

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN

NGUYỄN THỊ THU TRANG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY
XUẤT NHẬP KHẨU THÁI
BÌNH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINHDOANH

MÃ SỐ :834 01 01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HÀ VĂN SỸ

HÀ NỘI, NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình*” là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Hà Văn Sỹ. 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

Nguyễn Thị Thu Trang

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện Luận văn này, tôi được hoàn thành nhờ sự tận tâm chỉ bảo của các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Công Đoàn, sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo **TS. Hà Văn Sỹ** cũng sự giúp đỡ lớn lao của các anh chị cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, em xin bày tỏ cảm ơn chân thành tới :

- TS. Hà Văn Sỹ - Giáo viên hướng dẫn tôi trong quá trình thực hiện luận văn thạc sĩ.
- Các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Công Đoàn.
- Các cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

Lời cam đoan	
Lời cảm ơn	
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục bảng, biểu, sơ đồ	
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu	7
6. Đóng góp mới của đề tài	8
7. Kết cấu luận văn	8
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm có liên quan	9
1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	9
1.1.2. Động cơ	10
1.1.3. Lợi ích	10
1.1.4. Động lực và Động lực lao động	11
1.1.5. Tạo động lực lao động	12
1.2. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động	13
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	13
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg	14
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	15
1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland	16
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	16

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động	16
1.3.2. Lựa chọn biện pháp thỏa mãn nhu cầu tạo động lực lao động	20
1.3.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	28
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	32
1.4.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	32
1.4.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	33
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần May xuất khẩu Thái Bình	35
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp	35
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	37
Tiểu kết chương 1	39
Chương 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY XUẤT NHẬP KHẨU THÁI BÌNH	40
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	40
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	40
2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	42
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019	50
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	51
2.2.1. Xác định thực trạng nhu cầu của người lao động	51
2.2.2. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần.	53
2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động	71
2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	76
2.4.1. Ưu điểm	76

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	78
Tiểu kết chương 2	82
Chương 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY XUẤT NHẬP KHẨU THÁI BÌNH	83
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực tại trụ sở Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	83
3.1.1. Mục tiêu	83
3.1.2. Phương hướng	84
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty May xuất nhập khẩu Thái Bình	86
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc	86
3.2.2. Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp	93
3.2.3. Xây dựng môi trường làm việc nghiêm túc, thân thiện và an toàn	100
3.2.4. Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến	102
Tiểu kết chương 3	105
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	106
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	109
PHỤ LỤC	

DANH MỤC VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	CBCNVC	Cán bộ công nhân viên chức
3	CP	Cổ phần
4	NLĐ	Người lao động
5	NXB	Nhà xuất bản
6	TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
7	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
8	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
9	XHH	Xã hội học

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình	45
Bảng 2.3. Bảng khảo sát nhu cầu và mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ Phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	52
Bảng 2.4. Số liệu tiêu chí được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	56
Bảng 2.5. Quỹ tiền thưởng giai đoạn năm 2015 – 2019	57
Bảng 2.6: Mức thưởng hàng tháng của Công ty	58
Bảng 2.7: Số liệu về khảo sát đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi mà công ty đang thực hiện	61
Bảng 2.8: Khảo sát tiêu chí phúc lợi nhân được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	61
Bảng 2.9: Khảo sát khảo sát công việc phù hợp với năng lực của người lao động	62
Bảng 2.10: Thời gian làm việc, nghỉ ngơi	65
Bảng 2.11: Bảng kết quả khảo sát về hiệu quả công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động	67
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao của Công ty	71
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	72
Bảng 2.15: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	73
Bảng 2.16: Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động	74
Bảng 2.16: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	75
Sơ đồ 1.1 Tháp nhu cầu Maslow	13
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình	43
Sơ đồ 2.2: Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm	48

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Đặc biệt trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp cả trong và ngoài nước đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình nguồn nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả nhằm giành được các lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các nhà kinh tế đã chỉ ra rằng hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đó động lực lao động là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng thúc đẩy người lao động hăng hái, say mê, nỗ lực làm việc.

Hiện nay, ở Việt Nam, vấn đề tạo động lực cho người lao động chưa thực sự được quan tâm đúng mức. Các chính sách về vấn đề này còn chung chung, chưa thực sự tác động tích cực đến thái độ làm việc và khai thác được tối đa tiềm năng của người lao động, nhất là tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thường chỉ áp dụng các chính sách chung theo quy định của nhà nước và các chủ doanh nghiệp luôn chạy theo lợi nhuận trước mắt, chưa quan tâm đến các vấn đề của người lao động, nhất là lao động mang tính thời vụ. Trong khi các doanh nghiệp nước ngoài thường làm rất tốt công tác này và xem đây là yếu tố quan trọng mặc dù lao động trong các doanh nghiệp nước ngoài bao gồm nhiều quốc tịch, nhiều nền văn hóa khác nhau.

Doanh nghiệp có mạnh hay yếu và có phát triển bền vững được hay không chính là nhờ vào phần lớn vào lực lượng lao động. Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Chính vì vậy mà đối với nhiều doanh nghiệp con người được xem là tài sản quan trọng nhất và quý giá nhất. Đặc biệt, trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên quyết liệt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước đòi hỏi các doanh nghiệp không những phải đưa ra chiến lược kinh doanh sao cho

tương thích với tình hình thực tế mà còn phải xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả, nhằm đạt được những mục tiêu và phát huy các thế mạnh của doanh nghiệp từng bước giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy tạo động lực lao động là một trong những mục tiêu cần quan tâm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải biết làm thế nào để tạo động lực lao động, giúp lao động có tinh thần làm việc thoải mái, hăng say, gắn bó với doanh nghiệp như ngôi nhà chung của mình từ đó sẽ tạo ra niềm đam mê trong công việc và sự sáng tạo trong lao động sản xuất để phát huy hết khả năng của bản thân để đem lại kết quả lao động cao nhất cho người lao động và cho doanh nghiệp.

Có rất nhiều lí thuyết về tạo động lực được các nhà kinh tế và các chuyên gia về quản trị nhân sự đưa ra như thuyết động viên của Douglas McGregor, thuyết nhu cầu của Maslow...hiện nay tại Việt Nam cũng có rất nhiều các nghiên cứu về vấn đề này nhưng việc áp dụng vào các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn vì các doanh nghiệp khác nhau thì cơ cấu lao động và tính chất lao động khác nhau. Trong ngành may thì thành phần lao động phức tạp và mang tính thời vụ rất cao, nhất là các đơn vị nhận may gia công, bên cạnh đó thì thị trường của ngành đang ngày có xu hướng thu hẹp, chịu sự cạnh tranh rất lớn từ các doanh nghiệp nước ngoài, nhất là các doanh nghiệp từ Trung Quốc, do đó cần có một chính sách tạo động lực thật tốt và cụ thể cho từng doanh nghiệp nhằm tăng sức cạnh tranh, đối với công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình thì chưa có một nghiên cứu cụ thể nào về tạo động lực đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty, do đó tác giả chọn đề tài nghiên cứu *“Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình”* nhằm tìm ra các chính sách tạo động lực cụ thể cho công nhân viên của Công ty, qua đó tăng năng suất lao động và góp phần phát triển Công ty.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Tạo động lực lao động tại doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là

vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều các nhà khoa học.

Như chúng ta đã biết ở Việt Nam đã có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học liên quan đến đề tài tạo động lực lao động trong doanh nghiệp nói chung, cụ thể:

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của Trần Kim Dung NXB Tổng hợp TP.HCM (2018) đã chỉ rõ sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường. Để tạo ra động lực thúc đẩy cho người lao động trong công việc đòi hỏi doanh nghiệp phải áp dụng các biện pháp khác nhau để tác động đến người lao động từ đó tạo ra động cơ thúc đẩy một cách hiệu quả và tốt nhất. Đòi hỏi các nhà quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người.

Sách “Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới” của Tạ Ngọc Ái, NXB Thanh niên (2009) nêu một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho người lao động để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say làm việc nhằm đạt hiệu quả cao.

Sách “Động lực chèo lái hành vi” của Daniel H.Pink - NXB lao động Xã hội xuất bản tháng 6/2013 đã chỉ ra những khác biệt giữa lý thuyết với thực tế - cũng như tác động của chúng ta tới cuộc sống của chúng ta. Tác giả đã chứng minh rằng, mặc dù đã làm mưa làm gió suốt thế kỷ XX, phương pháp cũ rích Củ cà rốt và cây gậy không còn phù hợp để thúc đẩy mọi người vượt qua những thử thách trong thời đại ngày nay. Trong Động lực chèo lái hành vi, ông nêu ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự. Tự chủ (khao khát được làm chủ cuộc sống của chính mình). Thành thạo (niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về các vấn đề bất kỳ). Lý tưởng (là khao khát được cống hiến không vì bản thân mình).

Luận án Tiến sĩ “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên, trường Đại Học Đà Nẵng (2017). Tác giả đã phân tích thực trạng của tạo động lực làm việc, đưa ra những đánh giá về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người quản lý trên một số khía cạnh: mục đích lựa chọn công việc và nhu cầu của lao động quản lý; mức độ hài lòng trong công việc của lao động quản lý; mức độ đáp ứng nhu cầu của cấp trên đối với cấp dưới trong doanh nghiệp. Bài viết có chỉ ra các nguyên nhân làm hạn chế động lực của người quản lý như: cơ cấu doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền; lương thấp chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, tổ chức nơi làm việc chưa hợp lý, hay tính đơn điệu, nhàm chán của công việc. Trên cơ sở đó tác giả đưa ra các giải pháp dựa trên ba chủ thể: nhà nước, doanh nghiệp và bản thân người quản lý.

Luận án Tiến sĩ “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)” của Lê Đình Lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2015), Hà Nội. Tác giả đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu trên chủ yếu phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động.

Luận án Tiến sĩ “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của Lê Thị Mỹ Linh tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội (2009). Luận án đã đưa ra các giải pháp mang tính đa dạng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam về công tác nguồn nhân lực. Các nội dung liên quan đến tạo động lực cho nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như xây dựng hệ thống chính sách, chiến lược cần thiết để phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện hoạt động đào tạo, thực hiện

phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi, hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc và xây dựng văn hóa chung của doanh nghiệp đã cho thấy tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho nguồn nhân lực trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp thuộc quy mô vừa và nhỏ này của nền kinh tế.

Luận án Tiến sĩ “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ” Nguyễn Xuân Minh Trường, Đại học Kinh tế Đà Nẵng (2018). Tác giả nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân cán bộ công nhân viên tại Công ty.

Luận án Tiến sĩ “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan tại Học viện Hành chính Quốc gia (2015). Tác giả đã hệ thống hóa các lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động. Luận án này cũng phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính nhà nước. Trong những công cụ đó nhất thiết phải có các công cụ trung tâm, làm nền tảng cho toàn bộ hệ thống tạo động lực Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu ở đây là các nhóm công chức của các cơ quan hành chính nên có phần khác biệt với đối tượng người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước, hoạt động ngoài khía cạnh dịch vụ công của các cơ quan hành chính sự nghiệp.

Luận án Tiến sĩ “Động lực làm việc của người lao động” của tác giả Trần Thị Huyền Trang tại KLF, Trường Đại học Thương mại (2015). Luận án đã trình bày những cơ sở lý luận chung và thực trạng về động lực làm việc của người lao động như khái niệm, phân loại, nhân tố ảnh hưởng tới tạo động

lực cho người lao động trong các doanh nghiệp sản xuất. Từ đó đưa ra được những ưu điểm đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân để giải quyết. Từ những nghiên cứu phân tích bảng số liệu, điều tra bảng hỏi thực trạng công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty KLF như: hoàn thiện quy trình đào tạo thăng tiến đối với cán bộ công nhân viên trong công ty, hoàn thiện công tác lương và phúc lợi.

Luận án Tiến sĩ “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần dệt may 29/3” của tác giả Võ Thị Hà Quyên, Trường Đại học Đà Nẵng(2013). Nội dung tác giả đã đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp như khái niệm nhu cầu – lợi ích của người lao động, các học thuyết động lực thúc đẩy, các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động ... Về thực tế, qua phân tích kết quả công tác tạo động lực và thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty CP dệt may 29/3, tác giả đã thấy được những ưu điểm, nhược điểm như mức thu nhập bình quân của cán bộ, nhân viên hàng năm khá ổn định và tăng liên tục, Công ty khá chú ý đến vấn đề phúc lợi, Công ty có quan tâm đến việc đầu tư nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ bằng việc tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, bổ sung kiến thức mới và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động của Công ty như thực hiện công tác phân tích công việc, hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, đề tài luận văn có nhiệm vụ nghiên cứu sau:



- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và doanh nghiệp về tạo động lực lao động
- Phân tích thực trạng về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình
- Đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tạo động lực lao động tại doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Đề tài tập trung đi sâu vào tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.
- Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.
- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng được thực hiện giai đoạn từ năm 2015- 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

Số liệu sử dụng trong đề tài bao gồm cả số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp.

- Số liệu thứ cấp: được thu thập từ sách, báo, tạp chí đề tài nghiên cứu khoa học từ nguồn số liệu của Công ty.
- Số liệu sơ cấp: được thu thập thông qua phương pháp điều tra, khảo sát xã hội học. Tác giả khảo sát 150 phiếu trong đó nhân viên hành chính 30 phiếu, công nhân là 120 số phiếu thu về là 150 phiếu.

5.2. Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

Tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp ... và sử dụng phần mềm Excel để xử lý nguồn số liệu.

6. Đóng góp mới của đề tài

6.1. Về mặt lý luận

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

+ Nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và rút ra bài học cho công ty

6.2. Về mặt thực tiễn

+ Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Đề xuất những giải pháp tạo động lực lao động của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và Danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn được kết cấu gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ Phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty Cổ Phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. *Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu*

Nhu cầu: Là một hiện tượng tâm lý của con người nó 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 [3, tr.65].

Theo PGS. TS Bùi Anh Tuấn (*Hành vi tổ chức*, 2011, tr.88), nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn [23, tr.88]. Nhu cầu không được thỏa mãn sẽ tạo ra sự căng thẳng và sự căng thẳng thường kích thích những hành động bên trong các cá nhân. Những động cơ này tạo ra một cuộc tìm kiếm nhằm có được các mục tiêu cụ thể mà nếu đạt được, sẽ thỏa mãn nhu cầu này và dẫn đến giảm căng thẳng.

Nhu cầu và mong muốn của con người là vô hạn. Người ta cần thức ăn, điểm tâm sinh lý khác nhau mà mỗi người có những nhu cầu khác nhau, nước uống, nơi ở để sinh sống và tồn tại, bên cạnh đó con người còn có nguyện vọng mạnh mẽ cho sự sáng tạo, giáo dục và các dịch vụ cần thiết khác để phát triển... Như vậy, có thể định nghĩa về nhu cầu như là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được, là một hiện tượng tâm lý, là những 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 riêng.

Thỏa mãn nhu cầu: Là hoàn toàn bằng lòng với những cái đạt được, coi là đầy đủ rồi, không mong muốn gì hơn. Tự thỏa mãn với mình. Không thỏa mãn với những thành tích đạt được. Đáp ứng đầy đủ yêu cầu, điều kiện đặt ra [9, tr.68] .

1.1.2. Động cơ

Theo thuyết hành vi: Với mô hình “kích thích – phản ứng”, coi kích thích là nguồn gốc tạo ra phản ứng hay gọi là động cơ.

Theo J. Piaget: “Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng cho hoạt động đó” (Alderfer, C. P. (1972).

Theo thuyết tâm lý hoạt động: Những đối tượng nào được phản ánh vào óc ta mà có tác dụng thúc đẩy hoạt động, xác định phương hướng hoạt động để thỏa mãn nhu cầu nhất định thì được gọi là động cơ hoạt động.

Động cơ theo nghĩa rộng nhất được hiểu là cái thúc đẩy con người hoạt động làm thỏa mãn nhu cầu, là cái làm nảy sinh tính tích cực và xu hướng của tính tích cực đó. Động cơ là nguyên nhân trực tiếp của hành vi. Theo từ điển Tiếng Việt, động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy con người ta suy nghĩ và hành động [19, tr.72] .

Các nhà tâm lý học Xô Viết quan niệm: “Động cơ là sự phản ánh nhu cầu” Những đối tượng đáp ứng nhu cầu này hay nhu cầu khác tồn tại trong hiện thực khách quan, một khi chúng bộc lộ ra và được chủ thể nhận biết thì sẽ thúc đẩy, hướng dẫn con người hoạt động. Nói khác đi, khi nhu cầu gặp đối tượng có khả năng thỏa mãn thì trở thành động cơ. Động cơ là sự biểu hiện chủ quan có nhu cầu.

1.1.3. Lợi ích

Lợi ích là phạm trù quan trọng của kinh tế chính trị Mác xít, nhưng trong kinh tế học nó chỉ được sử dụng để chỉ những nhóm người có quyền lợi, lợi ích giống nhau (nhóm đông lợi ích - Vested interests).

Lợi ích là những giá trị vật chất hoặc tinh thần mà con người mong muốn có được và sẵn sàng hành động để đạt được. Lợi ích có thể là lợi ích cá nhân hoặc lợi ích tập thể.

Trong bài giảng về nhu cầu lợi ích PGS.Trần Xuân Cầu đưa ra: Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người trong điều kiện nhất định. Như

vậy, cũng giống nhu cầu, lợi ích có nhiều loại khác nhau: lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt, lợi ích lâu dài....

Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.4. Động lực và Động lực lao động

Động lực:

Theo Ths. Nguyễn Văn Điềm (*Quản trị nhân lực*, 2007, tr.128), “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức” [7, tr.128].

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn (*Hành vi tổ chức*, 2011, tr.85), “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao” [24, tr.85]. 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 bản thân người lao động.

Như vậy, động lực là tất cả những gì thôi thúc con người, tác động lên con người, thúc đẩy con người hoạt động. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có những động lực khác nhau và khi có động lực sẽ thúc đẩy họ nỗ lực hết mình để đạt được những mong muốn, mục đích của mình.

Một số đặc điểm của động lực lao động

Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức và với môi trường làm việc cụ thể, không có động lực chung chung gắn với công việc cụ thể nào.

Động lực lao động được thể hiện trong một công việc cụ thể mà họ đảm nhận, trong thái độ của họ với tổ chức. Để tạo ra động lực lao động, nhà quản trị cần hiểu rõ công việc, môi trường làm việc cũng như mối quan

hệ của họ với tổ chức.

Động lực không phải đặc điểm tính cách cá nhân. Nó không phải là cố hữu mà nó luôn luôn thay đổi tùy vào thời điểm. Chính đặc điểm này mà nhà quản trị có thể can thiệp vào quá trình tạo động lực cho người lao động của mình.

Động lực lao động mang tính tự nguyện. Người lao động có động lực lao động sẽ làm việc hết mình, làm việc một cách hăng say và có chủ đích hoàn toàn tự nguyện mà không hề cảm thấy phải chịu áp lực hay sức ép nào. Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Động lực lao động tạo nên sức mạnh vô hình bên trong con người thúc đẩy con người nỗ lực làm việc hơn, hăng say làm việc hơn.

1.1.5. Tạo động lực lao động

Tạo động lực cho NLD là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích NLD làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng. Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tạo động lực vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản lý. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ tạo ra các khả năng, tiềm năng nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả công việc, từ đó giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh.

Tạo động lực, hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, kết quả thực hiện công việc, trong tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, trong các mối quan hệ... và khi đó người lao động sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo. Đó cũng chính là những lợi ích mà người lao động nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực để người lao động làm việc càng cao, người lao

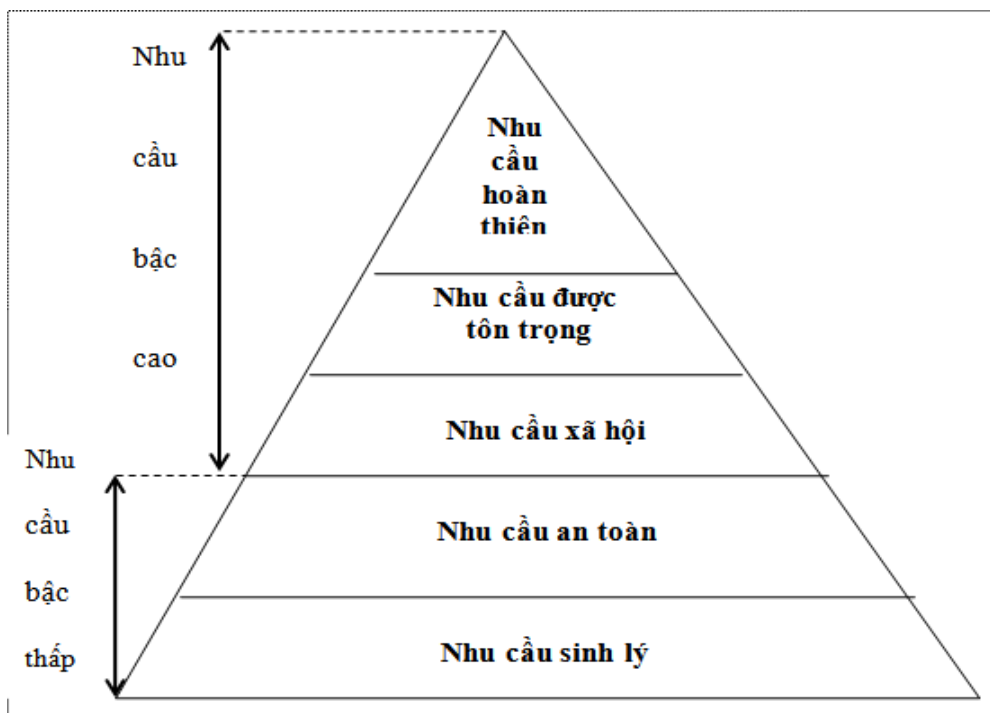
động càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

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

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Dưới đây là một số học thuyết cơ bản về tạo động lực.

