập thể dục thể thao, ... Không những thế công ty còn cần quan tâm đến các dịch vụ giải trí như tổ chức các bữa tiệc, tham quan, nghỉ mát. Bởi vì các phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái và thân thiện cho công nhân đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.

Thứ tư, công ty cần thực hiện các phúc lợi theo quy định của luật lao động như trợ cấp ốm đau, thai sản, hưu trí, bệnh nghề nghiệp, tai nạn lao động, tử tuất, đi đào tạo chăm chỉ, tham gia đầy đủ các buổi học và thực hiện tốt các yêu cầu của khóa học, hay cán bộ được cử đi đào tạo có bảng kết quả

học tập xuất sắc được chứng nhận bởi cơ sở đào tạo. Từ đó khuyến khích công nhân tích cực học hỏi, bồi dưỡng kiến thức của bản thân.

Thứ năm, công ty cần khen thưởng người tốt việc tốt: được áp dụng đối với công nhân có ý thức chấp hành kỷ luật, nội quy, có tinh thần trách nhiệm trong công việc chung, phối hợp tốt với công nhân khác trong công việc, chăm chỉ, cần cù.

Thứ sáu, công ty cần thực hiện chi trả, hỗ trợ công nhân: Đối với công nhân đang làm việc tại công ty khi ốm đau sẽ được hưởng chế độ 200.000 đồng/người. Đối với những công nhân mất khả năng lao động do tai nạn sẽ được Công ty hỗ trợ bảo hiểm tùy theo mức độ. Ngoài ra, công ty nên có các chính sách thai sản đối với công nhân nữ: Trong thời gian đang mang thai, công nhân nữ được nghỉ việc để đi khám thai 6 lần, mỗi lần 1 ngày, các ngày nghỉ này tính theo ngày làm việc. Công nhân đang có thai từ 6 tháng trở lên được miễn huy động làm thêm giờ, đồng thời được nghỉ mỗi ngày 45 phút trong thời gian làm việc mà vẫn được hưởng đủ lương thời gian theo cấp bậc bản thân hiện giữ. Công nhân sinh con thì được trợ cấp 200.000 đồng cho một lần sinh. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên công nhân 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.

Thứ bảy, công ty cần thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân 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 công nhân trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó công nhân sẽ tự hào hơn về công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho công nhân. 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 tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho công nhân nên cần thăm dò ý kiến của công nhân.

(3) Điều kiện thực hiện giải pháp

- Lãnh đạo công ty và công đoàn cơ sở tiến hành thương thảo, đàm phán ký kết thỏa ước lao động tập thể, liệt kê cụ thể những quyền, lợi ích trả thêm và gia tăng đối với công nhân ngoài quy định của nhà nước. Làm rõ trách nhiệm, nghĩa vụ từ hai phía để có các quyền lợi gia tăng.

- Xây dựng quy chế phối hợp trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện cam kết về trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền lợi, nhất là những quyền, lợi ích gia tăng ngoài quy định, cũng như trách nhiệm nghĩa vụ của công nhân để được hưởng các quyền lợi của DN.

(4) Kết quả kỳ vọng của giải pháp

- Công ty có được mối quan hệ lao động lành mạnh, ổn định, môi trường văn hóa lành mạnh, văn minh, hiện đại.

- Công ty có được các hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể trong đó có những khoản về quyền và lợi ích gia tăng cho công nhân ngoài quy định chung của nhà nước, đồng thời, có những quy định chặt chẽ, cam kết về trách nhiệm, nghĩa vụ rõ ràng giữa công ty và công nhân.

3.2.4. Cải thiện điều kiện và môi trường làm việc

Môi trường làm việc ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của công nhân và hiệu quả làm việc của họ. Công ty TNHH Thạch Bàn nên quan tâm đến các giải pháp để tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái cho công nhân.

Nhìn chung môi trường làm việc của Công ty TNHH Thạch Bàn đã tạo được động lực cho toàn bộ cán bộ nhân viên. Song để tất cả công nhân đều cảm thấy hài lòng, thì công ty cần duy trì và tiếp tục có một số biện pháp hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc cho tất cả công nhân tại doanh nghiệp.