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908 – 1970) là nhà tâm lý học người Mỹ. Ông cho rằng, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất như sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 1.1 Tháp nhu cầu Maslow

Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực[7, Tr.180]

Nhu cầu sinh lý là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, chỗ ngủ và các nhu cầu khác của cơ thể. Khi nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người

sẽ không thể tiến thêm được nữa.

Nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

Nhu cầu xã hội là nhu cầu được quan hệ với những người khác, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Nhìn vào sơ đồ ta thấy rằng, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên.

Abraham Maslow đã khẳng định: Mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau. Về nguyên tắc con người cần phải được thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn. Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên. Từ đó, có các định hướng để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Frederick Herzberg (1923 – 2000) là nhà tâm lý học người Mỹ. Theo học thuyết hai yếu tố của ông thì sự thỏa mãn hay không thỏa mãn với công việc được chia làm 2 nhân tố: Nhân tố động viên và nhân tố duy trì.

Nhóm các yếu tố động viên gồm sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến. Khi các yếu tố này mà không tốt thì nhân viên không thỏa mãn. Khi không có động lực thúc đẩy thì người lao động vẫn làm việc bình thường, nhưng khi có sự hiện diện của các yếu tố thúc đẩy thì người lao động tích cực và thỏa mãn cao hơn.



Nhóm các yếu tố duy trì gồm các chính sách và chế độ quản trị Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc. Các nhóm yếu tố này nếu được định hướng tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa thái độ thiếu nhiệt tình của người lao động và duy trì được mức độ làm việc ổn định của người lao động.

Tổ chức phải biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Tuy nhiên, khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là người lao động sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên họ, làm cho họ hài lòng trong công việc thì tổ chức cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc.

Học thuyết Herzberg đã chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều tổ chức.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết kỳ vọng được V.Vroom xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: tính hấp dẫn của công việc, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa nỗ lực quyết tâm với kết quả lao động của họ.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Để đạt kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc

- + Chọn nhân viên phù hợp với công việc.
- + Đào tạo nhân viên tốt.
- + “Phân vai” rõ trong công việc.
- + Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết.
- + Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.

Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả

- + Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác.
- + Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt



- + Giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc

Tăng mức độ thỏa mãn

- + Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần)
- + Cá biệt hóa phần thưởng.
- + Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả.

1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David McClelland

Công bằng là yếu tố quan tâm đặc biệt của người lao động, họ luôn so sánh những gì họ đã đóng góp cho doanh nghiệp với những gì mà họ nhận được từ doanh nghiệp, đồng thời họ còn so sánh những gì mà họ đã nhận được với những gì mà người khác nhận được.

Học thuyết của McClelland giúp bạn xác định các động lực chính của từng thành viên. Sau đó, tác động đến cách đặt mục tiêu và cung cấp phản hồi, cũng như cách thúc đẩy và khen thưởng cho các thành viên trong nhóm.

Học thuyết nhu cầu của McClelland không phải là học thuyết duy nhất về động lực. Học thuyết ba yếu tố của Sirota cũng trình bày ba yếu tố thúc đẩy rằng nhân viên cần duy trì động lực và sự phấn khích về những gì họ đang làm: công bằng, thành tích và tình bạn thân thiết.

Điều này khác với học thuyết của McClelland, trong đó nói rằng tất cả chúng ta đều có một động lực chi phối giúp tiến lên phía trước, và động lực này dựa trên văn hóa và kinh nghiệm sống của chúng ta.

Hơn hết, là một nhà quản lý, hiểu được một loạt các học thuyết động lực sẽ giúp bạn quyết định phương pháp tiếp nào là tốt nhất cho từng tình huống.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Bản thân người lao động luôn đóng một vai trò quan trọng trong tất cả các hoạt động của công ty, đối với công tác tạo động lực cũng vậy. Do đó, khi doanh nghiệp lắng nghe và thấu hiểu các đề xuất của người lao động, đáp ứng các nhu cầu của người lao động thì mới kích thích được sự nhiệt tình hăng say công việc, và đó sẽ là thông tin quý giá làm cơ sở cho doanh nghiệp đưa ra

phương pháp tạo động lực phù hợp, đúng đắn đem lại sự hài lòng cho người lao động. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần.

Nhu cầu về vật chất

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

- + Tiền lương giúp doanh nghiệp tái sản xuất sức lao động không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Tiền lương là một trong những nhân tố nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm. Ngoài ra, tiền lương còn đảm bảo những nhu cầu cần thiết, nhu cầu cơ bản của con người. Thông qua tiền lương có thể mua sinh hoạt như: ăn, mặc, ở, đi lại, giao tiếp... Chính vì vậy tiền lương là một loại kích thích vật chất rất mạnh đối với người lao động.

- + Tiền thưởng là các khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cộng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền thiết yếu của người lao động. Tiền thưởng còn thúc đẩy người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tiết kiệm lao động sống, lao động vật hoá, đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm thời gian hoàn thành công việc.

- + Phụ cấp là một khoản tiền được doanh nghiệp trả thêm cho người lao động để họ nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra công bằng về ưu đãi thực tế.

- + Chế độ phúc lợi tốt bao gồm các phúc lợi cho người lao động như các khoản hỗ trợ tài chính, hỗ trợ phương tiện đi lại; chế độ bảo hiểm; chế độ chăm sóc khi ốm đau, thai sản... Tùy theo từng ngành nghề, đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần thực hiện chế độ phúc lợi phù hợp cho người lao động, để người lao động yên tâm công tác và gắn bó với công việc lâu dài với

doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần tìm hìem tiêu xem nhu cầu vật chất của người lao động đang bị thiếu những gì, và có thể cải thiện hoặc tạo điều kiện cho người lao động không.

Nhu cầu tinh thần

Nhu cầu của con người không chỉ có nhu cầu về vật chất mà để con người sống chứ không phải tồn tại thì cần có cả nhu cầu tinh thần. Doanh nghiệp cáo những đãi ngộ tốt về nhu cầu phi vật chất sẽ có tác dụng kích thích người lao động về mặt tinh thần, tâm lý:

+ Công việc phù hợp với năng lực hiện có: doanh nghiệp bố trí đúng người đúng việc có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người. Vị trí công việc được sắp xếp đúng với năng lực, chuyên môn sẽ giúp người lao động làm việc hiệu quả cao hơn

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

+ Môi trường làm việc có sự ảnh hưởng rất lớn đến tâm trí người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo lực lượng thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp quan trọng tạo ra động lực cho người lao động thông qua sự kích hoạt của tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người luôn tôn trọng lẫn nhau, quan hệ trên cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp chắc chắn sẽ tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên, tạo công việc nâng cao hiệu quả làm việc.

+ Trách nhiệm trong công việc của người lao động được thể hiện mức độ ảnh hưởng, khả năng ra quyết định và chịu trách nhiệm với những quyết định của mỗi người, tức là có sự gắn liền giữa quyền hạn được giao và trách nhiệm đi kèm. Khi người lao động được công ty giao quyền hạn, trách nhiệm

để thực thi những công việc nhất định thì cũng sẽ tạo ra động lực cho họ trong công việc.

+ Chính sách đào tạo, thăng tiến trình rõ ràng, tài liệu hấp dẫn. Những người có năng lực và có chí tiến thủ luôn muốn gắn bó với một doanh nghiệp mà họ nhìn được cơ hội thăng tiến của bản thân. Đó cũng là cách mà họ được ghi nhận với những cống hiến của mình cho doanh nghiệp. Vì thế để tạo ra hiệu lực cho người lao động cao nhất doanh nghiệp cần kết hợp để tạo ra hiệu lực thông qua đào tạo, thăng tiến với các phương thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích hoạt thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

+ Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Hiểu và nắm bắt được hệ thống nhu cầu của người lao động là yếu tố rất quan trọng để tạo động lực cho họ.

+ Ý thức, thái độ cá nhân: thái độ làm việc của người lao động mang tính chất quyết định đến hiệu quả công việc. Trong lao động có cá nhân có thái độ vui vẻ, yêu thích lao động, chăm chỉ làm việc nhưng cũng có cá nhân thụ động và ỷ lại trong công việc, ảnh hưởng rất lớn tới năng suất lao động. Do vậy đây là một vấn đề tổ chức hết sức quan tâm.

+ Người lao động thường xuyên được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,... các hoạt động tập thể sẽ gắn kết các người lao động trong doanh nghiệp lại gần nhau hơn, giúp họ hiểu nhau hơn, là nền tảng vững chắc của doanh nghiệp.

Để tạo động lực một cách hiệu quả thì doanh nghiệp cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động thì nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng để từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa đáng.

1.3.2. Lựa chọn biện pháp thỏa mãn nhu cầu tạo động lực lao động

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

Tiền lương

Tiền lương là số tiền mà doanh nghiệp phải trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí quá thực hiện các công việc được giao. Tiền lương nó tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, một mặt nó đạt được sự thỏa mãn, ngừng sản xuất nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân lao động. Tiền lương chính là động lực chủ yếu kích hoạt người lao động làm việc, tăng năng suất lao động. Người lao động bán sức lao động của mình và được nhận từ người sử dụng lao động đó là tiền lương, tiền công. Trong trường chế độ thị trường, tiền ngân sách là sức mạnh giá trị.

Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn lao động về doanh nghiệp. Ngoài tiền lương còn biểu hiện giá trị; uy tín, địa chỉ của người lao động, do đó tiền lương có thường tác dụng khuyến khích người lao động chọn làm việc và ngược lại nếu tiền lương không phù hợp thì nó sẽ kìm hãm sự đam mê của người lao động đối với công việc. Tiền lương luôn là tiêu chí lao động tiêu chuẩn của đa số người lao động. Hiện nay các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn tấn công kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt. Để tiền lương có thể thực sự phát huy được chức năng lực là công suất, khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu sau:

Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp: việc trả lương của doanh nghiệp phải được dựa trên kết quả lao động của người lao động và công bằng giữa người lao động với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng say làm việc và phải đảm bảo trả lương phù hợp với kết quả sản xuất kinh doanh.

Tạo sự công bằng bên ngoài: đảm bảo sự công bằng với trường lao động. Doanh nghiệp trả lương cho người lao động phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ. Tiền lương phải được đảm bảo mức sống tối thiểu của

người lao động.

Vì thế mỗi doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho thật hợp lý và khoa học, tiền lương phải có chức năng kích thích nghĩa là tạo ra động lực trong lao động.

Tiền thưởng

Tiền thưởng là lượng tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động, được doanh nghiệp sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm mục đích tác động đến động cơ, chế độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó là phương tiện để đánh giá thành tích của người lao động, trách nhiệm của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp. Khi xây dựng chế độ khen thưởng và đánh giá khen thưởng thì doanh nghiệp cần phải làm rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng hơn trong công việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- + Tiền thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình cố gắng đạt được thực sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc làm.

- + Tiền thưởng phải tạo ra một cảm giác có nghĩa về mặt tài chính, với mức độ nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

- + Tiền thưởng phải dựa trên những thứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi doanh nghiệp phải có những tiêu chuẩn nhất định.

Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh

hưởng trực tiếp đến việc tạo động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ lao động.

Các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng cuộc sống hỗ trợ. Đây là khoản ngoài tiền công; tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm hai loại đó là lợi ích bắt đầu do Nhà nước quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các loại lợi ích và dịch vụ tự nguyện làm công tự thành lập, tùy vào chính tài năng của công ty (như phúc lợi, phúc lợi về thời gian, dịch vụ ăn uống, ở lại ...) một phần nhằm mục đích kích thích, nhân viên lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

Phúc lợi bắt buộc

Bảo hiểm xã hội (viết tắt: BHXH) là sự đảm bảo thay thế được bù đắp một phần thu nhập cho người lao động khi họ bị mất hoặc giảm thu nhập do bị ốm đau, thai sản, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, tàn tật, thất nghiệp, tuổi già, tử tuất, dựa trên cơ sở một quỹ tài chính do sự đóng góp của các bên tham gia BHXH, có sự bảo hộ của Nhà nước theo pháp luật, nhằm bảo đảm an toàn đời sống cho người lao động và gia đình họ, đồng thời góp phần bảo đảm an toàn xã hội.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ giúp kích hoạt người lao động hăng hái làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được bảo đảm hơn khi có vấn đề gì đó sẽ tạo ra cho người lao động yên tâm làm việc. Do đó doanh nghiệp nên không từ chối việc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động. Các bảo hiểm xã hội chế độ bao gồm: chế độ hỗ trợ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ hỗ trợ đau ốm, chế độ hưu trí, chế độ thai kỳ, chế độ tử tuất.

Các loại phúc lợi ích và dịch vụ tự nguyện

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện theo khả năng chính của

doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp bao gồm loại như thăm quan, nghỉ mát, lễ, tết,... Các loại lợi ích và dịch vụ này nhằm hỗ trợ những phần khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao động, tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, kích hoạt người lao động và tăng năng suất lao động. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, là công cụ tạo ra động lực làm việc của người lao động.

1.3.2.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi vật chất

Tiêu chuẩn xây dựng, vị trí công việc

Hoạt động này sẽ giúp người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề liên quan đến công việc của mình. Đồng thời, người lao động cũng hiểu rõ những tiêu chí có thể về số lượng và chất lượng công việc để biết mình có hoàn thành công việc được giao hoặc không.

Hoạt động này có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân lực tại doanh nghiệp như: đánh giá thực hiện công việc, làm cơ sở tính tiền, tiền công ...bên ngoài nó còn giúp tạo động lực cho người lao động, giúp người lao động nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Các nhà quản lý cần phải xác định một cách xác định nghĩa vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nếu công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, thì các nhà quản lý có thể đánh giá đúng mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện các công việc này là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện biện pháp khuyến khích vật chất và phi vật chất hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc được giao của nhân viên, công nhân.

Để xây dựng công việc định vị tiêu chuẩn, các nhà quản lý cần phải thực hiện đầy đủ 2 cơ bản vấn đề sau:

- + Xác định rõ mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- + Xác định công cụ vị trí có thể cho từng phân tích trong doanh nghiệp

và công cụ tiêu chuẩn có thể cho từng công việc định vị, với công việc định vị đó đáp ứng nhân lực có thể nào, cần có những kỹ năng cần thiết ... từ đó lựa chọn và sắp xếp nhân lực một cách phù.

Phân công, bố trí lao động hợp lý

Phân công lao động là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Song song với công việc phân tích, các nhà quản lý cần cung cấp các phương tiện, nguồn lực cần thiết để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho mọi người được hoàn thành công việc. Phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động.

Các nhà quản lý trước hết phải xác định chính xác trình độ lành nghề của người lao động, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó phân tích công việc sao cho phù hợp với năng lực, tiêu chuẩn thực hiện công việc, đồng thời phải tìm cách lôi kéo họ tham gia vào hoạt động quan trọng của doanh nghiệp để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của doanh nghiệp đó. Việc phân công, bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có các cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân, làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang thực hiện.

Người lao động được sắp xếp phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ, gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao, sẽ nâng cao năng suất làm việc hiệu quả và ngược lại nếu không đúng bố trí sẽ tạo cho người lao động tâm trí chán nản muốn bỏ việc.

Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá công việc thực hiện là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực rất quan trọng và luôn tồn tại trong mọi doanh nghiệp. Việc đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết kết quả hoàn thành công việc của người lao động.

Đánh giá công việc thực hiện là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do đó kết quả đánh giá tác động rất lớn đến chế độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động. Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động có động lực làm việc.

Đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả tốt hơn.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật. Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương của doanh nghiệp.

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động nó được dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa trong doanh nghiệp

Hầu hết mọi người đi làm không chỉ vì nhu cầu thu nhập mà còn vì những nhu cầu khác như giao tiếp hay được công nhận. Một trong những nhu cầu đó là

nhu cầu địa vị xã hội. Khi công ty tạo cơ hội cho người lao động thăng tiến, họ sẽ làm việc hết mình để đạt được vị trí đó. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động và có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Nắm bắt được nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu. Đi kèm với những vị trí này, người sử dụng lao động cần phải đưa ra các tiêu chuẩn, tiêu chí để người lao động biết và cố gắng để đạt được. Đồng thời, doanh nghiệp nên xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp nhằm bồi dưỡng cho người lao động có những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới. Trong những trường hợp đặc biệt, nếu cần thiết, để cổ vũ cho người lao động khi họ đạt được những thành tích xuất sắc, lãnh đạo doanh nghiệp có thể xem xét đến việc bổ nhiệm vượt bậc, bổ nhiệm trước thời hạn cho những ai đạt thành tích xuất sắc trong công tác, trong nhiệm vụ được giao.

Tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động sẽ thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của ban lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân của người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, thực tế, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những thành tích cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc mà tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện hơn để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc mà không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, khó chịu, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn

trong công việc.

Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua môi trường và điều kiện làm việc có thể thực hiện thông qua tạo dựng bầu không khí làm việc và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên, thái độ ứng xử của nhà quản trị.

Bầu không khí trong tập thể lao động là hệ thống các trạng thái tâm lý cố định đặc trưng cho một tập thể nào đó, thể hiện sự phối hợp, dung hợp tâm lý của các thành viên. Một tập thể có bầu không khí tốt sẽ là nơi mà ở đó mọi người tôn trọng và giúp đỡ nhau trong công việc, trao đổi ý kiến, có nhiều cuộc tranh luận xảy ra, nhưng tất cả đều nhằm mục đích xây dựng tập thể. Một số nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới bầu không khí tập thể như phong cách làm việc của nhà quản trị, điều kiện lao động, lợi ích. Khi có bầu không khí làm việc tốt, người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc, gắn bó với doanh nghiệp, từ đó năng suất lao động sẽ cao hơn.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động

Đào tạo nguồn nhân lực là nhân tố rất quan trọng trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của công ty. Trong quá trình lao động, con người luôn phải tiếp xúc với những kiến thức về xã hội, về kỹ thuật máy móc, mà những kiến thức này lại không ngừng phát triển. Vì vậy, nếu người lao động không được đào tạo, bồi dưỡng và phát triển thì sẽ trở nên lỗi thời và lạc hậu. Khi một nhân viên được đào tạo họ sẽ có cảm giác được coi trọng, cũng như đảm bảo nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Thông qua đào tạo giúp cho người lao động làm tốt hơn công việc, phát huy năng lực, giảm bớt sự giám sát, giảm tai nạn.

Đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực là hoạt động đầu tư sinh lời đáng kể của doanh nghiệp. Sau khi người lao động được đào tạo, họ sẽ được nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề, cách tư duy mới vì vậy đáp ứng được yêu cầu thực hiện công việc một cách tốt hơn đem lại năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc cho doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp ngày càng

phát triển mạnh, đồng thời người lao động khẳng định được vị thế của mình trong doanh nghiệp và xã hội. Bạn lãnh đạo của doanh nghiệp cần xây dựng một chiến lược chung về đào tạo, sau khi nhân viên đã được huấn luyện và đào tạo, kỹ năng được nâng cao thì nên bổ nhiệm họ vào một chức vụ nào đó hoặc có chính sách đãi ngộ cao hơn, có như vậy mới giữ chân nhân viên.

Hoạt động chăm sóc sức khỏe

Doanh nghiệp nên tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên hàng quý, hàng năm. Các cán bộ ốm đau đều được Tổ chức Công Đoàn hỏi thăm, động viên. Doanh nghiệp nên thăm hỏi thân nhân của cán bộ công nhân viên, hỗ trợ chi phí cho bản thân người lao động và thân nhân người lao động đối với trường hợp bệnh nặng.

Hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo ra cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau. Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng thực hiện cho những công việc tiếp theo. Cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động đó chính là việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động. Vì vậy, khi người lao động được thỏa mãn, hài lòng về mặt tinh thần thì năng suất lao động và chất lượng trong công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn.

1.3.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

1.3.3.1. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công tại một doanh nghiệp. Sự hài lòng là một thước đo vô hình và khó có thể đo đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người lao động có thể được điều tra qua phỏng vấn, bảng hỏi... theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi, điều kiện làm việc,... Những đánh giá mức độ hài lòng này của nhân viên giúp doanh nghiệp

có được một cái nhìn khả quan về động lực làm việc và mức độ trung thành của đội ngũ nhân viên với doanh nghiệp.

Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận người lao động có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh kịp thời. Doanh nghiệp cần phải đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với doanh nghiệp. Làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của người lao động là điều không thể, tuy nhiên doanh nghiệp nên tìm hiểu các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của người lao động ở mức tốt nhất để tạo động lực lao động cho họ và họ yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao. Và từ đây doanh nghiệp sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp doanh nghiệp thực hiện thành công các hạng mục đã đề ra.

1.3.3.2. 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 vào (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 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.

Năng suất lao động bình quân được tính theo công thức sau:

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

Năng suất lao động là một trong những chỉ tiêu quan trọng thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một doanh nghiệp, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ thành thạo của người lao động, 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.

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

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động 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 người lao động. Đối với người lao động gián tiếp thì năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc, chất lượng và mức độ hoàn thành công việc đã được bàn giao.

1.3.3.3. Lòng trung thành của lao động

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

Tỷ lệ số nhân viên bỏ việc: Tỷ lệ này phản ánh tỷ lệ số người lao động rời bỏ doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp đồng thời cũng cho thấy có vấn đề liên quan đến thu hút và sử dụng lao động của doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

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

Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động có ảnh hưởng cực kì

lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự phát triển, tồn tại của công ty. Ban lãnh đạo cần có những chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành lâu dài của nhân viên thì doanh nghiệp cần phải tổ chức tốt công tác tạo động lực lao động.

1.3.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc nhân viên.

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong 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. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do đánh giá, đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp đánh giá. người lao động.

Người lao động chủ động, sáng tạo sẽ đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ doanh nghiệp nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính chủ động, tích cực sáng tạo trong công việc của người lao động có thể được thể hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, thể hiện ham muốn lao động, sự năng động của người họ, nhu cầu được cống hiến, trực tiếp giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm cao trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, có tính đổi mới trong phương pháp làm việc... Tính chủ động của người lao động 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 năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Nhận xét tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự nhận xét, đồng nghiệp nhận xét và người quản lý trực tiếp nhận xét.

1.4.Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của Công ty

Những quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng trực tiếp tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp kiểm soát các hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ.

Các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội như SA 8000, ISO 14000... có tác động đến tạo động lực của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các quy tắc này thì chắc chắn sẽ có động lực lao động cao cho người lao động.

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

Những yếu tố kinh tế như thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương... các yếu tố bất ổn chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Như khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lúc này cơ hội việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại để giữ việc làm. Hơn nữa, để người lao động có thể tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì tổ chức cần phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động đang dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này đang có việc làm trong các tổ chức sẽ thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc và ngược lại. Do đó công ty phải điều chỉnh chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

Vị thế của ngành

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng tới công tác tạo động lực của người lao động tại bất kỳ công ty nào đó. Những ngành có vị thế cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không vì thế mà những doanh nghiệp trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác

Những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực lao động của mình trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của tổ chức khác.

1.4.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty: 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 tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đặt ra.

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 người lao động 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.

Tình hình tài chính của doanh nghiệp: Tình hình tài chính của doanh

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

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của ban lãnh đạo Công ty: Người sử dụng lao động 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. 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 người sử dụng lao động.

Cơ cấu lao động của Công ty: Tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động khác nhau là khác nhau. Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì thế sẽ được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức đó sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động.

Chính sách nhân sự: Dù là doanh nghiệp lớn hay bé để nó đi vào hoạt động được thì cần phải xây dựng các chính sách nhân sự cho mỗi doanh nghiệp. Chính sách nhân sự này là một loạt các chính sách quy định về các hoạt động quản lý nhân sự trong công ty như: chính sách về tiền lương, các chính sách đãi ngộ để nhằm thu hút và giữ chân những người tài... Mặt khác, chính sách nhân sự còn thiết kế và xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu thực hiện công việc, xây dựng các quy định, nội quy về khen thưởng kỷ luật cho công ty. Chính sách nhân sự đóng vai trò quan trọng đối với mọi tổ chức.

Phong cách lãnh đạo: cũng góp phần làm cho doanh nghiệp phát triển vững mạnh hơn. Các nhà lãnh đạo thường hay áp dụng một trong ba loại phong cách lãnh đạo sau: phong cách lãnh đạo uy quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Tùy vào điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của mỗi doanh nghiệp mà người lãnh đạo nên áp dụng phong cách lao động riêng của mình.

Nhu cầu của người lao động: Người lao động ùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Nhu cầu của người lao động chia thành nhu cầu tinh thần và nhu cầu vật chất, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Ban lãnh đạo cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu.

Năng lực và trình độ của người lao động: Người lao động càng có trình độ, năng lực càng tốt thì họ sẽ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện cao để người lao động phát huy được hết các khả năng của mình.

1.5.Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần May xuất khẩu Thái Bình

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp

1.5.1.1.Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên tôn Hoa Sen

Là công ty thuộc tập đoàn Hoa Sen hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất thép cán nguội cung cấp những sản phẩm mang thương hiệu Hoa Sen với chất lượng quốc tế và giá hợp lý, đa dạng hóa nhằm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng, góp phần thay đổi diện mạo kiến trúc đất nước và phát triển cộng đồng. Phương châm hoạt động của tôn Hoa Sen là “trung thực, cộng đồng, phát triển”. Về chính sách quản trị nhân lực, tôn Hoa Sen luôn coi trọng chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mục tiêu đào tạo luôn hướng tới việc nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ kỹ năng lãnh đạo trong môi trường kinh doanh năng động, đa ngành đầy tính cạnh tranh, nâng cao phẩm chất đạo đức của từng cán bộ nhân viên, phát huy và đề cao văn hóa của tập đoàn. Công ty liên tục tuyển dụng những sinh viên khá giỏi của các trường đại học uy tín trong cả nước để đưa vào các chương trình đào tạo “quản trị viên dự bị nguồn” nhằm phát triển thành những cán bộ quản lý nòng cốt của công ty trong tương lai. Bên cạnh đó tiếp tục duy trì chương trình đào tạo hội

nhập cho các nhân viên mới và một số chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng trình độ và năng lực cho cán bộ công nhân viên. Về hoạt động đoàn thể, cùng với sự ủng hộ từ phía ban lãnh đạo, tổ chức Công đoàn của công ty đã xây dựng các chương trình hoạt động tạo sự kết nối tập thể lao động, tạo tiền đề cho các phong trào thi đua, góp phần tạo cho Hoa Sen Group có bước nhảy trong việc chinh phục công nghệ cao, giành những vị trí xứng đáng trong thị trường quốc gia và khu vực.

Ngoài việc thực hiện các chính sách lương, thưởng, các chế độ bảo hiểm xã hội, y tế, thất nghiệp theo quy định pháp luật, Hoa Sen còn áp dụng các chế độ phúc lợi như: thưởng vào các ngày lễ lớn: ngày giải phóng miền Nam, ngày thành lập công ty,... tổ chức ăn giữa ca cho các đơn vị sản xuất, cấp phát đồng phục, bảo hộ lao động, khám sức khỏe định kỳ, bảo hiểm tai nạn 24/24, hỗ trợ cán bộ công nhân viên khi có tang chế... Ngoài ra, cán bộ công nhân nữ được hỗ trợ nhân ngày quốc tế phụ nữ, ngày phụ nữ Việt Nam, hỗ trợ thai sản. Với chính sách tốt về lương, thưởng, phúc lợi, các chính sách khác về cơ hội phát triển, môi trường làm việc, giá trị văn hóa công ty,... 02/2014 Hoa Sen được bình chọn và đứng thứ 47/100 nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam.

1.5.1.2. Công ty Trách nhiệm hữu hạn kỹ nghệ Phúc Anh

Là công ty chuyên về lĩnh vực thương mại điện tử với đội ngũ lao động khoảng 300 nhân viên làm việc tại các chi nhánh khác nhau. Đối với hoạt động tạo động lực lao động, Phúc Anh đã thực hiện dựa trên những nội dung như:

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

Hoạt động phân tích và thiết kế công việc được công ty đặc biệt chú trọng và thực hiện rất nghiêm túc, hiệu quả. Các chức danh trong công ty đều có bản mô tả công việc cụ thể, chi tiết.

Công ty đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp KPI- là một phương pháp đánh giá hiệu quả và mức độ chính xác tương đối cao. Do vậy hầu hết nhân viên đều hài lòng đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc

của Công ty.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

Trên đây là một vài ví dụ thực tế về kinh nghiệm tạo động lực lao động từ các doanh nghiệp đã có những thành công nhất định trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, xây dựng thương hiệu cũng như trong công tác quản trị nhân lực. Đây là bài học kinh nghiệm quý báu không chỉ cho các doanh nghiệp trong ngành mà cả các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác tại Việt Nam trong việc hoạch định và tổ chức thực hiện các chính sách tạo động lực lao động.

Những ví dụ trên là bài học cho các doanh nghiệp trong việc thực hiện tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích cả về vật chất và tinh thần mà trước hết là thái độ coi trọng người lao động của doanh nghiệp, coi họ là nguồn tài sản quý giá của tổ chức, tạo cho họ những điều kiện tốt nhất có thể để họ thoải mái, yên tâm làm việc, tạo ra năng suất lao động cao, hiệu quả lao động tốt và giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình. Để làm được điều đó, các doanh nghiệp có thể tham khảo những kinh nghiệm về:

Cách tuyển dụng và bồi dưỡng ngay từ đầu những nhân lực chất lượng cao, những tài năng từ nguồn nhân lực tại các trường đại học.

Thực hiện các chính sách khuyến khích tài chính như: lương, thưởng, phúc lợi đảm bảo tuân thủ đúng luật pháp mà vẫn có tính kích thích cao, thu hút được người lao động. Cần xây dựng những chế độ phúc lợi đặc biệt, tạo sự hấp dẫn riêng cho doanh nghiệp.

Các khuyến khích phi tài chính cũng cần được quan tâm nhiều hơn thông qua các chính sách về:

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp với những điều kiện tốt nhất và phù hợp nhất phục vụ công việc.

Phân tích thiết kế công việc một cách rõ ràng, cụ thể, chi tiết

Đánh giá thực hiện công việc công bằng, hiệu quả chính xác làm căn cứ

cho việc trả lương hay bình xét thi đua, khen thưởng để tạo sự hài lòng cho người lao động, tránh gây tâm lý bức xúc, mâu thuẫn trong nội bộ người lao động hoặc giữa người lao động với lãnh đạo.

Công tác hoạch định và đào tạo cũng cần được quan tâm hơn, vấn đề tạo nguồn và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên cần có kế hoạch cụ thể và thực hiện hiệu quả nhất. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên quan tâm hơn đến đời sống tinh thần của người lao động thông qua các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, chương trình giao lưu văn nghệ, thể thao,... để tạo sự gắn kết tập thể lao động và tăng tính gắn bó của người lao động với tổ chức.

Tiểu kết chương 1

Trong bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào thì nguồn nhân lực luôn được coi là nguồn lực quan trọng nhất. Chính vì vậy, con người là yếu tố cấu thành, cùng vận hành và quyết định sự thành bại của tổ chức. Vì thế, vấn đề tạo động lực lao động phát huy tính tích cực của con người luôn chiếm vị trí hàng đầu trong bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào. Để có thể đứng vững trên thị trường và phát triển bền vững, doanh nghiệp cần phải duy trì được đội ngũ công nhân ổn định, có năng lực. Để thực hiện được điều này đòi hỏi những người làm công tác quản lý phải luôn tìm tòi, nghiên cứu, để đưa ra được những giải pháp tạo động lực cho người lao động, nhằm khuyến khích họ nỗ lực làm việc, ổn định tư tưởng, xác định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Chương 1 của đề tài đã trình bày và hệ thống hóa các cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong đó tác giả đã tìm hiểu các khái niệm về nhu cầu, thỏa mãn nhu cầu, động cơ lao động, lợi ích, động lực lao động. Và để làm rõ hơn về bản chất của tạo động lực, Chương 1 cũng đã đưa ra các học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động và phương hướng vận dụng các học thuyết này vào hệ thống lý thuyết về việc xây dựng và tổ ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, các kinh nghiệm tạo động lực tại một số đơn vị để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình và tiếp tục đi sâu nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty. Nội dung này sẽ được trình bày cụ thể trong Chương 2 của Luận văn.



Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY XUẤT NHẬP KHẨU THÁI BÌNH

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình là một doanh nghiệp cổ phần trực thuộc Sở Thương mại – Du lịch Thái Bình, chuyên sản xuất và kinh doanh hàng may mặc xuất khẩu. Ngày nay, Công ty đã trở thành một doanh nghiệp có tiếng trong tỉnh cũng như ngoài tỉnh, với những trang thiết bị tương đối hiện đại, cơ ngơi khang trang, sản xuất và đời sống cán bộ công nhân viên không ngừng phát triển. Công ty đang từng bước khẳng định vị thế vững chắc của mình trên thị trường trong nước cũng như nước ngoài.

Tên doanh nghiệp: Công ty cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Tên giao dịch quốc tế: Thai Binh Export Garmen Joint Stock Company

Tên viết tắt: THAIBIGA

Trụ sở giao dịch: Số 128 – Đường Quang Trung – Thành phố Thái Bình – Tỉnh Thái Bình.

Giấy phép đăng ký kinh doanh: Số 0803000209 ngày 15/07/2005 do Sở Kế hoạch đầu tư Thái Bình cấp.

Tel: +0227.831695

Fax: +0227.838308

Hình thức pháp lý: Doanh nghiệp cổ phần

Website: www.thabiga.com.vn

Tiền thân của công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình là trạm vải sợi may mặc thành lập từ tháng 3/1957 trực thuộc Công ty Bách hóa Thái Bình với nhiệm vụ cải tạo một số cơ sở dệt trong tỉnh đồng thời gia công dệt vải khổ vuông và dệt màn phục vụ tiêu dùng chủ yếu cho nhân dân trong tỉnh.

Từ năm 1958 đến giữa năm 1970 với nhiệm vụ cải tạo cơ sở may mặc và gia công áo bông nam, nữ sau đó chuyển sang sản xuất gia công vải sợi



may mặc, trực tiếp sản xuất cơ sở chế áo bông nam nữ. Nhiệm vụ chủ yếu của thời kì này là may quân phục cho quốc phòng.

Từ những năm 1970 đến những năm 1980 doanh nghiệp là cơ sở duy nhất trên địa bàn sản xuất hàng may mặc phục vụ nhu cầu nhân dân trong tỉnh và các địa bàn lân cận. Thời kì này sản xuất của doanh nghiệp phát triển ổn định, là một trong số các doanh nghiệp dẫn đầu của tỉnh.

Với việc ký Hiệp định về buôn bán dệt may với EU vào cuối năm 1992 mở ra triển vọng với một thị trường rộng lớn nhưng cũng rất khắt khe, đòi hỏi sự phấn đấu của doanh nghiệp.

Tháng 3 năm 1993 công ty được Bộ Thương mại cấp giấy phép kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp và được phân bổ hạn ngạch xuất khẩu hàng may mặc vào thị trường EU thường xuyên với số lượng hàng từ 30000 – 50000 áo Jacket/năm và nhiều loại mặt hàng khác. Từ những yêu cầu của Hiệp định, của thị trường mới, doanh nghiệp đã chủ động đầu tư nhà xưởng, cơ sở hạ tầng máy móc thiết bị, công nghệ sản xuất, đào tạo công nhân lành nghề. Sản phẩm của công ty xuất khẩu vào thị trường EU, Nhật Bản, Đài Loan, Hàn Quốc, Canada và thị trường Mỹ vào đầu năm 2002 với chất lượng cao và được khách hàng tín nhiệm.

Để phục vụ cho sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng đến quý II năm 2001 công ty bắt đầu khởi công xây dựng phân xưởng số 2 với tổng diện tích là 2500m² với công suất 130.000 áo jacket/năm. Phân xưởng được trang bị đầy đủ máy móc thiết bị phương tiện làm việc khá hiện đại tiêu chuẩn sản xuất hàng xuất khẩu vào thị trường Mỹ - một trong những thị trường khó tính trên thế giới. Tháng 07/2005 đáp ứng nhu cầu của thị trường may mặc, nâng cao và ổn định đời sống cho người lao động trong công ty. Hiện nay, Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại (WTO). Để đứng vững trên thị trường tự do hóa thương mại với sự cạnh tranh gay gắt công ty hiện đại hóa cơ sở vật chất hiện có, xây dựng và áp dụng hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001: 2000, tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội SA 8000...

2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Công ty tổ chức bộ máy quản lý kinh doanh theo cấu trúc trực tuyến chức năng. Giám đốc được sự giúp đỡ của các phòng ban chức năng để chuẩn vị và ra quyết định. Những phó giám đốc tuyến chia trách nhiệm và kết quả hoạt động toàn tuyến quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Cấu trúc này có ưu điểm là quyền hạn, trách nhiệm được phân định rõ ràng tạo điều kiện thuận lợi cho sự phối hợp hoạt động cho mục tiêu chung. Nhược điểm hay xảy ra bất đồng giữa các đơn vị trực tuyến và đơn vị chức năng, chậm đáp ứng các tình huống đặc biệt, ngoài ra khi có quá nhiều bộ phận chức năng có quyền thông tin trực tiếp với các bộ phận khác tuyến trong khuôn khổ được công ty quy định trước.

+ *Chức năng của các phòng ban.*

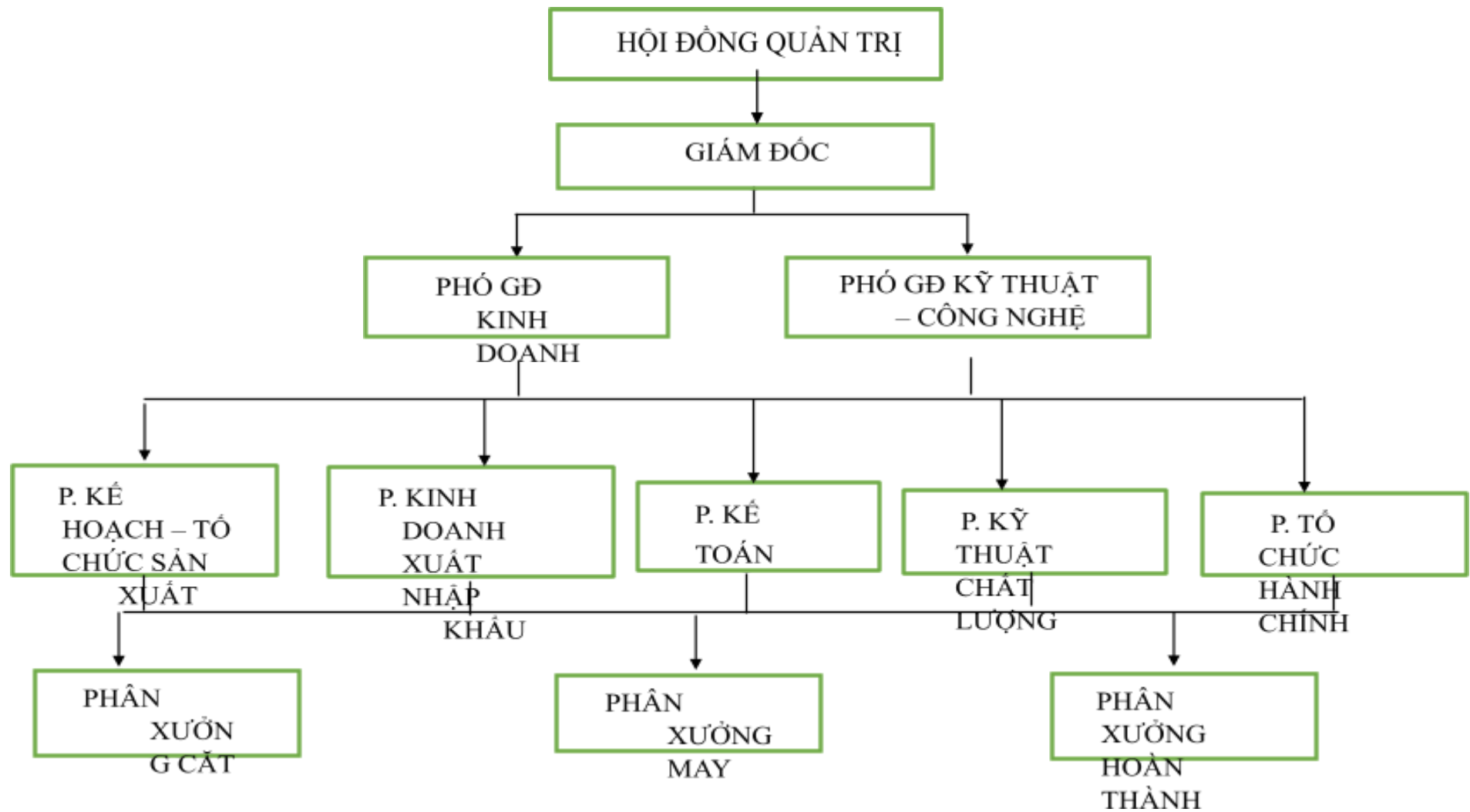
Hội đồng quản trị: Quyết định cơ cấu tổ chức, qui chế quản lý cũng như các phương án đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh.

Giám đốc công ty: là đại diện pháp nhân của công ty, là người phụ trách điều hành chung về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, trực tiếp chỉ đạo và phân công trách nhiệm quyền hạn cho các phó giám đốc, trưởng phòng đơn vị ban.