Hầu hết tất cả công nhân đều mong muốn làm việc trong một môi

trường tốt và dễ chịu, công nhân sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ luôn được tôn trọng. Công ty có thể tạo ra một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động như xây dựng bầu không khí làm việc thoải mái thông qua các hoạt động như xây dựng bầu không khí làm việc thoải mái và văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và nâng cao vị thế, vai trò của công nhân bằng các hoạt động kích thích tâm lý cuộc sống và tâm lý nghề nghiệp của họ.

- + Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong doanh nghiệp.
- + Xây dựng giá trị và văn hóa công ty và truyền đạt cho tất cả công nhân tại doanh nghiệp.
- + Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân của mỗi công nhân.
- + Tìm hiểu thêm về những mong đợi của công nhân và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho công ty.
- + Quan tâm hơn nữa đến gia đình của công nhân, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, công ty cũng nên chú trọng hơn nữa trong việc thường xuyên tổ chức các hoạt động chăm lo tới đời sống văn hóa tinh thần cho công nhân để họ hiểu rõ hơn về nhau.

3.2.5. Thực hiện đánh giá kết quả tạo động lực lao động

(1) Căn cứ đề xuất giải pháp

Bất cứ hoạt động nào khi tiến hành cần có kiểm tra, đánh giá hiệu quả, thông qua đó tổng kết, rút kinh nghiệm và điều chỉnh cho phù hợp. Vì vậy công tác tạo động lực lao động của Công ty TNHH Thạch Bàn cũng không phải ngoại lệ. Để tạo động lực lao động trong những năm qua Công ty TNHH Thạch Bàn đã sử dụng nhiều biện pháp tạo động lực lao động, tuy nhiên hiệu quả mà các phương pháp này ra sao chưa được công ty xem xét đánh giá, vì

vậy trên thực tế có những biện pháp đã lỗi thời, kém hiệu quả, nhưng chưa được điều chỉnh, cập nhật, chưa kể công ty cần có những nghiên cứu, tham khảo để cập nhật, đổi mới cho phù hợp với nhu cầu của công nhân, đặc điểm thực tế của công ty.

(2) Nội dung giải pháp

- Tổ chức đánh giá các biện pháp sử dụng để kích thích lao động, trong đó bao gồm các biện pháp kích thích vật chất và kích thích tinh thần. So sánh hiệu quả mà các biện pháp so với mục tiêu và tiêu chí đặt ra.

- Tùy theo điều kiện của công ty có thể sử dụng các phương pháp để đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của công nhân và kết quả tạo động lực lao động mang lại theo kỳ vọng. Thông thường hiện nay các doanh nghiệp vẫn sử dụng một số phương pháp đánh giá kết quả tạo động lực như: Thống kê, tổng hợp, so sánh kết quả, phân tích xử lý dữ liệu, biểu diễn trên sơ đồ để thấy được mức độ tác động của các biện pháp tạo động lực. Các tiêu chí đánh giá thường được sử dụng là: Mức độ hài lòng của công nhân, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc mà công nhân đạt được trước và sau khi áp dụng các biện pháp; sự trung thành, gắn bó của công nhân đối với công ty. Ngoài ra, có thể quan sát thái độ và sự phản ứng của công nhân khi tiếp nhận các biện pháp này.

- Mọi biện pháp áp dụng đều phải được theo dõi, giám sát và đánh giá tác động. Cần giao cho bộ phận quản trị nhân lực phối hợp với các đơn vị, bộ phận trực thuộc để triển khai thực hiện. Cần nắm bắt thông tin một cách kịp thời để có phương án giải quyết phù hợp.

- Có cơ chế thu thập thông tin một cách đồng bộ, thống nhất, kịp thời qua nhiều kênh và phương pháp thu thập như: Hội nghị NLD, hộp thư góp ý, các ý kiến phản ánh từ phía công đoàn, các bộ phận, đơn vị trực thuộc, đơn thư, khiếu nại tố cáo...