Phó giám đốc kinh doanh: Có nhiệm vụ giúp việc cho giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc về vấn đề lập kế hoạch và báo cáo tình hình hoạt động của Công ty.

Phó giám đốc kỹ thuật – công nghệ: cũng có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc về việc nghiên cứu các loại máy móc trang thiết bị và công nghệ phục vụ cho sản xuất kinh doanh của công ty.

Phòng kế hoạch – tổ chức sản xuất: có nhiệm vụ nghiên cứu xây dựng mục tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chung của toàn công ty. Quản lý hoạt động kinh doanh quốc tế cân đối kế hoạch và điều độ sản xuất. Quản lý kho nguyên vật liệu, thiết bị, bao bì, thành phẩm phế liệu. Quản lý hoạt động xuất nhập khẩu.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính CTCP may xuất khẩu Thái Bình)



Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu: có nhiệm vụ tìm ra giá cả hợp lý cho các mặt hàng để đàm phán với đối tác. Đồng thời tổ chức công tác quản lý xuất nhập khẩu cũng như xây dựng các kế hoạch cụ thể trong từng thời điểm để công ty thực hiện.

Phòng kế toán: nhiệm vụ của phòng này là tổ chức các công tác kế toán tài chính, tiến hành giải quyết các vấn đề tài chính của công ty và thu nhập của nhân viên, giải quyết các quan hệ nợ có với khách hàng. Đặc biệt là ban hành các quy chế tài chính, đề xuất các biện pháp để đảm bảo công ty hoạt động có hiệu quả cao nhất và một nhiệm vụ quan trọng nữa là tập các báo cáo tài chính cung cấp số liệu cho ban giám đốc để quản lý công ty.

Phòng kỹ thuật chất lượng: có chức năng nghiên cứu và hướng dẫn thực hiện các quy trình công nghệ trong từng phân xưởng. Tiến hành nghiên cứu và quản lý công tác kỹ thuật, công nghệ trong toàn công ty nhằm nâng cao năng suất hoạt động sản xuất trong các phân xưởng, thiết kế mặt bằng sản xuất kỹ thuật.

Phòng tổ chức - Hành chính: chức năng chính của phòng này là làm tham mưu cho giám đốc điều hành về tổ chức quản lý và giải quyết các công việc, các chế độ chính sách với người lao động cũng như gia đình chính sách. Thực hiện quản lý hồ sơ của người lao động, quản lý các văn bản liên quan đến người lao động và chịu trách nhiệm trước chữ ký, việc đóng dấu của mình. Ngoài ra phòng này còn có chức năng xây dựng các kế hoạch thi tuyển dụng, nâng bậc lương cho công nhân viên và một số công việc như tổ chức khám sức khỏe và điều trị bệnh cho người lao động trong công ty...

Phòng kế hoạch kinh doanh xuất nhập khẩu: có nhiệm vụ tìm ra giá cả hợp lý cho các mặt hàng để đàm phán với đối tác. Đồng thời tổ chức công tác quản lý xuất nhập khẩu cũng như xây dựng các kế hoạch cụ thể trong từng thời điểm để công ty thực hiện.

Xưởng cắt: Có nhiệm vụ cắt thành phẩm cho tổ may.

Các phân xưởng may: nhận bán thành phẩm chuyển kho từ phân xưởng cắt sản xuất theo dây chuyền để hoàn thành sản phẩm.



Phân xưởng hoàn thành : Kiểm tra chất lượng sản phẩm và đóng gói.

2.1.2.2. Đặc điểm lao động của Công ty

Lao động là một yếu tố rất quan trọng trong bất cứ hoạt động nào, nhất là đối với hoạt động sản xuất kinh doanh, bởi máy móc, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của người lao động vào. Đội ngũ nhân viên có trình độ tay nghề, ý thức trách nhiệm, kỷ luật lao động và sáng tạo vì các yếu tố này chi phối việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm,... Chính vì thế, Công ty đã rất chú trọng từ khâu tuyển dụng cho đến khâu đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên, người lao động phù hợp với yêu cầu của công việc.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình

Cơ cấu lao động	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
Tổng số lao động	980	100	1020	100	1560	100	1980	100	2100	100
Theo giới tính										
Nam	310	31.6	412	40.4	440	28.2	550	27.8	620	29.5
Nữ	670	68.4	608	59.6	1120	71.8	1430	72.2	1480	70.5
Trình độ										
Đại học và cao học	103	10,5	112	10,9	183	11,6	251	12,7	281	13,3
Cao đẳng, trung cấp	59	6,02	71	6,9	109	7	144	7,2	159	7,6
Lao động, phổ thông	818	83,5	837	82,1	1268	81,3	1585	80,1	1660	79.1
Theo độ tuổi										
Từ 18-30 tuổi	560	57.1	610	59.8	700	44.9	812	41.0	926	44.1
Từ 30 tuổi trở lên	430	43.9	410	40.2	860	55.1	1168	59.0	1174	55.9
Theo tính chất										
Lao động gián tiếp	167	17,1	165	16,2	238	15,3	288	14,5	292	13,9
Lao động trực tiếp	813	82,9	855	83,2	1322	84,7	1692	85,5	1808	86,1

(Nguồn: phòng tổ chức Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình)

Xét theo giới tính: Theo tiêu chí này tỷ lệ lao động nữ luôn chiếm một tỷ lệ tương đối cao trong Công ty qua 5 năm từ 2015 đến năm 2019. Điều này

là điều hoàn toàn dễ hiểu đối với ngành nghề hiện nay Công ty đang hoạt động đó chính là ngành dệt may. Đối với loại hình ngành nghề này thì không cần phải đòi hỏi phải có sức khỏe, sức bền mạnh mẽ về cơ bắp mà cần phải có tính tỉ mỉ, cẩn thận, kiên nhẫn, khéo tay. Những tính cách căn bản này hoàn toàn phù hợp với lao động là nữ. Do vậy lao động nữ chiếm tỷ lệ cao trong Công ty năm 2015 là 68.4% thì đến năm 2017 là 71.8%. Tuy nhiên, hàng năm số lượng lao động nữ nghỉ thai sản, nuôi con nhỏ,... chiếm tỷ lệ lớn điều này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động tạo động lực của Công ty.

Xét theo tính chất: Theo tiêu chí này tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm tỉ lệ cao và tăng dần qua các năm từ 2015 đến 2019 từ 82,9% lên 86,1%. Tỷ lệ lao động gián tiếp là thấp và giảm dần qua các năm giảm xuống từ 17% xuống 13,9%. Để giải thích cho tỷ lệ áp đảo này là do tính chất công việc của lao động ngành nghề may là tương đối đơn giản nhưng khối lượng công việc nhiều nên tỷ lệ lao động trực tiếp sẽ tương đối cao. Tỷ lệ lao động gián tiếp giảm qua các năm cũng là rất tín hiệu rất thuyết phục. Góp phần làm cho chi phí quản lý của doanh nghiệp giảm xuống, từ đó góp phần làm cho lợi nhuận của Công ty tăng lên.

Xét theo độ tuổi: Hiện nay, Công ty luôn luôn phải đổi mới công nghệ, áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật, hiện đại hóa trang thiết bị dẫn đến đội ngũ lao động ngày một trẻ hóa. Độ tuổi của lao động là trẻ tuổi, điều này tạo nên lợi thế cho Công ty, những người lao động trẻ tuổi sẽ có sức sáng tạo cao trong công việc, nhiệt tình, hăng hái, không ngại làm những công việc nặng nhọc. Nhưng lao động 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 NLĐ 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 lao động của công ty có thể gặp nhiều gặp nhiều khó khăn.

Xét theo trình độ chuyên môn: Theo tiêu chí này số lượng lao động công ty có trình đại học và sau đại học tăng qua các năm từ 2015 đến 2019 nhưng số lượng tăng là tương đối ổn định. Tỷ lệ lao động có trình độ tay nghề (cao đẳng, trung cấp) đã được Công ty chú trọng tuyển dụng nên đã làm cho tỷ lệ tăng của lao động loại này tăng liên tục qua các năm. Nếu như năm 2016, lao động có trình độ cao đẳng trung cấp tăng 15 người so với năm 2015; thì sang năm 2019, số lượng lao động loại này tăng lên 100 người. Tuy nhiên, ở đây chúng ta cũng thấy được phần nào sự chú ý của Công ty trong việc chú trọng tuyển dụng lao động lành nghề và giảm số lượng lao động thiếu lành nghề. Trong thời gian tới Công ty cần chú trọng tuyển dụng lao động có trình độ tay nghề vì những lợi ích của việc tuyển dụng loại lao động này là hết sức to lớn như tăng năng suất, tiết kiệm chi phí đào tạo, giảm lãng phí sai sót trong quá trình làm việc.

2.1.2.3. Đặc điểm quá trình vận hành của Công ty. Công việc mang tính thời vụ

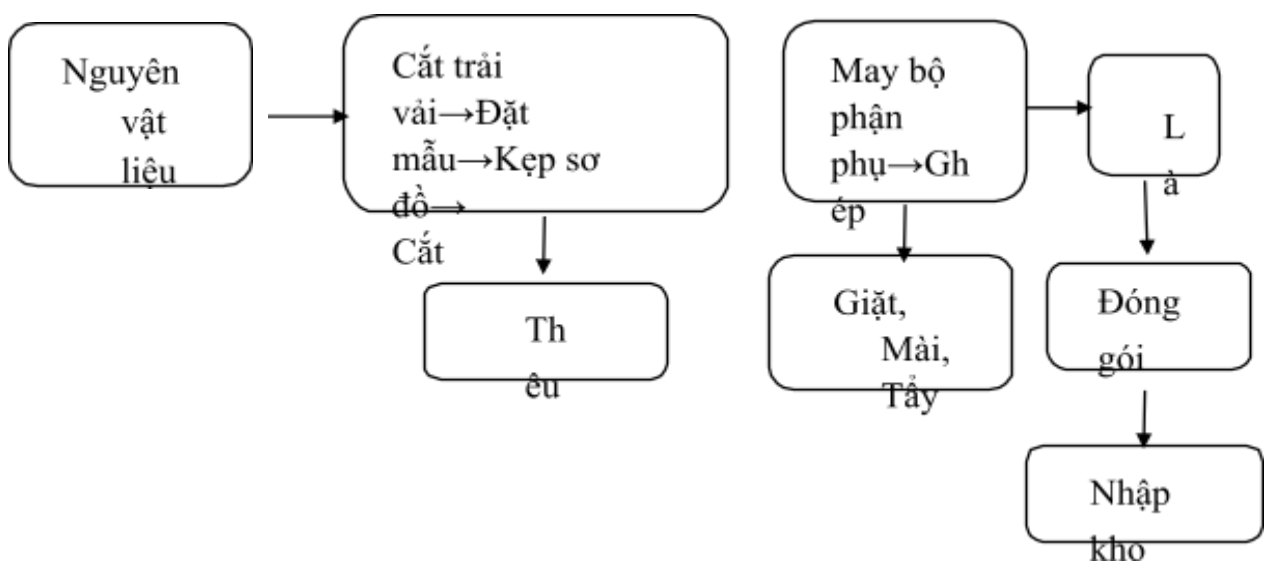
May mặc là một ngành mang tính chất mùa vụ cao. Công ty chủ yếu nhận may gia công theo đơn đặt hàng, công việc phụ thuộc chủ yếu vào các đơn hàng. Vào từng mùa khác nhau, lượng đơn đặt hàng sẽ khác nhau. Có những khi đơn hàng ít, công nhân làm việc ít, thậm chí cho nghỉ. Nhưng có những khi đơn hàng về gấp, công nhân phải làm thêm giờ cho kịp tiến độ giao hàng. Thống kê cho thấy, hàng năm các tháng từ tháng 8 đến cuối năm là thời kì cao điểm, Công ty nhận được nhiều đơn đặt hàng. Có những thời điểm công ty phải làm đến 12 tiếng 1 ngày, ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý và sức khỏe người lao động. Đặc điểm này đòi hỏi công ty có những chính sách tạo động lực đặc biệt để kích thích người lao động làm việc. Nếu không có những khen thưởng, khuyến khích kịp thời, bù đắp cho công sức người lao động bỏ ra cho Công ty, Công ty sẽ không có được sự cống hiến hết mình và trung thành của người lao động.

Công nhân được chia ra thành các tổ, đội làm các công việc đặc thù:

Đặc trưng công việc của Công ty là làm theo dây chuyền, Công ty chia công nhân thành các tổ đội đảm nhận các khâu khác nhau để hoàn thiện sản phẩm. Mỗi tổ đội làm công việc có đặc thù riêng, đòi hỏi độ khó khác nhau nên có cách đánh giá công việc khác nhau. Việc chia ra thành các tổ đội cũng tạo nên cho nhân viên một môi trường làm việc tập thể. Những người cùng tổ đội có xu hướng gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn. Điều này cũng có thể gây ra một số xung đột trong Công ty nếu Công ty không có cách quản lý tốt và công bằng.

Công việc lặp đi lặp lại:

Sản xuất ở Công ty là kiểu sản xuất băng chuyền, kiểu liên tục, sản phẩm phải trải qua nhiều giai đoạn sản xuất kế tiếp nhau. Các mặt hàng mà Công ty sản xuất có vô số kiểu cách, chủng loại, thường trải qua công đoạn như cắt, may, là, đóng gói... Riêng đối với mặt hàng có yêu cầu tẩy, mài hoặc thêu thì trước khi đưa vào dây chuyền là, đóng gói còn phải mài hoặc thêu. Các phân xưởng sản xuất được tổ chức theo dây chuyền khép kín, mỗi phân xưởng có ba dây chuyền may bộ phận. Người lao động khi vào Công ty được sắp xếp vào một khâu làm việc và giữ nguyên ở vị trí đó. Điều này gây ra sự nhàm chán do công nhân phải lặp đi lặp lại những công việc tương tự nhau.



Sơ đồ 2.2: Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm

Nguồn: Phòng Kỹ thuật

2.1.2.4. Đặc điểm về thị trường và cạnh tranh

Hiện tại, Công ty đang có mạng lưới tiêu thụ khá tốt trong nước. Trong quá trình sản xuất, Công ty nhận thấy rằng nhu cầu tiềm năng sản xuất hàng nội địa là rất lớn, nên đã kịp thời điều chỉnh kế hoạch sản xuất, đưa chỉ tiêu sản xuất hàng nội địa thành tiêu chí phấn đấu thực hiện lớn trong các năm và trên thực tế, giá trị tăng trưởng của Công ty có phần đóng góp rất lớn từ hàng hóa nội địa. Các sản phẩm của Công ty đã bắt đầu quen thuộc với phần lớn người tiêu dùng Việt Nam, đặc biệt là trên thị trường miền Bắc.

Đối với thị trường nước ngoài: nhờ chính sách đổi mới kinh tế của Đảng và Nhà nước đã cho phép Công ty có điều kiện chủ động tìm tòi, khảo sát, tiến tới đạt quan hệ hợp tác với các đối tác phương Tây và nhiều quốc gia ở châu lục khác. Chiến lược mở rộng thị trường, đa dạng hóa mặt hàng sản phẩm phù hợp quan hệ thị hiếu của từng khu vực, từng quốc gia làm tăng sản phẩm xuất khẩu. Hiện Công ty đã có quan hệ với nhiều nước trên thế giới, trong đó có những thị trường mạnh, đầy tiềm năng như: EU, Đông Âu, Nhật Bản, Mỹ... Sản phẩm của Công ty đã tạo được uy tín với các nhà nhập khẩu, Giá xuất khẩu sản phẩm Công ty nhìn chung tương đối rẻ.

Qua một số nét khái quát về tình hình tiêu thụ sản phẩm của Công ty nói trên có thể thấy nhu cầu của thị trường đối với các mặt hàng sản phẩm của Công ty ngày càng được mở rộng không chỉ thị trường nội địa mà còn ở cả nước ngoài.

Tuy nhiên hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp là đối thủ trong ngành của Công ty, điển hình như Công ty Cổ phần may 10, Công ty Cổ phần may Việt Tiến... Đối với Công ty Cổ phần may 10 với các sản phẩm đa dạng chủ yếu là đồ công sở đã tạo nên xu hướng thời trang công sở riêng cho Công ty của mình, ngoài ra vị trí của doanh nghiệp cũng một phần quyết định tạo nên thương hiệu. Tuy nhiên Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình, cũng có chỗ đứng riêng trên thị trường may mặc hiện nay bởi chất lượng cũng như

sản phẩm may mặc đa dạng đem lại nguồn tiêu dùng sản phẩm khá lớn trên thị trường này nay....

Các doanh nghiệp này đang áp dụng biện pháp thu hút những nhân lực có trình độ cao, có tay nghề, qua đó nhằm tận dụng chất xám và nhanh chóng tiếp cận khách hàng. Vì vậy Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình cần phải có hành động vừa tạo động lực lao động vừa giữ chân nhân viên, đồng thời không ngừng hoàn thiện để đảm bảo giữ vững và phát triển thị phần của mình.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019

Để hiểu rõ hơn về tình hình hoạt động của Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình, ta có thể đánh giá tình hình sản xuất sản phẩm của Công ty qua bảng sau:

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh 2015 – 2019 của Công ty

ST T	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2015	2016	2017	2018	2019
1	Tổng doanh thu	Triệu đồng	780.125	1.023.448	1.487.894	1.601.304	1.950.459
2	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	450.125	603.448	797.304	851.304	880.459
3	Tổng quỹ lương	Triệu đồng	77.141	98.436	125.725	156.618	196.838
4	Thu nhập bình quân	Nghìn/tháng	5.000	6.890	7.324	7.998	8.200

(Nguồn: Phòng kế toán tài vụ Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình)

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy rằng, kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty khá tốt. Về tổng doanh thu của Công ty, doanh thu ngày càng tăng và tăng mạnh về gần đây. Năm 2015, doanh thu Công ty đạt 780.125 triệu đồng, sang năm 2016 là 1.023.448 triệu đồng, năm 2017 là 1.487.894 triệu đồng. Đến năm 2018, doanh thu tăng lên đến 1.601.304 triệu đồng và đến năm 2019 con số này là 1.950.459 triệu đồng. Điều này cho thấy công ty hoạt động ngày một tốt hơn, khẳng định vị thế của Công ty trên thị trường. Lợi nhuận thuần của Công ty giai đoạn 2015 – 2019 cũng tăng rất nhanh, từ chỉ 450.125 triệu đồng năm 2015, đến 2019, lợi nhuận tăng

gấp hơn 2 lần đạt 880.459 triệu đồng. Tổng quỹ lương của Công ty ở mức 77.141 triệu đồng vào năm 2015, tăng nhẹ năm 2016 lên 98.436 triệu, đến năm 2017 là 125.725 triệu đồng. Sự tăng lên của quỹ lương kéo theo sự tăng lên của lương bình quân của người lao động. Trong các năm qua, thu nhập bình quân của người lao động có sự tăng lên khá nhanh. Năm 2015, thu nhập bình quân là 5.000.000 đồng, đến năm 2019, thu nhập đã là 8.200.000 đồng, gấp gần 1,5 lần. Nếu so sánh với mức lương bình quân của một số Công ty khác cùng ngành thì mức lương này là tương đối tốt, có khả năng tạo thu hút với cán bộ công nhân viên, giúp họ yên tâm gắn bó lâu dài với Công ty, mang lại những ảnh hưởng tốt đến việc sản xuất kinh doanh và tăng lợi nhuận của Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

2.2.1. Xác định thực trạng nhu cầu của người lao động

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp hỗ trợ, tạo động lực cho người lao động. Chính vì vậy các biện pháp của Công ty đưa ra còn chung chung, áp dụng cho toàn bộ người lao động mà chưa có sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên áp dụng biện pháp nào trước, biện pháp nào sau, với mỗi kỳ thì áp dụng những biện pháp nào. Để hoàn thiện công tác tạo loại đối động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về nhu cầu của họ. Số phiếu khảo sát phát ra là 150 và thu về 150 phiếu hợp lệ đủ mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại Công ty. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 9 nhu cầu cơ bản của người lao động: 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 và hóa văn nghệ. Tác giả đã khảo sát nhu cầu của người lao động chia thành nhóm: nhóm công nhân (120 phiếu) và nhóm nhân viên hành chính (30 phiếu). Với mỗi nhu cầu, người lao động sẽ lựa chọn thang điểm từ 1 đến 9 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tác giả tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm, đánh giá mức độ nhu cầu ưu tiên từ 1 đến 9. Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và thứ tự thứ 9 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất.

Bảng 2.3. Bảng khảo sát nhu cầu và mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty Cổ Phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

Nhu Cầu	Nhóm Công nhân	Nhân viên hành chính
Thu nhập cao và thỏa đáng	1	1
Chế độ phúc lợi tốt	9	2
Công việc ổn định	8	3
Điều kiện làm việc tốt	6	4
Quan hệ trong tập thể tốt	5	6
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	3	8
Có cơ hội thăng tiến	4	9
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	2	7
Được tham gia các hoạt động văn hóa nghệ thuật	7	5
Ghi chú	Từ thứ 1 Từ thứ 9	

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Nhóm công nhân: Nhu cầu "Thu nhập cao và thỏa đáng" là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, nhu cầu "Công việc phù hợp với khả năng sở trường" xếp thứ 2, nhu cầu "Có cơ hội học tập nâng cao trình độ" xếp thứ 3, tiếp đến là nhu cầu "Có cơ hội thăng tiến" và các nhu cầu khác. - Nhóm nhân

viên hành chính: Nhu cầu "thu nhập cao và thỏa đáng" xếp vị trí ưu tiên quan trọng nhất, tiếp đến lần lượt là các nhu cầu: "Chế độ phúc lợi tốt", "Công việc ổn định", "Điều kiện làm việc tốt...Có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động. Kết quả khảo sát cho thấy: mỗi nhóm lao động khác nhau có mức độ nhu cầu ưu tiên khác nhau. Cụ thể: nhóm công nhân và nhóm nhân viên hành chính lựa chọn nhu cầu "thu nhập cao và thỏa đáng" là ưu tiên quan trọng nhất, cho thấy vấn đề về lương thưởng luôn là vấn đề mà nhân viên trong công ty rất quan tâm. Với nhóm công nhân - đội ngũ nhân viên nòng cốt này là nhóm lao động. Vì thế, sau nhu cầu về thu nhập, họ có nhu cầu được làm việc đúng khả năng sở trường. Bên cạnh đó, họ có sức trẻ và chí tiến thủ nên cũng có nhu cầu được học tập nâng cao trình độ, Với nhóm nhân viên hành chính: sau nhu cầu về thu nhập, họ mong muốn chế độ phúc lợi, công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt... nhóm này thường là nhóm mong muốn ổn định làm việc, những nhu cầu của họ mang tính thiết thực và cơ bản. Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, tác giả nhận thấy phần với mỗi nhóm lao động có nhu cầu ưu tiên khác nhau. Đây cũng là những căn cứ xác đáng để Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình có thể tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và tạo động lực cho người lao động.

2.2.2. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần.

2.2.2.1. Thực hiện các biện pháp kích thích vật chất.

Chế độ tiền lương

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của người lao động được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của người lao động.



Đối với lao động gián tiếp: Hưởng lương theo thời gian, căn cứ tính lương phụ thuộc vào mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc, mức độ hoàn thành công việc; ngày công thực tế làm việc của người lao động mà không dựa vào hệ số lương trong thang bảng lương mà Nhà nước ban hành. Cụ thể được tính theo công thức sau

$$TL_i = \frac{F_i}{\sum_{i=1}^n NiKi} \times NiKi$$

$$K_i = \frac{d_{1i} + d_{2i}}{d_1 + d_2} \times h_i$$

Trong đó:

TL_i: tiền lương của người thứ i

F_i: quỹ tiền lương của bộ phận tính lương thời gian

N_i: ngày công thực tế của người thứ i

K_i: hệ số lương của người i do công ty quyết định

h_i: hệ số tham gia lao động

(d₁+d₂): tổng điểm mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc đơn giản nhất trong công ty

d_{1i}, d_{2i}: điểm mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của người thứ i

Đối với lao động trực tiếp: Hưởng lương theo sản phẩm, trả lương theo ngày công thực tế hệ số lương đã được xếp. Cụ thể được tính theo công thức

$$TL_i = \frac{F_{sp}}{\sum_{i=1}^m n_i h_i K_i} \times n_i h_i K_i \text{ và } h_i = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij}}{\sum_{j=1}^n d_{minj}}$$

sau

Trong đó:

F_{sp}: Quỹ lương sản phẩm

K_i: hệ số lương của người thứ i

h_i: hệ số hoàn thành công việc

$\sum_{j=1}^n d_y$: tổng số điểm đánh giá cho mức độ đóng góp

$\sum_{j=1}^n d_{minj}$: tổng điểm đánh giá mức độ đóng góp của người thấp nhất trong tập thể.

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình 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 người lao động cống hiến, trả lương theo từng loại công việc, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của từng người lao động. Trong công thức tính lương cho người lao động đều có sự tham gia của hệ số hoàn thành công việc (h_i), ngày công lao động thực tế (n_i), điểm về tính trách nhiệm và mức độ phức tạp của lao động gián tiếp và điểm đánh giá mức độ đồng góp của người lao động trực tiếp. Bên cạnh đó, tiền lương người lao động luôn được nhận vào ngày mùng 5 của tháng sau, công ty chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng hạn cho người lao động. Tất cả điều này đã góp phần tạo ra lòng tin và sự cố gắng cho người lao động vì những gì mà họ nhận được tương xứng với những đóng góp của họ.

Liên quan đến thời điểm trả lương, tác giả đặt vấn đề tiền lương được chi trả đúng hạn và tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động.

Điều đó cho thấy tiền lương của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình được đại bộ phận người lao động đánh giá cao là chi trả đúng thời hạn. Việc đảm bảo thời gian đúng hạn trả lương giúp người lao động yên tâm có nguồn tài chính trang trải cho cuộc sống của bản thân mình. Điều đó cũng cho thấy Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đang làm rất tốt việc thanh toán đúng hạn lương của người lao động, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động. Bên cạnh việc đảm bảo thời hạn trả lương, việc trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng của từng người lao động trong tổ chức rất quan trọng, khi tiến hành khảo sát về tiêu chí “Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và cả chất lượng công việc”, tác giả thu được biểu đồ tổng hợp ý kiến của người lao động như sau:

Bảng 2.4. Số liệu tiêu chí được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc

Tiêu chí	Tỉ lệ (%)
Rất không đồng ý	8
Không đồng ý	8
Bình thường	13
Đồng ý	41
Rất đồng ý	30

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2020)

Theo kết quả khảo sát: có 30% người được hỏi rất đồng ý và 41% đồng ý rằng Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình hiện áp dụng chính sách trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc của người lao động. Còn có 8% không đồng ý và rất không đồng ý. Còn lại là 13% người được hỏi trả lời bình thường. Để đảm bảo cá nhân nhận thấy sự đóng góp cho tổ chức, gắn bó với tổ chức, thấy được hướng tiến lên trong mức thù lao của mình khi đóng góp lâu dài tại tổ chức: Công ty còn có chính sách nâng lương. Việc nâng lương không phải là cá nhân được tự xét lên mà phải dựa vào đánh giá của Công ty về năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả.

Căn cứ tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của Công ty và sự phấn đấu cố gắng trong việc thực hiện công việc của người lao động, Ban giám đốc sẽ họp bàn về việc tăng lương, thăng chức cho người lao động trên cơ sở thời gian gắn bó của người lao động với Công ty và những cống hiến, sáng tạo của người lao động mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh. Việc bầu xét nâng lương này thường diễn ra năm một lần.

Các khoản phụ cấp

Hệ thống phụ cấp của công ty gồm 2 loại: phụ cấp làm thêm giờ. Các khoản phụ cấp đều được tính gộp vào lương để chi trả. Công ty đã có hệ thống phụ cấp cho nhân viên, nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho nhân

viên, bù đắp những hao phí sức lực và tinh thần khi nhân viên phải làm thêm giờ thông qua phụ cấp làm thêm giờ : hỗ trợ các chi phí đi lại cho họ thông qua phụ cấp đi lại.

Phụ cấp làm thêm được trả theo quy định của Nhà nước như sau: phụ cấp làm thêm vào ngày thường là 150%, phụ cấp làm thêm vào ngày nghỉ là 200%, phụ cấp làm thêm vào ngày lễ ít nhất là 300%. Các loại phụ cấp này đã khuyến khích được người lao động có trách nhiệm cao hơn với công việc

Chính sách khen thưởng

Ngoài tiền lương, Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình cũng coi trọng công hạn thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhận, chăm sóc tốt hơn đời sống người lao động và khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn và tạo niềm say mê công việc cho người lao động. Quỹ tiền thưởng của công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.5. Quỹ tiền thưởng giai đoạn năm 2015 – 2019

STT	Năm	Quỹ thưởng (triệu đồng)	Tốc độ tăng (%)
1	2015	2589	-
2	2016	2896	11.85
3	2017	3270	13.38
4	2018	3689	15.09
5	2019	4120	16.86

(Nguồn: Phòng kế toán)

Quỹ tiền thưởng các năm đã có sự tăng lên rõ rệt. Năm 2016 tăng 11.85% (tức 307 triệu đồng) so với năm 2015, năm 2018 tăng 13.38% (tức 374 triệu) so với năm 2017, năm 2018 tăng 15.09% (tức 419 triệu) so với năm 2017, năm 2019 tăng 26.86% (tức 431 triệu). Căn cứ vào thời điểm thưởng, hệ thống tiền thưởng của công ty gồm các hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng hàng tháng, thưởng cuối năm (thưởng Tết) và thưởng đột xuất cho tập thể và cá nhân hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kì. Cụ thể như

sau: Thưởng hàng tháng: Hàng tháng, các Trưởng bộ phận dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của nhân viên, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc...để tiến hành đánh giá và xếp hạng nhân viên của bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B và hạng C. Tiền thưởng hàng tháng được Công ty chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho nhân viên. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.6: Mức thưởng hàng tháng của Công ty

Đơn vị: Đồng

Hạng	Mức thưởng	Khoảng cách thưởng
A	700.000	-
B	500.000	400.000
C	300.000	200.000

(Nguồn: Phòng kế toán)

Bảng trên cho thấy, mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các nhân viên phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (400 và 200 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn. Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng tháng chưa được cụ thể hoá, việc xếp hạng cho nhân viên thưởng dựa trên định tính, chủ quan nên việc đánh giá và xét hạng thưởng vẫn còn hạn chế nên vẫn chưa hoàn toàn tạo được động lực cho người lao động.

Thưởng cuối năm:

Cứ mỗi quý thì công ty lại tiến hành đánh giá tinh thần, trách nhiệm đối với công việc, ngày công tham gia, mức độ hoàn thành công việc của công nhân viên, kết quả kinh doanh để từ đó tiến hành thưởng cho người lao động, tuy nhiên mức thưởng thì lại do ban lãnh đạo quyết định dựa trên những tiêu chuẩn rõ ràng, chính xác, cụ thể.

Với hai hình thức này (thưởng hàng năm và thưởng cuối năm) nó đã giúp tinh thần làm việc của người lao động hăng say hơn. Nó góp phần nâng

cao thu nhập cho nhân viên do đó nó làm thỏa mãn nhu cầu vật chất cho họ có thể thoải mái sống cuộc sống sung túc hơn. Những hình thức này là rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp. Nhưng các hình thức này vẫn chưa tạo được động lực cho họ vì mức thưởng này ai cũng nhận, những nhân viên cùng cấp thì mức thưởng cũng giống nhau, mang tính bình quân cao.

Công ty chủ yếu thực hiện hình thức thưởng bằng tiền và hiện vật. Hình thức thưởng và cách thức thực hiện thưởng của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình chưa đa dạng và phong phú lắm. Tuy nhiên, điều đó cũng không làm giảm đi tác dụng của tiền thưởng đối với mỗi cán bộ công nhân viên.

Thưởng đột xuất:

Công ty xét thưởng cho các nhân viên có thành tích đặc biệt trong quá trình làm việc nhằm khuyến khích nhân viên cố gắng, chủ động, có tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc. Tùy vào mức độ thành tích nhân viên đã có được mà ban lãnh đạo Công ty sẽ quyết định mức tiền thưởng nhưng không quá 3 triệu đồng/người/lần:

+ Mức thưởng dành cho nhân viên có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc là từ 1.000.000 – 3.000.000 đồng:

+ Mức thưởng dành cho nhân viên có những thành tích khác như tích cực tham gia công tác cứu hộ khi công ty bị xảy ra các sự cố như hỏa hoạn; tham gia vào việc bắt trộm, cướp trên địa bàn hoạt động của công ty...là từ 500.000 – 1.000.000 đồng.

Với hoạt động thưởng đột xuất đã tạo được động lực cho người lao động. Mọi người đều cố gắng làm việc để có thành tích tốt, có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật. để đạt được nhiều tiền thưởng nhằm nâng cao thu nhập cho bản thân nên đã kích thích được người lao động. Khen thưởng không chỉ để kích thích động viên người lao động làm việc tích cực hơn, là bản đáp cho người lao động thực hiện công việc tiếp theo của mình mà còn giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp lâu dài.

Chế độ phúc lợi

Hàng tháng, Công ty đã đóng bảo hiểm xã hội theo đúng quy định nhà nước, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp đầy đủ. Mặt khác, Công ty luôn chi trả đầy đủ các khoản trợ cấp (nếu có) như trợ cấp ốm đau, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản.....cho nhân viên. Những ngày người lao động nghỉ ốm hoặc nghỉ con ốm, họ được chỉ trả nguyên lương. Các khoản phí bảo hiểm xã hội, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ đều được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng, các nhân viên đều được biết rõ và kiến nghị nếu như có sai sót. Hiện Công ty duy trì mức ăn ca cho lao động ở mức 20.000đồng/bữa. Tất cả lao động làm việc trong nhà máy đều được hưởng mức ăn như vậy. Bên cạnh đó, bất kỳ lao động nào nếu phải làm thêm từ 2 giờ trở lên đều được ăn thêm một bữa miễn phí.

Ngoài ra, vào các dịp đặc biệt Công ty luôn có những phần quà cho nhân viên như: Quà tết Dương lịch thưởng 300 - 500 nghìn đồng/người, Quà cho chị em ngày 8/3, 20/10: 100 - 200 nghìn đồng/người, Quà thăm nhân viên ốm, thăm viếng, hiếu, hỉ...: 200 - 500 nghìn đồng/lần, Tiền mừng tuổi nhân viên đầu năm: 200 nghìn đồng/người và 300 - 500 nghìn đồng/cấp quản lý, Nhân viên nữ nếu sinh con trong vòng 6 tháng và được hưởng lương BHXH theo quy định của Công ty. Khi đã đi làm trở lại, thai phụ sẽ được về sớm trước 1 giờ đồng hồ trong mấy tháng đầu, Trong trường hợp kết hôn sẽ được nghỉ 3 ngày, nếu cha mẹ, vợ chồng, các con của nhân viên qua đời sẽ được nghỉ 3 ngày hưởng nguyên lương, Với toàn thể cán bộ, công nhân viên 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 người lao động. Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết

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, cán bộ nhân viên.

Không chỉ tặng những món quà về vật chất mà doanh nghiệp còn tổ chức những Sân chơi bổ ích và đó cũng chính là món quà tinh thần không chỉ

dành riêng cho CNV trong Công ty mà còn cho người thân của họ. 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.

Bảng 2.7: Số liệu về khảo sát đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi mà công ty đang thực hiện

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	8
Không đồng ý	11
Bình thường	37
Đồng ý	25
Rất đồng ý	19

(Số liệu khảo sát của tác giả khảo sát năm 2019)

Tiêu chí “nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương” có 37% số người được hỏi trả lời bình thường, 25% đồng ý, 19% rất đồng ý, 11% là không đồng ý và 8% trả lời rất không đồng ý. Những phúc lợi như: chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm. tuy chưa có điểm nổi bật, nhưng cũng không bị đánh giá tiêu cực Công ty thực hiện trả lương và phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và chế độ thai sản, nghỉ ốm... tuy nhiên các chế độ phúc lợi khác chưa được quan tâm thực biên. Tác giả cũng tiến hành khảo sát câu hỏi: Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác không và thu được kết quả sau:

Bảng 2.8: Khảo sát tiêu chí phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	25.22
Không đồng ý	50.19
Bình thường	13.57
Đồng ý	5.10
Rất đồng ý	5.92

(Số liệu khảo sát của tác giả năm 2020)

Qua số liệu tại biểu đồ 5, ta có thể thấy đến 50,19% số người trả lời không đồng ý và 25.22% rất không đồng ý, 13.57% bình thường, 5.10% đồng ý, còn lại 5.92% trả lời rất đồng ý. Tỷ lệ lớn như vậy cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình vẫn còn hạn chế và kém hơn so các đơn vị cùng ngành, chưa tạo động lực lao động cho người lao động. Với đặc thù kinh doanh về mảng công nghệ thông tin, Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình cần cải thiện và khắc phục để giữ chân nhân tài và tạo động lực lao động cho người lao động hơn nữa,

2.2.2.2. Thực hiện các biện pháp kích thích tinh thần

(1). Phân công, bố trí lao động hợp lý

Trong quá trình tuyển dụng, ứng viên trúng tuyển vào vị trí nào đó thì sẽ được công ty bố trí vào vị trí đó, trang bị các trang bị cần thiết để họ có thể thực hiện tốt công việc của mình. Đối với nhân viên văn phòng thì sẽ được trang bị máy tính có nối mạng Internet, bàn ghế làm việc đúng tiêu chuẩn, máy in, máy fax, máy photocopy. Đối với người lao động trực tiếp sẽ được trang bị các máy móc phục vụ cho công việc phù hợp với từng bộ phận khác nhau. Những công việc thường xuyên thuộc trách nhiệm của người lao động đã có sẵn trong bản mô tả công việc nên cấp trên không cần phải phân công lại mà chỉ giao cho họ những công việc phát sinh đột xuất không có trong bản mô tả công việc. Khi người lao động gặp khó khăn trong công việc của mình thì đồng nghiệp hoặc cấp trên sẽ có sự hướng dẫn, giúp đỡ họ hoàn thành công việc.

Bảng 2.9: Khảo sát khảo sát công việc phù hợp với năng lực của người lao động

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	8,84
Không đồng ý	11,6
Bình thường	13,54
Đồng ý	27,9
Rất đồng ý	38,12

(Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Khi người lao động tại công ty được hỏi câu hỏi: “Công việc phù hợp với năng lực của mình?”, có 13,54% đánh giá bình thường, số người đồng ý chiếm tỷ lệ 27,9% và số người rất đồng ý chiếm tỷ lệ 38,12%. Như vậy, số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ không 79,56%. Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình triển khai khá tốt. Do được sắp xếp công việc phù hợp với khả năng mình nên người lao động có điều kiện để làm việc và phát triển. Từ bảng trên cho thấy Công ty đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí người lao động theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để người lao động phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Việc phân công, bố trí lao động trong công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành từ đó người lao động có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để có thể tạo động lực cho người lao động thì Công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Công ty luôn luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty.

(2). Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng

Việc đánh giá thực hiện công việc được Công ty thực hiện thường xuyên. Đánh giá tùy thuộc vào loại hình lao động và dựa vào các tiêu chí sau:

Đối với lao động gián tiếp bao gồm các tiêu chí như: hoàn thành khối lượng và tiến độ công việc được giao, hiệu quả công việc, sai sót về chuyên môn, chất lượng.

Đối với lao động trực tiếp bao gồm các tiêu chí sau: số ngày công làm việc của tháng, lao động hoàn thành và vượt mức kế hoạch đã đặt ra, chất lượng của sản phẩm, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, nội quy và quy định của công ty, những quy định về an toàn và vệ sinh cháy nổ.

Trong quá trình đánh giá đã có sự tham gia của người lao động nên quá trình phỏng vấn chưa được chú trọng nhiều, nó chỉ mang tính hình thức, Kết

quả đánh giá sẽ làm căn cứ cho việc xét trả lương, thưởng cho người lao động. Công ty đã có các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động nhưng các tiêu chí đó chưa rõ ràng và tính định lượng chưa cao chưa lắng nghe phản hồi từ phía người lao động, cùng với họ xem xét lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc để đưa ra kết quả đánh giá chính xác nhất, điều này đã làm cho công tác tạo động lực cho người lao động thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa mang lại hiệu quả như mong đợi.

(3). Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

- Đảm bảo môi trường làm việc an toàn

Công ty khá quan tâm đến các hoạt động nhằm đảm bảo an toàn cho người lao động như:

Các phòng làm việc, các phân xưởng sản xuất đều được lắp các thiết bị thông gió, điều hoà, thiết bị chiếu sáng... Trang bị thiết bị phòng cháy chữa cháy, bình cứu hoả: 1 bộ/1 tổ, 3 bộ/1 phân xưởng.

Bố trí và tổ chức nơi làm việc tương đối khoa học và hợp lý, các thiết bị máy móc có nguy cơ gây tai nạn đều được bố trí gọn gàng và có thiết bị che chắn, các vật dụng phục vụ cho công việc người lao động được sắp xếp hợp lý và thuận tiện... Diện tích nơi làm việc rộng rãi và thoải mái tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, bí bách.

Hàng tháng, sẽ có bộ phận kỹ thuật kiểm tra và sửa chữa kịp thời trang thiết bị, cơ sở hạ tầng đã cũ hỏng, kém an toàn như quạt thông gió, điều hoà, các thiết bị điện, đặc biệt là các trang thiết bị chuyên dụng ở các tổ sản xuất.

Trong không gian làm việc ở Công ty được bố trí cây xanh làm không khí rất thông thoáng, giảm tác động xấu của bụi, giảm tác dụng không tốt của máy điều hoà không khí. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh quét dọn sạch sẽ. Người lao động được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ cá nhân như: quần áo, mặt nạ, gang tay, khẩu trang.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế



Công ty đã có cán bộ phụ trách về y tế nên công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động được thực hiện khá tốt. Hàng năm, công ty đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, cấp phát thuốc bổ.....

Đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được quy định dựa trên những nghiên cứu của khoa học đã được kiểm nghiệm và chứng minh trên thực tế, rất phù hợp với tâm sinh lý của người lao động và được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của công ty. Nhân viên kết thúc ca làm việc không quá mệt mỏi và có khả năng phục hồi sức lực và trí tuệ cho những ca làm việc tiếp theo. Các dịp nghỉ lễ, nghỉ Tết, công ty đều cho nhân viên nghỉ đầy đủ, các nhân viên phải làm việc theo ca vào những ngày lễ tết được Trưởng bộ phận bố trí cho nghỉ bù sớm nhất có thể. Công ty tạo mọi điều kiện cho người lao động được nghỉ phép nếu có lý do chính đáng. Các trường hợp nghỉ ốm, nghỉ thai sản hay nghỉ có việc riêng đều được công ty tạo điều kiện tốt nhất và chi trả lương đúng theo quy định của pháp luật.

Công ty đã đảm bảo được môi trường làm việc an toàn, công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động cũng được thực hiện định kỳ, đảm bảo được chế độ làm việc nghỉ ngơi theo đúng với quy định của pháp luật. Tuy nhiên, Công ty chỉ quan tâm đến thực hiện theo đúng pháp luật mà chưa quan tâm đến các nguyện vọng của người lao động như thời gian làm việc trong Công ty rất cứng nhắc mà chưa có sự linh hoạt để tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động. Dưới đây là thời gian làm việc, nghỉ ngơi của người lao động trong Công ty:

Bảng 2.10: Thời gian làm việc, nghỉ ngơi

Tính chất công việc	Giờ vào ca	Giờ tan ca	Giờ ăn ca giữa	Vệ sinh, uống nước
Văn phòng hành chính	07:30	17:00	11:30-13:00	
Ca 1 trong xưởng	07:00	15:00	11:30-12:00	20 Phút
Ca 2 trong xưởng	15:00	23:00	18:00-18:30	

(Nguồn: Nội quy lao động Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình)

Theo phiếu điều tra đánh giá của người lao động về điều kiện lao động tại Công ty: có tới 50.1% người lao động cho rằng điều kiện lao động là tốt, 39.45% cho rằng điều kiện lao động bình thường chỉ có 10,45% đánh giá là không tốt. Như vậy, công ty đã tạo được động lực cho người lao động thông qua việc đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý.

(4). Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động

Để đảm bảo cho người lao động có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao, Công ty thực hiện đào tạo, huấn luyện các kỹ năng và chuyên môn cần thiết thông qua việc cử người lao động tham gia các khóa đào tạo do Công ty tổ chức. Chính sách an toàn lao động là chính sách quan trọng hàng đầu, I vậy 100% người lao động được huấn luyện an toàn lao động trước khi vào làm nộc. Ngoài ra, về phía Công ty cũng ban hành nội quy về an toàn lao động, vệ môi trường, thường xuyên thực hiện kiểm tra đánh giá công tác an toàn lao động tại Công ty. Hàng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của CBCNV, yêu Công tác quản lý, phát triển sản xuất, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của ngũ CBCNV, Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV.

+Đối với cán bộ làm công tác quản lý:

Cán bộ làm công tác quản lý được Công ty cử đi đào tạo, bồi dưỡng trình độ đại học quản lý kinh tế và kinh doanh, các khóa học ngắn hạn bồi dưỡng nghiệp vụ thành phố, các khóa học chính trị cao cấp.

+ Đối với lao động sản xuất trực tiếp:

Việc đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh đã được Công ty hết sức chú trọng vì đây là đội ngũ lao động thực sự tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Nhu cầu đào tạo nâng cao tay nghề, bậc thợ là nhu cầu thường xuyên của Công ty.

Nội dung các khóa đào tạo tập trung chủ yếu vào đào tạo chuyên môn cho người lao động như “Đào tạo cán bộ thị trường”, " Nâng cao năng lực lãnh đạo cho cán bộ quản lý", ngoại ngữ, tin học,... Bên cạnh đó, Công ty chủ

trương tạo điều kiện cho người lao động rèn luyện tay nghề thông qua quá trình làm việc, được kỹ thuật cùn, chuyên hướng dẫn thao tác đến khi thành thực, được học hỏi cách thức điều chuyển thông qua quá trình làm việc hàng ngày với quản lý cùn, chuyên, hàng năm được phát tài liệu tự học, tổ chức cho NLD tập luyện ngoài giờ làm việc và thi nâng bậc thợ.

Để đánh giá công tác đào tạo tại Công ty có đáp ứng được mong muốn của người lao động hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về công tác đào tạo. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.11

Bảng 2.11: Bảng kết quả khảo sát về hiệu quả công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động

Hiệu quả công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để làm việc hiệu quả	Người	7	16	29	56	42	150
	Tỷ lệ (%)	4,6	10,6	19,3	37,33	28	100
Tôi được cung cấp đầy đủ tài liệu trong quá trình đào tạo	Người	4	9	48	53	36	150
	Tỷ lệ (%)	2,6	6	32	35,33	24	100
Nội dung chương trình đào tạo phù hợp, gần với thực tiễn	Người	42	44	36	16	12	150
	Tỷ lệ (%)	28	29,3	24	10,0	10,66	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả khảo sát năm 2019

Theo bảng số liệu tại bảng 11 đã cho thấy thấy 37,33% người lao động đồng ý với tiêu chí được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để làm việc hiệu quả: 35,33% người lao động đồng ý với việc được cung cấp đầy đủ tài liệu trong quá trình đào tạo. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã đáp ứng được yêu cầu về đào tạo của phần lớn người lao động. Tuy nhiên vẫn

còn 29,3% người lao động cảm thấy không đồng ý với công tác đào tạo, cho rằng nội dung chương trình đào tạo của Công ty còn mang tính hình thức và xa rời thực tiễn.

(5). Tạo động lực lao động bằng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Ban lãnh đạo Công ty luôn nhận thức được nhu cầu của người lao động về vị trí làm việc, chức vụ và quyền lợi cá nhân nên đã tạo điều kiện, đồng thời bổ nhiệm chức vụ cho một số CBCNV đủ năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt, có nhiều đóng góp vào quá trình phát triển của Công ty hoạt động đề bạt thăng tiến tại Công ty được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Tiến trình thăng tiến tại Công ty tiến hành theo các trình tự từ thấp đến cao, không bổ nhiệm vượt cấp. Kế tiếp là yếu tố bằng cấp và thâm niên công tác. Công ty luôn ra tạo cơ hội thăng tiến đến cho người lao động, dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng ...Trước khi được bổ nhiệm, những nhân viên này sẽ được theo học các Khoa học về kỹ năng lãnh đạo và được cử tham gia khóa học lớp cán bộ nguồn.

Để đánh giá về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của CBCNV đang làm tại Công ty, kết quả khảo sát được trình bày trong bảng:

Bảng 2.12: Bảng kết quả khảo sát về công việc tạo nhiều cơ hội cho sự thăng tiến của người lao động

Công việc tạo nhiều cơ hội cho sự thăng tiến của NLD		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Cơ hội thăng tiến	Người	47	41	23	22	17	150
	Tỷ lệ (%)	31,33	27,33	15,3	14,6	11,3	100
Điều kiện thăng tiến hợp lý	Người	43	39	29	22	17	150
	Tỷ lệ (%)	28,6	26	19,33	14,3	11,3	100
Lạc quan về tiềm năng phát triển trong tương lai	Người	23	36	43	33	15	150
	Tỷ lệ (%)	15,3	24	28,6	22	10	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019).

Qua bảng khảo sát đã thấy được tỷ lệ rất không đồng ý và không đồng ý với tiêu chí “cơ hội thăng tiến công bằng” và “điều kiện thăng tiến hợp lý” khá cao, lần lượt chiếm 31,33% và 28,6% . Điều này cho thấy người lao động đánh giá công việc hiện nay ít quan tâm tới cơ hội thăng tiến. Nhưng ngược lại họ lại rất quan tâm tới tiềm năng phát triển trong tương lai, điều đó cho thấy định hướng trong nghề của NLD là rất quan trọng.

(6).Tạo động lực thông qua tổ chức các hoạt động văn hóa nghệ thuật, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...

Hiện nay, nếu người lao động có đời sống ổn định sẽ là yếu tố quan trọng, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc quan tâm chăm lo đời sống, chăm sóc sức khỏe cho NLD phải được doanh nghiệp đẩy mạnh thực hiện, coi đó là mấu chốt trong tiến trình phát triển ổn định và lâu dài của doanh nghiệp. Các hoạt động thi đua của Công ty, các tổ sản xuất, các cá nhân được thực hiện thường xuyên đã tạo ra không khí thi đua, khẩn trương, hăng say làm việc giữa những người lao động trong Công ty.

Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình văn nghệ đón chào ngày lễ lớn của đất nước, ngày thành lập công ty. Ngoài ra, Công ty còn tổ chức các hoạt động thể dục, thể thao nhằm nâng cao sức khỏe cho người lao động và tạo không khí thoải mái, thân thiết cho người lao động, như: bóng đá, bóng bàn, cầu lông giữa các tổ, đơn vị trong Công ty và còn giao lưu với Công ty khác. Ban lãnh đạo Công ty đã trực tiếp xuống các phân xưởng sản xuất trò chuyện với người lao động, hỏi han tình hình thể hiện sự quan tâm, mặc dù không thường xuyên nhưng nó cũng đã khích lệ được người lao động rất nhiều.

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...là các hoạt động khích lệ tinh thần rất hữu ích cho người lao động đặc biệt là lao động trẻ. Đối với Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... càng trở lên quan trọng.

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã tạo điều kiện, quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu. Tuy nhiên việc tổ chức không được thường xuyên liên tục, các hoạt động chưa phong phú. Cụ thể: hàng năm hoạt động nghỉ mát đều được tổ chức 1 lần/ năm, còn các hoạt động khác như giao lưu văn hóa, văn nghệ; giao lưu thi đấu, thể dục thể thao lại không được tổ chức đều đặn như kế hoạch, hoặc có tổ chức nhưng lại không đủ hấp dẫn với người lao động. Chính vì vậy, khi được hỏi về việc có thích các chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình không những người lao động được hỏi đã có những đánh giá và trả lời như sau:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu, văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao của Công ty

Tiêu chí	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDDT	Rất không đồng ý	37	24,6
	Không đồng ý	43	28,6
	Bình thường	35	23,3
	Đồng ý	23	15,3
	Rất đồng ý	12	8
Tổng cộng		150	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Theo kết quả tại bảng 2.13, Ta có thể thấy: 24,6% người lao động được hỏi rất không đồng ý và 28,6% người trả lời không đồng ý khi được đặt ra giả thiết “Tôi rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; thể dục thể thao của Công ty”. Thực tế Công ty rất hiếm khi tổ chức những hoạt động này, do số lượng nhân viên đông, chương trình lại có thời lượng ngắn nên chưa tạo được hứng thú cho đại đa số người lao động của Công ty.

Nhìn chung, với các hoạt động trên Công ty đã khuyến khích mạnh mẽ tinh thần của người lao động, nâng cao hiệu quả trong công việc, người lao động có cơ hội giao lưu, hiểu nhau hơn, tạo ra bầu không khí thân thiện, hợp tác và cạnh tranh lành mạnh.

2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động

2.2.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 150 nhân viên thuộc Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng thỏa mãn của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	35	66	46	150
	%	0	2	23,33	44	30,67	100
Tôi hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	4	16	63	39	28	150
	%	2,67	10,68	42,05	26,03	18,57	100
Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	Người	25	56	40	16	13	150
	%	16,67	37,33	26,67	10,67	8,66	100
Tôi cảm thấy thỏa mãn với công ty đem lại	Người	11	22	65	28	24	150
	%	7,33	14,66	43,33	18,67	16	100

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Kết quả khảo sát cho thấy: Với tiêu chí “Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình” có đến 44% đồng ý; 30,67% đánh giá rất đồng ý. Về tiêu chí “Tôi hài lòng với thu nhập hiện nay của mình” có 44,6% đánh giá đồng ý và rất đồng ý, tỷ lệ chiếm cao nhất là 42,05% cảm thấy bình thường về thu nhập của mình. Điều đó cho thấy chính sách lương của Công ty tuy áp dụng tốt nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động. Có 16,67% người lao động rất không đồng ý và 37,33% không đồng ý, cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chỉ 10,67% người lao động đánh giá đồng ý; 8,66% đánh giá rất đồng ý.

Kết quả khảo sát trên đã đánh giá thực trạng chính sách lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa thực sự tốt, chưa làm nổi bật tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động. Công ty có chính sách lương khá tốt, tuy nhiên việc tăng lương chưa có văn bản quy định cụ thể mà chủ yếu do cấp trên đánh giá.

2.2.3.2. Năng suất lao động

Việc tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc và kết quả như sau.

Bảng 2.15: Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến	Người	6	8	31	50	55	150
	%	4	5,3	20,6	33,3	36,6	100
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	Người	0	5	29	61	55	150
	%	0	3,33	19,33	40,66	36,6	100
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	0	14	23	47	66	150
	%	0	9,3	15,33	31,33	44	100

(Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Kết quả khảo sát cho thấy 36,6% người lao động rất đồng ý và 33,3% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ, 77,26 % đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu, 44% rất đồng ý và 31,33% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,3% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

2.2.3.3. Sự gắn bó của người lao động

Một công ty chỉ có thể hoạt động hiệu quả khi người lao động trong công ty làm việc với sự gắn bó và nhiệt huyết. Sự gắn bó của người lao động

là một trong số những chỉ cơ bản để đo lường động lực lao động của người lao động. Bởi khi một người lao động quyết định gắn bó dài lâu với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng doanh nghiệp. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động như sau:

Bảng 2.16: Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	3	14	51	48	34	150
	%	2	9,3	43	32,1	22,66	100
Với điều kiện như hiện nay tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	Người	11	22	21	55	41	150
	%	7,33	14,66	14	36,66	27,33	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu chơi nào tốt hơn	Người	1	15	45	46	43	150
	%	0,67	10	30	30,6	28,66	100
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	14	44	52	38	150
	%	1,33	9,33	29,33	34,66	25,33	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Từ bảng kết quả khảo sát, có thể thấy một số chỉ số được đánh giá khá tốt: 32,1% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 22,66% cảm thấy rất đồng ý với câu hỏi "Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình", 36,66% đồng ý và 27,33% rất đồng ý về việc "Với điều kiện như hiện nay, sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty". Có 0,67% rất không đồng ý và 10% không đồng ý khi đưa ra tiêu chí "Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn". Có 34% đồng ý và 26% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Những con số như trên cho thấy sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên. Tuy nhiên vẫn còn một số tỷ lệ nhất định nhân viên chưa

thực sự gắn bó với Công ty, 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 nhân viên.

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

Trong thời kỳ hội nhập và phát triển hiện nay, những nhà quản lý không những mong muốn những nhân viên của mình hoàn thành đúng trách nhiệm được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc. Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình luôn khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động phát huy sự chủ động, sáng tạo của mình.

Bảng 2.16: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Chỉ tiêu	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	2	7	19	59	63	150
	%	1.33	4,66	12,66	49,33	42	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	1	6	39	49	55	150
	%	0.67	4	26	32.66	39,33	100
Tôi luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	1	14	21	46	68	150
	%	0,67	9,33	14	30,66	45,33	100
Tôi luôn luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	0	7	16	59	68	150
	%	0	4,66	10.66	39,33	45,33	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019)

Kết quả bảng khảo sát trên 150 người lao động cho thấy: 49,33% đồng ý và 42% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc được giao. Bởi đặc thù công việc tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình thường phải tăng cường để hoàn thành các hợp đồng cho đối tác và phải

đảm bảo thời gian, hoàn thành chỉ tiêu. 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 người lao động. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa chiếm 71,99%. Kết quả điều tra cũng cho thấy có đến 75,99% đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào, 84.66% người lao động luôn luôn suy nghĩ tìm pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sự sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính.

2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình.

2.4.1. Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động. Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp tài chính và phi tài chính.

Công ty có cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Công ty luôn trả lương cho người lao động đúng hạn theo thỏa ước lao động tập thể và quy định của Bộ luật Lao động. Hàng năm, tiền lương của người lao động đều tăng và với mức thu nhập như vậy trong những năm qua, người lao động tại công ty có thể đảm bảo cuộc sống của gia đình họ. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn. Cùng với đó, Công ty luôn tuân thủ đúng quy định về phúc lợi cho NLĐ bắt buộc mà nhà nước quy định, điều này khiến

cho NLD yên tâm hơn khi làm việc. Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau... và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ. Thực hiện nghiêm túc chế độ bảo hiểm bắt buộc, quan tâm đóng bảo hiểm con người cho NLD chính là yếu tố quan trọng để nhân viên yên tâm làm việc lâu dài cho công ty.

Để tăng thêm vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương thì Công ty đã áp dụng hợp lý các hình thức tiền thưởng thiết thực đối với sản xuất. Sự kết hợp hài hoà giữa tiền lương và tiền thưởng của công ty đã tạo thành một sức mạnh vật chất thúc đẩy mạnh mẽ động cơ lao động, tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm. Môi trường và điều kiện làm việc của công ty: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với người lao động.. Người lao động được đảm bảo các thiết bị cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao. Công ty tạo ra những quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng. Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Thái Bình lựa chọn hình trả lương khoán sản phẩm là phù hợp với điều kiện sản xuất thực tế của Công ty. Việc áp dụng hình thức trả lương này đã góp phần không nhỏ vào sự kích thích sản xuất phát triển. Để tăng thêm vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương thì Công ty đã áp dụng hợp lý các hình thức tiền thưởng thiết thực đối với sản xuất. Sự kết hợp hài hoà giữa tiền lương và tiền thưởng của công ty đã tạo thành một sức mạnh vật chất thúc đẩy mạnh mẽ động cơ lao động trong mỗi con người lao động.

Công ty luôn ý thức được tầm quan trọng của công việc đối hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nên đã có những thiết kế và phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho các chức danh công việc tại các phòng, ban. Công ty luôn quan tâm tới việc đầu tư nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ bằng việc thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo cho công nhân viên mới để có thể giúp công nhân viên mới có kiến thức cơ bản để hoạt động sản xuất, luân phiên cử cán bộ nghiệp vụ tham gia các lớp đào tạo, tập huấn.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.

2.3.2.1. Hạn chế

Để nhận thấy rằng Công ty May xuất nhập khẩu Thái Bình đã thiếu sót ngay từ ban đầu khi bỏ qua khâu tìm hiểu, xác định hệ thống nhu cầu của người lao động. Chính điều này dẫn tới những hạn chế khác khi triển khai các biện pháp tạo động lực lao động, chưa hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu của bộ phận đông đảo các cán bộ công nhân viên Công ty.

Tiền lương: Tuy đã đáp ứng được yêu cầu chi tiêu của người lao động nhưng chưa thực sự tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động. Việc trả lương cho người lao động 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 người lao động là thiếu công bằng trong chi trả cho các bộ phận, Công ty chưa có chế độ phụ cấp độc hại phù hợp với điều kiện thực tế, theo quy định của nhà nước thì người lao động phải được trợ cấp an toàn do độc hại nghề nghiệp.

Tiền thưởng: Tiền thưởng của công ty còn thiếu sự linh hoạt trong công tác khen thưởng. Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng chưa được công ty chú trọng, điều này làm cho người được khen thưởng không cảm nhận được giá trị vật chất và giá trị tinh thần trong tiền thưởng, kèm theo điều kiện về sản

lượng quá cao dẫn đến người lao động nếu muốn đạt được thì phải làm việc rất mệt mỏi, điều này khiến họ không mấy hứng thú. Công ty cũng không có nhiều phong trào thi đua mang tính kích thích cao, tiền thưởng chưa thực sự hấp dẫn nên không thu hút được nhiều phòng ban, bộ phận nhiệt tình tham gia.

Chế độ phúc lợi: 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. 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. Bên cạnh đó, chính sách thăm quan du lịch chưa được coi trọng, đặc biệt là đối tượng được đi thăm quan du lịch nước ngoài vẫn mang nặng tính hình thức. Ngoài ra chế độ thăm quan du lịch mới chỉ được áp dụng cho tối tượng là nhân viên của Công ty may xuất nhập khẩu Thái Bình chưa quan tâm tới đối tượng là vợ chồng con cái của họ do vậy nhiều khi Công ty tổ chức các chương trình thăm quan, du lịch nhưng không có sự tham gia của đông đảo nhân viên. Mặt khác, việc sắp xếp thời gian làm việc nghỉ ngơi còn nhiều bất cập như việc tổ chức đi du lịch thường hay vào vụ mùa cấy hoặc gặt làm cho nhiều CBCNV không tham gia được.

Về công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc: công tác này mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Phân công công việc cn có sự chòng chéo. Tính trung thực và chính xác của hệ thống đánh giá thực hiện công việc chưa được đại đa số người lao động đồng tình hài lòng về nó. Kết quả đánh giá chưa sử dụng hợp lý cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

Chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: Công ty chưa có một văn bản hay chính sách cụ thể nào quy định rõ ràng lộ trình công danh để người lao động có thể theo mà phấn đấu nhằm thăng tiến trong sự nghiệp. Đây là một điểm hạn chế mà Ban lãnh đạo Công ty cần nghiêm túc xem xét

để có thể tạo điều kiện cho những công nhân vừa có tay nghề cao, vừa có trình độ cao, được đào tạo bài bản không chỉ có một công việc có thu nhập ổn định, mà còn có cơ hội để được thăng tiến trong nghề nghiệp, được phát triển sự nghiệp cá nhân trong tương lai.