- Tùy theo từng biện pháp, cơ chế và mức độ tác động để có kế hoạch thu thập thông tin phản hồi. Nhưng nguyên tắc là tất cả các biện pháp khi đưa vào áp dụng đều phải có lộ trình, thực hiện đánh giá, tổng kết làm rõ kết quả thu được, đồng thời đưa ra giải pháp sẽ tiếp tục, tăng cường hay dừng lại, thay thế bằng giải pháp khác.

(3) Điều kiện thực hiện giải pháp

- Lãnh đạo công ty phải có chủ trương và biện pháp cụ thể đối với công tác tạo động lực lao động.

- Cần có sự phối hợp chặt chẽ của các cấp quản trị, các bộ phận đơn vị trực thuộc, công đoàn trong việc nắm bắt, thu thập, phản hồi thông tin về nhu cầu của công nhân, đánh giá những tác động của các biện pháp tạo động lực lao động, biết cách xử lý những tác động tiêu cực, đồng thời báo cáo với lãnh đạo công ty có biện pháp giải quyết thỏa đáng, phù hợp.

(4) Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Việc tổng kết, đánh giá các biện pháp tạo động lực trở thành công việc thường xuyên, gắn liền với kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Mọi cấp quản trị có nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, vai trò của tạo động lực lao động, biết sử dụng các biện pháp, công cụ có sẵn trong công ty biến nó thành sức mạnh phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, động lực để tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả, công việc.

3.2.6. Phát huy vai trò của đại diện người lao động

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Tổ chức đại diện công nhân tại Công ty là Công đoàn cơ sở. Công đoàn cơ sở có vị trí, vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp và với người lao động. Một tổ chức công đoàn cơ sở hoạt động hiệu quả có thể giúp cân đối lợi ích của người sử dụng lao động và người lao động, qua đó góp phần vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu tổ chức công đoàn cơ sở thực

sự phát huy được tối đa vai trò và năng lực của mình thì những lợi ích mà công đoàn mang lại thật sự rất lớn cho cả doanh nghiệp cũng như người lao động. Từ đó góp phần tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, bền vững cho công nhân, làm tăng động lực lao động. Vì vậy Công đoàn cơ sở của Công ty nên phát huy sức mạnh vai trò của mình đối với công nhân và Công ty.

(2) Nội dung của giải pháp

Đối với công nhân sản xuất:

- Công đoàn cơ sở phải tăng cường giám sát ký kết Hợp đồng lao động; chủ động phối hợp cùng doanh nghiệp xây dựng thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, đơn đốc Công ty mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho công nhân.

- Phải nắm được những khúc mắc của người lao động với Công ty. Từ đó đề đạt tâm tư nguyện vọng và tham gia ý kiến với doanh nghiệp trong việc đảm bảo các lợi ích chính đáng của người lao động.

- Bên cạnh đó, Công đoàn phải có ý kiến với Công ty về môi trường làm việc, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi của người lao động, đề nghị doanh nghiệp kiểm tra, thực hiện đảm bảo các yêu cầu về an toàn vệ sinh lao động cho từng vị trí việc làm trong quá trình hoạt động sản xuất.

Đối với lợi ích doanh nghiệp

Công đoàn cơ sở tham gia hỗ trợ người sử dụng lao động xây dựng nội quy lao động, bảng lương, thỏa ước lao động tập thể; khi doanh nghiệp phải thay đổi cơ cấu hoặc cải tiến công nghệ, công đoàn có thể giúp doanh nghiệp sắp xếp lao động một cách hợp lý để phát huy tối đa hiệu quả của nguồn lực lao động, cũng như chấm dứt hợp đồng lao động đối với những trường hợp không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp, đã có rất nhiều trường hợp do thiếu tổ chức công đoàn hoặc có nhưng bị xem nhẹ nên nhiều doanh nghiệp đã miễn cưỡng trong giải quyết tranh chấp phải nhận người lao động trở lại