Công tác phân tích công việc: công tác tích công việc còn chưa khiến người lao động nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể. Công ty cũng chưa quan tâm đến hoạt động thiết kế lại công việc để tăng tính hấp dẫn cho công việc. Việc bố trí nhân lực còn nhiều vị trí còn chưa hợp lý, chưa quan tâm đúng mức đến sở.

Công ty chưa phân tích rõ một số hạn chế liên quan của các nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong Công ty Cổ phần may xuất nhập Thái Bình.

Công tác đào tạo: Công ty đã có nhưng quan tâm đến các chương trình đào tạo cho người lao động được thực hiện một cách đều đặn thường xuyên nhưng chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức. Nội dung đào tạo của công ty chưa gắn với yêu cầu công việc, hình thức đào tạo còn nhiều hạn chế do vậy nó chưa thực sự đóng góp vào động lực thúc đẩy người lao động. trường, sở thích người lao động.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Công ty may xuất nhập khẩu Thái Bình còn một số tồn tại như trên là do nguyên nhân, cụ thể:

Thứ nhất, công tác xác định nhu cầu, mong muốn của người lao động chưa được công ty quan tâm và nghiên cứu thực hiện, mà chỉ dựa vào quan điểm của lãnh đạo mà tìm hiểu nhu cầu từ phía công nhân, nên họ không có cơ hội chia sẻ quan điểm nên lãnh đạo sẽ không nắm bắt được dẫn đến những hạn chế khi áp dụng vào thực tế.

Thứ hai, Công ty Cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình chưa xây

dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết. Việc bổ nhiệm, bố trí sử dụng người lao động còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt theo chỉ đạo chủ quan cảm tính của tổ trưởng nên kìm hãm sự phát triển của mỗi cá nhân có năng lực, bởi vậy làm giảm động lực phát triển Công ty.

Thứ ba, tiền lương trả cho người lao động là hình thức trả lương theo hiệu suất lao động, tuy nhiên đặc thù công việc là công nghệ dây chuyền nên vẫn có người chậm, người nhanh mà kết quả cả chuyền chưa gắn được với trách nhiệm, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của từng cá nhân.

Thứ tư, chính sách tiền thưởng còn mang tính hình thức và trả bằng theo hệ số chỉ tiền lương cơ bản mà không tính theo hiệu suất làm việc, hay thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, còn mang nhiều tính tự phát, chưa có quỹ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển. Khi nhân viên có những sáng kiến phải qua rất nhiều khâu trung gian mới đến được người có thẩm quyền xem xét, quyết định áp dụng làm cho những cá nhân nếu có cống hiến nhiều thì mức thưởng cũng không cao, do đó chưa tạo được nỗ lực của NLD trong công việc.

Thứ năm, việc thực hiện các chương trình đào tạo mới chủ yếu theo phương pháp trực tiếp (người cũ truyền cho người mới) mà không có trình tự hay quy trình và tự bồi dưỡng tay nghề để đáp ứng cho công việc, nhiều khi các chương trình đào tạo đưa ra chưa bám sát nhu cầu của nhân viên nên nhiều khi các chương trình đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức ra vừa mất kinh phí vừa mất thời gian của nhân viên nhưng không mang lại những kiến thức bổ ích cho người lao động.

Thứ sáu, chưa xây dựng được các tiêu chí đánh giá hiệu quả của việc thực thi các công tác tạo động lực cho người lao động để nắm được hạn chế và những chính sách không phù hợp để chỉnh sửa kịp thời và đáp ứng nhu cầu của người lao động dẫn đến hiệu quả việc sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động không mang lại kết quả như ban lãnh đạo mong muốn và giữ chân người lao động gắn bó và phát triển lâu dài với Công ty.

Tiểu kết chýõng 2

Đối với mỗi doanh nghiệp mục tiêu cơ bản và quan trọng nhất chính là hiệu quả sản xuất kinh doanh. Để thực hiện được mục tiêu đó thì yếu tố con người đóng vai trò quyết định. Vì vậy, tạo động lực lao động có vai trò và ý nghĩa đặc biệt, quyết định đến tốc độ tăng trưởng, phát triển và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .

Để có cái nhìn sâu sắc hơn về thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động, chương 2 cũng đã tiến hành nghiên cứu thông qua phiếu khảo sát và sử dụng kết quả khảo sát như cơ sở để đánh giá thực trạng. Những người làm công tác quản lý cần biết được người lao động của mình muốn gì, những nhu cầu nào của họ chưa được thỏa mãn, sau đó xem xét mình có thể đáp ứng họ ở mức độ nào, để lựa chọn ra các phương án phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu người lao động gắn với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động không chỉ giúp tạo động lực lao động cho họ mà còn mang lại lợi ích lâu dài cho Công ty. Trong chương 2 tác giả đi sâu vào phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình với các nội dung chính sau: giới thiệu chung về Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình như quá trình hình thành và phát triển, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019, xác định nhu cầu lao động và các biện pháp tạo động lực lao động hiện hành. Từ kết quả phân tích, những mặt đạt được cần tiếp tục phát huy, đồng thời tìm những hướng giải pháp để khắc phục những mặt chưa đạt được, nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty.



Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY XUẤT NHẬP KHẨU THÁI BÌNH

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực tại trụ sở Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình

3.1.1. Mục tiêu

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình 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 Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình tiếp tục nỗ lực hết mình trong sản xuất kinh doanh và phát triển thương hiệu.

Mục tiêu lâu dài và bao trùm lên hoạt động của mọi doanh nghiệp vẫn là tối đa hóa lợi nhuận. Vì vậy mọi hoạt động sản xuất của Công ty trong những năm sắp tới cũng không ngoài mục tiêu này. Công ty cần phải có những nỗ lực tối đa, hết mình để đạt được điều này.

Về các chủng loại mẫu mã và chất lượng sản phẩm: Nghiên cứu và thiết kế nhiều hơn các sản phẩm mang tính chất thời trang để phục vụ mọi thành phần kinh tế trong xã hội. Tăng thêm nhiều kiểu dáng, mẫu mã mặt hàng và nâng cao chất lượng sản phẩm qua từng công đoạn sản xuất.

Về nguyên các vật liệu sản xuất: công ty chủ yếu sử dụng các nguyên vật liệu sản xuất trong nước với số lượng, chất lượng cao đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật của dây chuyền sản xuất.

Về công nghệ sản xuất: Mở rộng sản xuất đi kèm với việc hoàn thiện và đồng bộ các dây chuyền sản xuất hiện đại, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Đồng thời, tăng cường lượng hàng dự trữ để khi ký kết các hợp đồng có thời hạn ngắn thì có thể đáp ứng đầy đủ về số lượng, tránh tình trạng phải gom hàng qua thời gian quá dài mới đủ sản phẩm để xuất khẩu.

Đối với thị trường trong nước: Công ty đi sâu vào tìm hiểu nhu cầu của thị trường để đáp ứng kịp thời các nhu cầu của khách hàng, tiến hành các hoạt

động quảng cáo sản phẩm rộng rãi qua các thông tin đại chúng như tivi, báo, đài, tiến hành các hội nghị khách hàng nhằm thu thập được các thông tin chính xác phản hồi từ phía người tiêu dùng, tham gia các hội chợ triển lãm.

Đối với thị trường nước ngoài: Công ty mở rộng các thị trường khác trên thế giới bằng tận dụng tối đa các lợi thế của mình đặc biệt là lợi thế xuất phát từ giá thành của sản phẩm thấp, đây là điểm hấp dẫn nhất đối với các nhà nhập khẩu quốc tế. Công ty tăng sức mạnh cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài có tiếng lâu đời như Hồng Kông, Trung Quốc, Thái Lan,...Đồng thời, đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm ra thị trường nước ngoài bằng nhiều phương thức. Đặc biệt Công ty tăng cường các hình thức thanh toán và các hình thức mua bán đa dạng hơn.

Về công tác xây dựng được mục tiêu tạo động lực và phát triển cho người lao động của Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho người lao động nhằm hướng tới như sau:

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân và phát huy được tính sáng tạo của người lao động.
- Thu hút và giữ gìn nhân tài những người có thể đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh trước mắt và lâu dài của Công ty.
- Hình thành chính sách tạo động lực cạnh tranh so với các tổ chức khác trên thị trường giúp khẳng định những giá trị cốt lõi và thương hiệu.
- Tạo nên văn hóa của Công ty, xây dựng quan hệ lao động tốt.

Để tạo được các mục tiêu mà công ty đặt ra đối với công tác tạo động lực cho người lao động, Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã xây dựng một kế hoạch tạo động lực cho người lao động chi tiết bao gồm các nội dung: chính sách tạo động lực cho người lao động, ngân sách thực hiện, cơ sở vật chất, tiêu chí đánh giá...

3.1.2. Phương hướng

Trước xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, vừa là cơ hội cho sản phẩm của Công ty tiếp cận rộng rãi hơn tới các khách hàng trên thế giới, vừa là thách

thức khi cũng có nhiều hơn các doanh nghiệp mạnh của nước ngoài xâm nhập thị trường Việt Nam đòi hỏi Công ty phải cải tiến không ngừng, phải biết phát huy thế mạnh vốn có, khắc phục các nhược điểm để tăng khả năng cạnh tranh. Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình đã động viên các cán bộ công nhân viên tích cực và chủ động hội nhập, dám nghĩ dám làm, quyết định kịp thời, năng động sáng tạo, tất cả vì mục tiêu chiến lược của Công ty.

Ban lãnh đạo Công ty xác định con người chính là chìa khóa quyết định sự phát triển mạnh mẽ và bền vững của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Công ty chủ trương tập trung nhiều nhất cho việc xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên giỏi về nghiệp vụ và chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, đồng thời quan tâm nhiều hơn đến hoạt động tạo động lực lao động.

Lãnh đạo Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình xác định tạo động lực cho người lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Tạo động lực là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của người lao động theo hướng tích cực. Hành vi của người lao động không thể thay trong một sớm một chiều mà đòi hỏi phải có một quá trình liên tục, lâu dài. Bên cạnh đó, tạo động lực cho người lao động đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống cho người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Định hướng tạo động lực lao động trong thời gian tới sẽ là phát huy những điểm mạnh đã đạt được và khắc phục triệt để những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại trước đây. Trong đó Công ty tập trung vào thực hiện tốt một số mặt chính là: tạo cơ hội phát triển cho người lao động, đào tạo cán bộ công nhân viên để đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng hợp lý lao động, xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc. Bên cạnh đó Ban lãnh đạo cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lao động đoàn kết, phát huy tốt nhất vai trò tập thể, đề cao vai trò, trách nhiệm

người đứng đầu của cán bộ lãnh đạo, hành động kiên quyết, kiên trì và sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ, cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty May xuất nhập khẩu Thái Bình

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của nhân viên sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò cực kì quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân viên hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Phân tích công việc rõ ràng có ý nghĩa rất lớn đối với công tác quản trị nhân lực, là cơ sở để nhà quản lý lên kế hoạch tuyển dụng, sắp xếp bố trí nhân lực, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Nếu muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

- Công ty cần xác định nội dung và trình tự thực hiện phân tích công việc theo các bước sau:

+ Bước 1: Cần xác định mục đích của phân tích công việc là nhằm phục vụ cho công tác quản lý nhân sự như tuyển dụng lao động, bố trí lao động, thù lao lao động, đào tạo nhân lực.

+ Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin, có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, bản câu hỏi, quan sát.

+ Bước 3: Là tiến hành thu thập thông tin. Công ty nên xử lý thông tin theo mục đích, yêu cầu phân tích công việc: sắp xếp, phân loại các thông tin

thu thập được; thẩm hiêm tra lại tính chính xác và đầy đủ của thông tin từ những người lao động có ton bi ha cuan; điều chỉnh những thông tin sai lệch, bổ sung những thông tin còn thiếu.

+ Bước 4: Xây dựng các văn bản phân tích công việc, bao gồm bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Sau đó ba văn bản phân tích công việc trên thường được viết gộp vào, trình bày chung trong một văn bản. Và cụ thể như sau:

Bản mô tả công việc: nội dung của bản mô tả công việc chính là sự phân bố trách nhiệm, nhiệm vụ của người lao động ứng với từng chức danh công việc. Bản mô tả công việc sẽ giúp người lao động biết mình cần phải làm gì, việc gì không thuộc phạm vi trách nhiệm của mình, từ đó làm tổ nhiệm vụ được giao, không cố tình tránh né, đùn đẩy công việc. Bản mô tả công việc cần hoàn thiện những nội dung sau: những thông tin chung về công việc: ngoài tên chức danh công việc cần bổ sung thêm mã số chức danh để tiện cho việc quản lý, nơi thực hiện công việc, lãnh đạo trực tiếp, nhân viên dưới quyền...

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Đó chính là liệt kê các yêu cầu của công việc về trình độ giáo dục - đào tạo, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân: hiểu biết, khả năng, thể lực... và các yêu cầu khác cần phải có để có thể hoàn thành công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là các hệ thống các chỉ tiêu cụ thể về số lượng, chất lượng, thời hạn mà người lao động phải hoàn thành các nhiệm vụ được liệt kê trong bản mô tả công việc. Mặt khác, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nhắc nhở người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ theo đúng yêu cầu và là căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc nên xây dựng cụ thể, nên sử dụng các tiêu chuẩn định lượng.

+ Bước 5: Đưa vào áp dụng và kiểm tra định kỳ. Công ty áp dụng các văn bản phân tích công việc vào các công tác khác nhau của quản lý nhân sự tùy theo mục đích phân tích công việc. Đồng thời, định kỳ tổ chức phải kiểm tra, rà soát lại các công việc để xác định những thông tin trong văn bản phân tích công việc có còn chính xác và phù hợp với công việc hiện tại không, hay đã lạc hậu, lỗi thời, cần phải điều chỉnh và bổ sung thông tin nào cho đúng với thực tế công việc.

Công ty cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 4 tháng/ lần để có thể xem xét lại tính chất công việc. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Công ty có thể thiết kế lại công việc để tránh sự nhàm chán, làm đa dạng hóa công việc. Không những thế làm tăng thêm tính thử thách, hấp dẫn đối với người lao động. Điều này sẽ góp phần lớn tạo sự hứng thú, tăng khả năng thích nghi và sáng tạo của người lao động, đặc biệt là lao động trẻ.

3.2.1.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động để đảm bảo việc trả tiền công được khách quan, chính xác là rất quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, nhất là ở Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình - nơi có lực lượng lao động đông và yêu cầu về mặt chất lượng sản phẩm là rất cao. Vì vậy Công ty cần ý thức được điều đó và phải xây dựng nên một hệ thống đánh giá sao cho phù hợp đối với cán bộ công nhân viên.

Về đánh giá thực hiện tạo động lực: ở đây chủ yếu là việc đánh giá chính sách tạo động lực. Đây là việc làm khó vì khó định lượng kết quả, lãnh đạo cần trả lời các câu hỏi như: Chính sách tạo động lực mà Công ty đưa ra có thực hiện được mục tiêu của công tác tạo động lực mà Công ty đã xác định không, Có gì bất cập không, có khó khăn trong việc triển khai vào thực tế không, Người lao động có hài lòng về các chính sách đó không?...Để có thể đạt hiệu quả cao khi hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo yêu cầu một cách nhịp nhàng, khách quan, công bằng và sát với thực

tế mà người lao động thực hiện. Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp đánh giá khuyến khích kịp thời để người lao động làm việc tốt hơn. Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá:

Hiện nay ở Công ty cổ phần may xuất khẩu Thái Bình sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, chưa rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Vì vậy, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt hiệu quả tối ưu thì người lao động và công ty đều phải thực sự hiểu biết về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

Công khai và minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập ra một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó người lao động sẽ hết mực tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

Công ty nên đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá.

Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp cực kì hữu ích. Sau đó phòng nhân sự sẽ phải phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem,

tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần phải thông báo cho toàn bộ các phòng ban.

Tạo điều kiện cho toàn thể người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính chính xác của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động có thể hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một trong những tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân viên trong công ty không hoàn thành nhiệm vụ (có thể do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, các kỹ năng thiếu hụt của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân viên: Với những nhân viên luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm cho họ nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện được

thêm những tố chất mà nhân viên đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân viên trong tương lai gần, tránh để nhân viên thấy rằng sau đánh giá lãnh đạo công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh ra tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên).

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến:

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân viên sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân viên của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân viên sẽ cho lãnh đạo công ty thấy những nhân viên nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho công ty phù hợp với người lao động làm việc tốt hơn.

3.2.1.3. Sắp xếp, bố trí nhân lực đúng người đúng việc

Việc sắp xếp bố trí công việc cho người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường sẽ giúp người lao động phát huy hết năng lực và tạo cho họ niềm hứng khởi với công việc được giao. Nếu người lao động mà thiếu năng lực, họ sẽ không làm tròn nhiệm vụ, nếu người lao động có trình độ chuyên môn vượt cấp, họ sẽ thực hiện chính đáng công việc nhưng lại không thỏa mãn, nếu người lao động làm công việc phù hợp với khả năng, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc và thỏa mãn nội tâm.

Công ty cần phải thường xuyên luân chuyển công việc có nghĩa là chuyển người lao động qua một số công việc khác có mức độ phức tạp tương tự. Nhằm giảm sự nhàm chán trong công việc của người lao động phải làm mãi một công việc, đồng thời giúp cho họ có thể làm được nhiều công việc khác nhau, sẽ làm tăng tính linh hoạt trong lao động, và nếu mục đích này

được giải thích một cách rõ ràng cho họ và những người có liên quan thì họ sẽ cảm thấy có động lực cao hơn.

Đối với những cán bộ công nhân viên hiện tại đang làm việc trái với chuyên ngành đào tạo, không phù hợp với năng lực, có thể xem xét chuyển họ sang công việc khác phù hợp hơn hoặc có kế hoạch đào tạo lại, đào tạo bổ sung các kỹ năng nghiệp vụ cho phù hợp với công việc hiện tại. Ngoài ra, cần có sự quan tâm đến mong muốn nguyện vọng, sở trường của người lao động để sắp xếp bố trí công việc tạo cho họ sự hứng thú làm việc và cống hiến cho Công ty.

Hàng năm Công ty cần có sự đề bạt một số cán bộ có uy tín, có thần trách nhiệm, có năng lực chuyên môn và có nhiều thành tích trong năm và đảm nhận vị trí công tác mới. Vị trí công tác mới này phải quan trọng hơn, và trách nhiệm hơn vị trí công tác cũ để tránh sự nhàm chán trong công việc và phù hợp nhu cầu quyền lực của cán bộ. Chính sách này sẽ góp phần thúc đẩy người cán bộ vừa phấn đấu học tập, rèn luyện, vừa có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc để tạo lòng tin trong tập thể.

Ngoài ra, Công ty có thể cho một số người làm ở bộ phận quản lý kiêm nhiệm công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ nhằm tránh làm một công việc mang tính chất đơn điệu. Song Công ty cần phải có một số chính sách đãi ngộ cho phù hợp để có thể kích thích họ làm việc hăng say, cho hiệu quả công việc cao. Việc bố trí công nhân sản xuất của Công ty chia căn cứ vào khối lượng công việc của công nhân chính và mức độ phức tạp của công nhân phụ và chủ yếu là theo kinh nghiệm của người tổ trưởng và bố trí chưa hợp lý dẫn đến tình trạng mất cân đối trong quá trình sản xuất.

Như vậy, năng suất lao động của người lao động cao hơn, tiền lương trả cho người lao động sẽ sát với năng lực thực tế của họ hơn và Công ty trả lương xứng đáng với những gì người lao động đã đóng góp.

3.2.2. Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp

Nhìn chung công tác trả lương của Công ty được thực hiện khá tốt và có ảnh hưởng tích cực đến việc tạo động lực cho người lao động. Một số hạn chế được nêu ở trên cũng cần được Công ty kịp thời khắc phục. Các giải pháp sau đây được đưa ra nhằm phát huy các điểm đã đạt được của Công ty và khắc phục các điểm hạn chế để lương trở thành một công cụ hữu hiệu trong công tác tạo động lực cho người lao động:

Công ty phải phổ biến và nâng cao ý thức của toàn lao động trong Công ty, phổ biến rộng rãi, rõ ràng cách đánh giá thực hiện công việc, các chế độ phụ cấp đi kèm lương. Việc này được thực hiện càng tốt sẽ làm giảm bớt các thắc mắc, sự hiểu lầm và cũng là một phương thức tốt kiểm soát những sai phạm của bộ phận làm lương. Người lao động sẽ thấy được sự rõ ràng, minh bạch trong việc đánh giá sức lao động của mình

Công ty cần trả lương trên cơ sở đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực ngày càng quan trọng. Bảng mô tả, bảng yêu cầu, bảng tiêu chuẩn công việc phải được xây dựng dựa trên các định mức khoa học, dựa vào tình hình thực tế và dựa vào nhiệm vụ và mục tiêu mà tổ chức đặt ra trong từng thời kỳ. Việc xây dựng này nên để trong một cơ chế mở, tức là có sự đóng góp của người lao động tại Công ty. Ngoài ra, để đánh giá tình hình thực hiện công việc tốt, Công ty phải có một đội ngũ nhân viên có chuyên môn và người đánh giá thực hiện công việc công bằng và khách quan. Bên cạnh đó cần phải biết sử dụng kết quả phân tích công việc để đánh giá khoa học và chính xác hơn.