làm việc, nghiêm trọng hơn là những vụ đình công lôi kéo thêm nhiều người khác tham gia đã gây thiệt hại không nhỏ cho doanh nghiệp. Trong trường hợp xảy ra tranh chấp như đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, kỷ luật lao động, đình công thì công đoàn cơ sở sẽ tổ chức đối thoại nhằm dung hòa lợi ích của người lao động với người sử dụng lao động trên tư cách là một chủ thể độc lập, trung gian giải quyết tranh chấp lao động. Ngoài ra, tổ chức công đoàn sẽ giúp doanh nghiệp giám sát thực hiện các quy định của pháp luật về chế độ của người lao động, từ đó sẽ hạn chế mạnh tai nạn lao động, bỏ việc, làm việc không hết trách nhiệm, không tôn trọng cam kết, thỏa ước lao động...

(3) Điều kiện thực hiện giải pháp

- Tạo mọi điều kiện về nơi làm việc và điều kiện về thời gian hoạt động công đoàn được trả lương đối với cán bộ công đoàn. Công đoàn cơ sở được người sử dụng lao động bố trí nơi làm và được cung cấp thông tin, bảo đảm các điều kiện cần thiết cho các hoạt động công đoàn.

- Cán bộ Công đoàn chuyên trách phải có tinh thần trách nhiệm, làm việc vì lợi ích chung.

- Công nhân và Công ty tin tưởng vào tổ chức Công đoàn.

(4) Kết quả kỳ vọng của giải pháp

Công đoàn cơ sở phát huy được tối đa vai trò của mình đối với cả công nhân và lợi ích của doanh nghiệp, làm ra thế cân bằng trong cơ chế ba bên. Cùng với Công ty xây dựng được một môi trường làm việc lành mạnh thực sự tạo được động lực làm việc, tăng sự gắn bó của công nhân.

3.2.7. Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác nhân sự

3.2.7.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Tạo động lực lao động cần thiết không chỉ các yếu tố vật chất mà rất cần thiết yếu tố con người, trong đó có đội ngũ quản lý và những người làm công tác nhân sự. Trong bối cảnh nguồn tài chính, cơ sở vật chất còn hạn hẹp, lại phải dành đầu tư cho phát triển sản xuất và nhiều khoản chi tiêu khác. Vấn đề ở đây là tác phong, cách thức của người quản trị phải làm sao phù hợp với tâm sinh lý của NLĐ, nhất là đội ngũ CNSX. Một lời động viên, một tác phong đúng mực, một cử chỉ ân cần cũng có thể xoa dịu một nhọc của NLĐ, giúp họ hồi phục được nhuệ khí, tinh thần lao động. Vấn đề là người quản lý phải am hiểu NLĐ, biết quan tâm, chia sẻ với CNSX không chỉ là trong công việc mà còn cả trong đời sống sinh hoạt của họ. Phải tạo ra một môi trường mà ở đó CNSX cảm thấy tin tưởng, là chỗ dựa về tinh thần mỗi khi khó khăn, để họ cảm thấy “công ty như ngôi nhà thứ 2 của mình”, trong đó người quản lý là những đồng nghiệp, những người bạn, người thân có thể chia sẻ. Tất cả những vấn đề đặt ra đòi hỏi phải nâng cao năng lực của người làm công tác nhân sự, trong đó tập trung vào các khía cạnh kiến thức, kỹ năng và thái độ của người quản lý, đặc biệt là những người làm công tác nhân sự.

3.2.7.2. Nội dung giải pháp

- Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ làm công tác nhân sự những kiến thức liên quan đến quản trị nhân lực, am hiểu nghiệp vụ, biết cách quan hệ, ứng xử với nhân viên, đặc biệt là phải biết cách đối nhân, xử thế. nêu cao vai trò gương mẫu của người quản lý. Lời nói đi đôi với làm. Cư xử đúng mực, đúng thuần phong, mỹ tục.

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong giao tiếp, trong quan hệ ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, với đồng nghiệp với nhau, bảo đảm những quy tắc này được sự đồng thuận của NLĐ, phát huy được tính dân chủ, đề cao kỷ luật lao động, có tôn ty, trật tự theo đúng phong tục, tập quán, thuần phong, mỹ tục.

- Gắn việc đánh giá hiệu quả công việc với những vấn đề trong quan hệ công tác. Đề cao tinh thần đoàn kết, phối hợp trong công tác vì mục tiêu chung của tập thể, củng cố và hình thành tác phong công nghiệp, xây dựng văn hóa công ty, tôn trọng danh dự, phẩm giá con người trong mọi mối quan hệ. Chống mọi biểu hiện hách dịch, cửa quyền, xa lánh quần chúng, thiếu tôn trọng cấp dưới, vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

- Công khai hóa mọi quy trình, nghiệp vụ, quy tắc giao tiếp, phối hợp công tác dựa trên vị trí công việc.

- Hoàn thiện vị trí việc làm, trên cơ sở đó tuyển dụng, đề bạt, bổ nhiệm, bảo đảm đúng người, đúng việc, có đủ năng lực cần thiết tối thiểu để hoàn thành công việc.

- Tổ chức đánh giá theo phương thức 360 độ, trong đó có việc lấy ý kiến NLĐ về lãnh đạo, người quản lý trực tiếp về các mặt, trong đó có đạo đức, tác phong công vụ, thái độ, phẩm chất theo yêu cầu, nhiệm vụ.

3.2.7.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Kiện toàn bộ máy tổ chức, bố trí phân công hợp lý khoa học lại>NNL, đặc biệt chú trọng công tác đề bạt, bổ nhiệm cán bộ bảo đảm đúng người, đúng việc, có đủ phẩm chất đạo đức, tác phong phù hợp với vị trí nhiệm vụ;

- Định kỳ, đột xuất đánh giá lại đội ngũ cán bộ quản lý, có biện pháp chấn chỉnh những sai sót về mặt chuyên môn, về phong cách lãnh đạo bảo đảm mỗi người quản lý phải là tấm gương để cấp dưới học tập và noi theo.

3.2.7.4. Kết quả mong muốn

Tạo được tác phong lãnh đạo chuyên nghiệp, phù hợp, được sự đồng tình của NLĐ, tạo môi trường văn hóa lành mạnh, dân chủ, tôn trọng nhân cách phẩm giá con người; tránh được những bức xúc, bất mãn do tác phong, thái độ không phù hợp mà người quản lý gây ra, nhất là phản ứng có tính tập thể.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

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

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

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

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, chương 3 tác giả đưa ra quan điểm về tạo động lực lao động và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty TNHH Thạch Bàn trong thời gian tới để Công ty 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 TNHH Thạch Bàn để đưa ra các kiến nghị. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các Thầy, Cô để luận văn hoàn thiện hơn.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với chính quyền địa phương

Tạo điều kiện để Công ty hoàn thiện các thủ tục triển khai dự án nhà ở cho công nhân, trong đó có việc hỗ trợ đền bù, giải phóng mặt bằng theo giấy phép đã được tỉnh phê duyệt.

2.2. Đối với Sở công thương tỉnh Bắc Giang

Tạo điều kiện hỗ trợ để Công ty tham gia các hội trợ triển lãm quảng bá giới thiệu sản phẩm vật liệu xây dựng trong và ngoài nước, có điều kiện tiếp xúc với các đối tác nước ngoài trong mua sắm, chuyển giao các ứng dụng công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng, tham gia vào chuỗi cung ứng trong và ngoài nước.

2.3. Đối với Phòng Công nghiệp và Thương Mại tỉnh Bắc Giang (VCCI Bắc Giang)

Hỗ trợ Công ty đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp, Marketing, bán hàng, hệ thống kênh phân phối, kỹ năng giao tiếp ứng xử kinh doanh, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng quan hệ lao động..vv. Cung cấp cho Công ty các tài liệu học tập, hỗ trợ đào tạo tập huấn, bồi dưỡng cán bộ quản lý..vv

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

• *Tiếng Việt*

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới*, NXB. Thanh Niên, Hà Nội.
2. Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thạch Bàn năm 2019, 2209,2021,2022.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân , Hà Nội.
4. Vũ Minh Chi, Phạm Minh Hạc, Phạm Thành Nghị (2003), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội.
6. Trần Thị Ngọc Duyên và Cao Hào Thi (2010), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định làm việc tại nhà trường Nhà nước*”, Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ, tập 13, số Q1, trang 44 – 61.
7. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản Trị Nhân lực*, NXB. Lao động Xã hội, Hà Nội.
8. Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Loan, Ngô Xuân Thuỷ (2007), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Tài chính, Hà Nội.
9. Phạm Thị Gái (2004), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động- xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Thị Vân Hạnh (2019), “*Động lực làm việc của cán bộ trẻ trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia thành phố*”

Hồ Chí Minh”, Tạp chí Phát triển khoa học và Công nghệ - Khoa học Xã hội và Nhân văn.

12. Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quynh(2014), *“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai”*.

13. Nguyễn Hữu Huân (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội.

14. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

15. Nghị quyết hội nghị cán bộ, công nhân viên Công ty TNHH Thạch Bàn năm 2019, 2020, 2021, 2022

16. Nguyễn Thị Phương Lan(2015), *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*, luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện hành chính quốc gia.

17. Nguyễn Lê (2006), *Cẩm nang quản lý con người*, NXB Hà Nội. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr.145

18. Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi(2014), *“Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”*, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước.

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

20. Lê Ngọc Nương (2017), *“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông – trường hợp nghiên cứu tại CTCP Xây dựng giao thông Thái Nguyên”*.

21. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), *“Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn”*, Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013.

22. Vũ Hồng Phong (2012), Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

23. Hoàng Phê (2018), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.

24. Đỗ Văn Phúc (2004), Quản lý nhân lực của doanh nghiệp, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

25. Lê Quân (2008), Xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích, Sách tham khảo, Đại học Quốc gia Hà Nội.

26. Đinh Văn Quý (2020), *“Tạo động lực lao động tại nhà máy hoa sen Phú Mỹ”*, Trường Đại học Bà Rịa- Vũng Tàu.

27. Quốc Hội (2019), Bộ luật Lao động.

28. Quốc Hội (2013), Luật Việc làm.

29. Quốc Hội (2014), Luật Bảo hiểm xã hội.

30. Quốc Hội (2020), Luật Doanh nghiệp.

31. Quốc Hội (2015), Luật An toàn vệ sinh lao động.

32. Lê Xuân Sinh (2018), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Công đoàn.

33. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động, Hà Nội.

34. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

35. Lường Thị Thúy và Nguyễn Anh Sơn (2020), *“Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần môi trường và dịch vụ đô*

thị Việt Trì”, tỉnh Phú Thọ, Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ, số 13.

36. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

37. Bùi Anh Tuấn (2016), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr.88.

38. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

39. Vũ Thị Uyên (2008), “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”, Luận án Tiến sĩ Kinh tế.

• **Tài liệu online**

40. <https://thachban.com.vn/>

41. <http://www.kynang.edu.vn>, Bí quyết tạo động lực cho nhân viên.

• **Tiếng Anh**

42. A. H. Maslow (1943), “*A Theory of Human Motivation*”, Psychological Review (50)

43. Sadia Rashid và Uzma Rashid (2012), “*Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức trong khu vực công và khu vực tư*”, Tạp chí Khoa học Xã hội quốc tế Hoa Kỳ

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: PHIẾU KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG

Kính chào Quý Ông/bà!

Tôi là Trần Bình Dương – Học viên cao học khoa Quản trị nhân lực – Trường Đại học Lao động - Xã hội, hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn *“Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thạch Bàn”*. Mong Ông/bà giúp đỡ tôi bằng cách trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô vuông mà Ông/bà cho là phù hợp nhất hoặc điền thông tin vào dấu (.....) đối với những câu hỏi không có phương án trả lời.

Những thông tin mà Ông/bà cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu đề tài này.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Ông/bà!

Tôi xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ NGƯỜI LAO ĐỘNG

Nội dung câu hỏi	Nội dung câu trả lời	
Giới tính	☐ Nam	☐ Nữ
Tuổi	☐ Dưới 18 tuổi ☐ Từ 18 đến dưới 30 tuổi	☐ Từ 30 đến dưới 50 tuổi ☐ Từ 50 tuổi trở lên
Tình trạng hôn nhân	☐ Đã lập gia đình ☐ Chưa lập gia đình	☐ Khác (ghi rõ).....
Trình độ văn hóa	☐ Chưa tốt nghiệp Tiểu học ☐ Tiểu học (Cấp I)	☐ Trung học cơ sở (Cấp II) ☐ Trung học phổ thông (Cấp III)
Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	☐ Chưa qua đào tạo (được đào tạo trong quá trình làm việc) ☐ Có Chứng chỉ hoặc Chứng nhận học nghề ngắn hạn (dưới 3 tháng)	

Nội dung câu hỏi	Nội dung câu trả lời
	☐ Sơ cấp nghề hoặc Chứng chỉ học nghề hoặc Chứng nhận học nghề từ 3 tháng đến dưới 12 tháng ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
Ông/Bà làm việc tại doanh nghiệp được bao lâu?	☐ Dưới 1 năm ☐ Từ 1 năm - dưới 3 năm ☐ Từ 3 năm - dưới 5 năm ☐ Từ 5 năm trở lên
Ông/bà đang làm việc ở vị trí nào trong công ty?	☐ Quản lý (Từ phó phòng trở lên) ☐ Không phải quản lý
Mức lương hiện tại của Ông/bà?	☐ Dưới 5 triệu ☐ Từ 5 đến dưới 10 triệu ☐ Từ 10 đến dưới 15 triệu ☐ Từ 15 triệu trở lên

II. THÔNG TIN LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Câu 1. Ông/bà đánh giá tầm quan trọng của các nhu cầu sau như thế nào?

	Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
Thu nhập cao và thỏa đáng	☐	☐	☐	☐	☐
Chế độ phúc lợi tốt	☐	☐	☐	☐	☐
Công việc ổn định	☐	☐	☐	☐	☐

Điều kiện làm việc tốt	☐	☐	☐	☐	☐
Quan hệ trong tập thể tốt	☐	☐	☐	☐	☐
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	☐	☐	☐	☐	☐
Có cơ hội thăng tiến	☐	☐	☐	☐	☐
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	☐	☐	☐	☐	☐
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ	☐	☐	☐	☐	☐

Câu 2. Ông/bà đồng ý với những quan điểm nào sau đây?

Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
Tạo động lực vật chất	Không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Anh chị có đồng ý với mức lương hiện nay không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với mức phụ cấp hiện nay không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với mức tiền thưởng hiện nay không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với các khoản phúc lợi hiện nay không	☐	☐	☐	☐	☐
Biện pháp kích thích tinh thần	Không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Anh chị có đồng ý với điều kiện làm việc của công ty hiện nay không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với phong cách của	☐	☐	☐	☐	☐

Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
lãnh đạo công ty không					
Anh chị có đồng ý với vị trí, công việc hiện tại không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty không	☐	☐	☐	☐	☐
Anh chị có đồng ý với công tác chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của công ty không	☐	☐	☐	☐	☐
Đào tạo, bồi dưỡng người lao động	Không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để làm việc hiệu quả	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi được cung cấp đầy đủ tài liệu trong quá trình đào tạo	☐	☐	☐	☐	☐
Nội dung chương trình đào tạo phù hợp, gần với thực tiễn	☐	☐	☐	☐	☐
Sự gắn bó của người lao động	Không đồng ý	Ít đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	☐	☐	☐	☐	☐
Tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	☐	☐	☐	☐	☐
Không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	☐	☐	☐	☐	☐
Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của	Không	Ít	Bình	Đồng	Rất

Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
người lao động	đồng ý	đồng ý	thường ý	ý	đồng ý
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi Cơ quan yêu cầu	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	☐	☐	☐	☐	☐

Câu 3. Ông/bà có đề xuất/góp ý gì cho Công ty về chính sách lương, thưởng, v.v. cũng như các điều kiện hiện tại không? Nếu có, hãy cho biết cụ thể.

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Ông/bà!