Xây dựng hệ thống thông tin về thù lao rõ ràng và cho phép người lao động nắm được thường xuyên thông tin. Hệ thống thông tin thù lao lao động là một phần quan trọng trong hệ thống thông tin quản trị nhân sự, thu thập, sắp xếp, quản lý, lưu trữ và kiểm tra các thông tin về thù lao lao động liên

quan đến từng người lao động. Điều này giúp người lao động theo dõi được cụ thể các thông tin thù lao của mình, tăng sự minh bạch, rõ ràng.

Công ty cải thiện các biện pháp trả lương phù hợp hơn để tránh gây nhầm lẫn trong quá trình trả lương như có thể sử dụng thẻ ngân hàng, chia ra thời gian lấy lương cho hợp lý, công khai bảng lương một cách rõ ràng. Để có thể tạo động lực cho người lao động, làm cho họ có thể yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty thì ban lãnh đạo Công ty cần phải có kế hoạch nâng lương cho người lao động. Chế độ lương không rạch ròi, việc khen thưởng tùy tiện, không công bằng thì trước sau gì cũng sẽ dẫn đến sự bất mãn ở người lao động. Ngoài ra, khi làm thêm giờ thì công nhân viên Công ty phải được hưởng lương như sau: Vào các ngày thường ít nhất bằng 150%, Vào những ngày nghỉ hàng tuần thì ít nhất bằng 200%, Vào những ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương ít nhất bằng 300% (trong mức 300% này đã bao gồm tiền lương trả cho thời gian nghỉ được hưởng nguyên lương).

Tiền lương phải gắn chặt với tình hình lạm phát. Công ty phải theo dõi tình hình biến động của lạm phát, của việc tăng giá các mặt hàng tiêu dùng từ đó điều chỉnh tiền lương theo kịp tỷ lệ lạm phát, đảm bảo giá trị thực tế của tiền lương. Thực tế tại Công ty, tiền lương chỉ được điều chỉnh vào cuối năm, chỉ số giá tiêu dùng và lạm phát thì biến động từng ngày, từng tháng đòi hỏi tiền lương cũng phải có sự linh hoạt nhất định. Nhưng mặt khác nếu như tiền lương điều chỉnh lên xuống liên tục sẽ rất khó khăn cho công tác tính toán và quản lý. Vì vậy để tránh được sự rắc rối và phức tạp, giải pháp tối ưu của Công ty là nên bổ sung thêm một số loại phụ cấp chi trả hàng tháng cùng tiền lương nhằm hỗ trợ cho cuộc sống người lao động khi kinh tế có sự biến động. Các phụ cấp này chỉ áp dụng cho một thời kỳ, giai đoạn, khi xét thấy không cần thiết hoặc khả năng tài chính không cho phép, có thể bỏ đi mà không gây ảnh hưởng tới tiền lương cơ bản.

Mức phụ cấp phải được tính toán cụ thể dựa trên việc cân đối thu chi, lợi nhuận... nhưng đặc biệt lưu ý là phải dựa trên tỷ lệ lạm phát hàng tháng,

mức phụ cấp cũng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động cố gắng. Công ty cần khuyến khích đội ngũ cán bộ nhân viên nguồn nhân lực am hiểu hơn về thị trường lao động, về lĩnh vực kinh tế xã hội trong nước và ngoài nước để tiếp thu và vận dụng linh hoạt những thay đổi có hướng tích cực vào công ty mình.

3.2.2.2. *Xây dựng chế độ khen thưởng phù hợp*

Để có thể nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình có thể thực hiện một số giải pháp sau:

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

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

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

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

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai, minh bạch:

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công ty công bố một cách rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho



người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện các quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Công ty trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Mặt khác, Công ty nên có chính sách thưởng cho người lao động trong các dịp: đối với các ngày nghỉ lễ Tết theo quy định, ngày 30/4, 1/5, 2/9, ngày thành lập Công ty thì được hưởng nguyên lương + tiền thưởng. Trường hợp ngày lễ trùng với ngày chủ nhật thì phải được nghỉ bù trước hoặc sau ngày lễ, nếu không được nghỉ phải có chế độ thanh toán ngày đi làm theo quy định của nhà nước.

Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

Thưởng thâm niên: sẽ làm tăng tính gắn bó của cán bộ công nhân viên trong Công ty. Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng, nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng

$$\text{Tiền thâm niên} = \text{Số tháng thâm niên} \times \text{Số tiền thâm niên 1 tháng}$$

Tiền thưởng thâm niên được công ty trả người lao động vào cuối năm.

Khen thưởng đối với cán bộ có thành tích học tập: áp dụng đối với cán bộ uộc cử đi đào tạo dài hạn. Cán bộ được cử giúp đỡ mọi người, có tinh thần xây dựng tập thể, thể hiện ý thức đóng góp xây dựng chung trong công việc cụ thể.

Đối với trường các bộ phận từ cấp trưởng phòng hay giám đốc các bộ phận thể nên có thêm mức thưởng trách nhiệm. Mức thưởng trách nhiệm này thì áp dụng bằng nhau và không thay đổi cho các trưởng bộ phận ngang cấp.

Các hình thức thưởng có thể phong phú hơn, ngoài thưởng bằng tiền, công ty có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa học cho người lao động và con em họ. Ban lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một trong những động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

Ngoài ra việc áp dụng các hình thức thưởng trong Công ty nên có một số thay đổi như: Thực hiện việc bình xét thi đua khen thưởng người lao động một lần vào cuối năm như hiện nay là hơi dài, Công ty có thể thực hiện việc bình xét, cho điểm vào mỗi tháng hoặc mỗi quý, việc thưởng nhân viên có thành tích nên thực hiện 1 năm từ 2 đến 4 lần. Điều này không những phù hợp với nguyện vọng của người lao động vừa có tác dụng kích thích kịp thời cho lao động có thành tích. Công ty bình xét các danh hiệu nên được thực hiện hàng tháng, làm như vậy sẽ có tác dụng trong việc khuyến khích, động viên người lao động. Không những thế công ty có thể xây dựng bản tin và dùng để dán danh sách những người lao động, các bộ phận sản xuất và các phòng ban dán các danh hiệu thi đua hàng tháng.

Công ty chi thưởng phải công bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả đội nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người để chia thưởng cho thật minh bạch, hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Và chỉ có như vậy mới có thể kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc và tinh thần sáng tạo của người lao động.

3.2.2.3. Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi tuy chưa đóng góp nhiều vào thu nhập của CBCNV nhưng nó phần nào tác động tới tâm lý của họ trong những dịp đặc biệt. Phúc lợi còn giúp người lao động cảm thấy rằng ban lãnh đạo của mình không hề quên họ,

trái lại còn quan tâm, động viên họ hết kịp thời. Công tác này thực sự giúp người lao động có được tâm lý bình tâm, thoải mái sau những tháng ngày làm việc căng thẳng. Vì vậy Công ty cần quan tâm tới những hình thức phúc lợi và dịch vụ làm nhân tố kích thích động lực cho người lao động.

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

- + Công ty duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho người lao động, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Các khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được công ty một cách tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để người lao động có thể kiểm tra hặc thắc mắc. Tổ chức thăm hỏi người lao động khi ốm đau, hoặc khi gia đình có chuyện hiếu, hi. Vào các dịp đặc biệt như ngày thành lập công ty, các ngày lễ, tết.. công ty có những phần quà cho người lao động.

- + Công ty nên thành lập tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do các đoàn viên tự nguyện hợp thành, là một tổ chức đại diện cho người lao động. Khi đã xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh nghĩa là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Các hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ thì sẽ thu hút được nhiều lao động.

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

- 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 nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.



- Công ty cũng 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 bằng kết quả học tập xuất sắc được chứng nhận bởi cơ sở đào tạo. Từ đó khuyến khích cán bộ công nhân viên tích cực học hỏi, bồi dưỡng kiến thức của bản thân.

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

+ Các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại công ty khi ốm đau sẽ được hưởng chế độ 200.000 đồng/người, cán bộ lãnh đạo sau thời gian làm việc tại Công ty đã nghỉ hưu được hưởng mức 150.000 đồng/người.

+ Ngoài ra đối với những người lao động mất khả năng lao động do tai nạn sẽ được Công ty hỗ trợ bảo hiểm tùy theo mức độ

+ Công ty nên có các chính sách thai sản đối với lao động nữ:

Trong thời gian đang mang thai, người lao động nữ được nghỉ việc để đi khám thai 6 lần, mỗi lần 1 ngày, các ngày nghỉ này tính theo ngày làm việc.

Người lao động 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. Người lao động 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 người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

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

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết

thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

3.2.3. Xây dựng môi trường làm việc nghiên túc, thân thiện và an toàn

Gần như tất cả mọi người lao động đều mong muốn làm việc trong một môi trường tốt và dễ chịu. Người lao động sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được một môi quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Ban lãnh đạo của Công ty có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động nhằm xây dựng bầu không khí và văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và nâng cao vị thế, vai trò của người lao động Công ty nên đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng như áp dụng nguyên tắc 5S. Theo nghĩa gốc trong tiếng Nhật, 5S có nghĩa là: Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc) và Shitsuke (Săn sàng). Mục tiêu chính của 5S đó là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị. cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cal tiên liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng. Từ các nguyên tắc 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người lao động sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

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

Môi trường làm việc ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động vì điều ho động tốt tức là việc bố trí nơi làm việc hợp lý, ánh sáng, độ ồn, độ thông thoáng phục vụ nơi làm việc và các thiết bị phục vụ cho công việc của người lao động đáp ứng được yêu cầu công việc, tạo ra cảm giác thoải mái và hăng say lao động, đồng thời nâng cao năng suất lao động, điều đó ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động.

Ngoài ra Công ty cũng cần cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, máy móc cần thiết cho công việc của công nhân viên. Cung cấp và bắt buộc phải sử dụng bảo hộ lao động trong làm việc để tránh tình trạng tai nạn lao động không mong muốn gây tổn thất cho cả phía NLD và Công ty.

Công ty nên tạo ra bầu không khí thoải mái trong các xưởng, khu làm việc, tránh tình trạng chèn ép, áp lực công việc. Phải tạo được môi trường làm việc thuận lợi, an toàn, có sự bảo vệ thì mới có thể tạo được tâm lý thoải mái, tự tin trong khi làm việc của người lao động. Sau đó công ty nên tìm hiểu thêm về những mong đợi của người lao động và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho Công ty. Tạo cho người lao động cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.

Cần quan tâm hơn nữa đến gia đình của người lao động, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về Công ty.

Công ty cần tổ chức thi đua hàng tháng, hàng quý hoặc nhân dịp ngày lễ lớn qua đó có những phần thưởng xứng đáng nhằm khích lệ tinh thần thi đua lao động của người lao động. Công ty nên phát động một cách mạnh mẽ các phong trào thi đua như “Lao động giỏi”, “Lao động sáng tạo”, “Bảo đảm an toàn vệ sinh lao động”, “Phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật”.

Công ty nên dành thời gian và kinh phí thường xuyên tổ chức giao lưu văn hóa văn hóa, thể dục thể thao giữa các tổ đội, các phân xưởng sản xuất để rèn luyện sức khỏe, tạo sân chơi lành mạnh cho đoàn viên công đoàn và người lao động sau những giờ làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Ngoài ra, thông qua

các hoạt động này, người lao động có điều kiện giao tiếp với nhau nhiều hơn, hiểu nhau nhiều hơn. sự đồng đều về nhận thức và cùng giúp đỡ nhau trong lao động sản xuất và công tác.

3.2.4. Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến

Công ty lựa chọn người lao động nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người lao động khác. Nếu công ty lựa chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho Công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn.

Hàng năm công ty nên lập ra danh sách những công nhân, những cán bộ có thành tích công tác cao và có triển vọng trở thành những cán bộ giỏi đưa đi đào tạo. Đồng thời, tạo mọi điều kiện để họ có thể phát huy năng lực, sở trường của bản thân mình phục vụ cho Công ty. Những biện pháp này không chỉ giúp cho Công ty có được nhiều cán bộ tài giỏi mà còn khuyến khích người lao động tích cực học tập nâng cao trình độ và tay nghề để có thể được đề bạt lên vị trí cao hơn.

Mặt khác, Công ty cần xây dựng các loại hình đào tạo phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và sự phát triển lâu dài của toàn doanh nghiệp. Ngoài các hình thức được Công ty sử dụng tương đối hiệu quả như đào tạo kèm cặp chỉ bảo, hội nghị, thảo luận, học tập trung ngắn hạn tại trường, thì công ty nên mở rộng theo hướng:

Tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác quốc tế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là các chương trình đào tạo có sự tham gia giảng dạy trực tiếp của các chuyên gia nước ngoài hoặc các chuyên gia của các đối tác của Công ty.

Cùng với đó là phối hợp với các trường Đại học trong và ngoài nước để đào tạo các cán bộ quản lý có trình độ cao. Công ty nên đưa thêm các nội

dung đào tạo bổ trợ vào các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình:.

Công ty nên nâng cao kỹ năng xử lý các loại giấy tờ, công văn cho các nhân viên văn phòng và các cán bộ quản lý. Đồng thời nâng cao khả năng giao tiếp, ứng xử đối với các đối tác, khách hàng của công ty cho đội ngũ marketing và khối lao động quản lý, bộ phận lễ tân.

Công ty nâng cao trình độ ngoại ngữ cho người lao động. Sau mỗi khoá đào tạo, và sau mỗi năm, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và phát triển của Công ty phải tiến hành tổng hợp các kết quả về các mặt số lượng, chất lượng, kinh phí đào tạo cho từng đối tượng, các hình thức đào tạo. Để lấy đó làm cơ sở cho việc đánh giá những gì đạt được, những gì chưa đạt được của khoá trước nhằm sửa chữa, hoàn thiện hơn cho khoá học sau, năm sau.

Đồng thời, Công ty cần thường xuyên chăm lo đến các lợi ích hợp pháp và chính đáng của người lao động, từ đó từng bước giúp người lao động có cơ hội cải thiện, nâng cao đời sống tinh thần và đời sống vật chất để họ yên tâm làm việc, gắn bó với công ty. Cùng với đó, Công ty nên có những biện pháp then thưởng cho các cá nhân có kết quả học tập xuất sắc để khuyến khích, động viên họ tham gia các chương trình đào tạo và nâng cao chất lượng đào tạo. Công ty nên có những quan tâm hơn nữa tới người lao động như thường xuyên tổ chức các buổi gặp mặt, trao đổi nhằm giúp họ hiểu rõ hơn vai trò tác dụng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn đối với bản thân họ và đối với Công ty.

Từ trước đến nay, quá trình thăng tiến tại Công ty tiến hành theo trình tự từ thấp đến cao, không bỏ nhiệm vượt cấp. Tuy nhiên, hiện nay bộ máy tổ chức của Công ty đã tương đối đầy đủ, các chức danh vị trí công việc hầu như đã được bố trí. Để công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả, ban lãnh đạo Công ty cũng cần thay đổi chủ trương bổ nhiệm cán bộ quản lý. Không nên để tình trạng bất cứ người nào “ngồi” quá lâu tại một vị trí vì cách làm như vậy sẽ khiến ng công nhân giỏi khó có cơ hội được giao



giữ trọng trách, phát huy năng lực, dần dần mất nhiệt huyết phấn đấu. Người lao động qua quá trình học tập, rèn luyện nâng cao trình độ tay nghề, được làm việc với những người quản lý chuyên nghiệp, môi trường làm việc hiện đại, sẽ cố gắng phấn đấu để thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, gắn bó lâu dài với Công ty.

Tiểu kết chương 3

Tạo động lực thực chất là giải quyết tốt mối quan hệ giữa công việc và thu nhập. Công việc ở đây chính là sự thực hiện công việc của người lao động trong mối quan hệ với những người trong tổ chức, với tổ chức và với chính công việc mà họ đang đảm nhận. Càng giải quyết tốt mối quan hệ này bao nhiêu thì càng tạo được động lực lao động cho người lao động bấy nhiêu.

Mục tiêu của các doanh nghiệp chính là tối đa hóa lợi nhuận, để được như vậy các doanh nghiệp phải không ngừng tìm mọi biện pháp để kích thích người lao động làm việc đạt năng suất và hiệu quả cao. Từ việc phân tích thực trạng tạo động lực lao động tác giả đưa ra mục tiêu, phương hướng phát triển và tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình. Với những hạn chế đã nêu ở Chương 2, tác giả đề xuất một số giải pháp tạo động lực tại Công ty như :

- Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc
- Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp
- Xây dựng môi trường làm việc nghiêm túc, thân thiện và an toàn
- Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến

Ngoài các giải pháp nêu trên Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình cần phải có chiến lược rõ ràng và phù hợp theo từng thời điểm, Công ty có thể lựa chọn những giải pháp riêng biệt hoặc kết hợp đồng bộ các giải pháp. Có như vậy mới tăng động lực cho nhân viên, từ đó nâng cao được năng lực hoạt động, năng lực cạnh tranh của Công ty.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cấp thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp quan tâm công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó lâu dài với công ty.

Vì vậy, vấn đề làm thế nào để người lao động đạt kết quả cao nhất trong công việc và đem lại kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết của mỗi doanh nghiệp hiện nay. Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp là việc doanh nghiệp đó có tạo ra được động lực cho người lao động không, từ đó giữ chân được những người tài cho doanh nghiệp.

Chương 1, luận văn đã trình các cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, sau đó đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình.

Chương 2, luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình, từ việc xác định nhu cầu lao động, luận văn đã chỉ ra các mặt đã đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo động lực cho người lao động. .

Chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Thái Bình đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty như:

- Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc.
- Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp.
- Xây dựng môi trường làm việc nghiên túc, thân thiện và an toàn
- Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến

Những nhóm giải pháp này đã phần nào cơ bản khắc phục được những tồn tại, hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần may Thái Bình. Tác giả mong rằng những góp ý trên sẽ có tác động tích cực hơn nữa đối với người lao động, hơn nữa tạo sự công bằng, ổn định, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài giữa người lao động với doanh nghiệp, từ đó người lao động sẽ nỗ lực phát huy hết khả năng của bản thân để mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc.

2. Khuyến nghị

**** Đối với địa phương***

Các chính sách, quy định của địa phương nơi Công ty hoạt động cũng có những tác động tới chính sách, hoạt động tạo động lực lao động. Do đó, để tạo điều kiện cho Công ty hoạt động và phát triển, cũng là để công tác tạo động lực có thể mang lại hiệu quả cao nhất, lãnh đạo địa phương nên:

Thứ nhất, có những chính sách, quy định đảm bảo quyền và lợi ích cho các doanh nghiệp như các chính sách về đất đai, quy hoạch, đầu tư.

Thứ hai, tạo điều kiện cho Công ty thực hiện các hoạt động tạo động lực thông qua phúc lợi của mình như tổ chức các giải thể thao, các chương trình văn nghệ bằng việc cho mượn địa điểm, tài trợ ngân sách, ủng hộ nhân lực bảo vệ...

Thứ ba, giảm tải tiến đến xóa bỏ các quy định phức tạp mang tính hành chính, rập khuôn, thay vào đó là các cơ chế thông thoáng, dễ chịu, khuyến khích doanh nghiệp phát triển

Thứ tư, thường xuyên có các buổi tọa đàm, giao lưu trao đổi để các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn có thể thẳng thắn đưa ra các ý kiến, từ đó có sự điều chỉnh các chính sách cho phù hợp.



****Kiến nghị với Tập đoàn dệt may Việt Nam***

Tập đoàn Dệt may Việt Nam cần thực hiện tốt chức năng đại diện, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp chính đáng của người lao động, mà còn duy trì chức năng tham gia quản lý, kiểm tra giám sát việc thực hiện chính sách pháp luật của Nhà nước với kế hoạch giám sát hơn nữa việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty thành viên như quy định không chế giờ làm thêm, chính sách nuôi con nhỏ dưới 36 tháng đối với lao động nữ với đặc điểm lao động ngành có tỷ lệ nữ chiếm tới 80% tổng số lao động... để bảo vệ người lao động yên tâm làm việc hơn, đồng thời thu hút lao động trong tương lai với thời cuộc thị trường lao động diễn ra cạnh tranh gay gắt giữa các ngành lao động phổ thông như hiện nay.



DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới*, Nxb Thanh Niên, Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Thị Kim Chi (2009), “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chưa organic hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*”, Luận án tiến sĩ trường Đại Học Đà Nẵng, Đà Nẵng.
4. Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình (2019), *Một số tài liệu nội bộ*, Thái Bình
5. Trần Kim Dung (2018), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tổng hợp TP.HCM, TP.HCM.
6. Trương Minh Đức (2011), “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Ericsson tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*, Kinh tế và Kinh doanh 27 (2011) 240 - 247.
7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. Daniel H.Pink (2013), *Động lực chèo lái hành vi*, NXB lao động Xã hội, Hà Nội.
9. Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Loan, Ngô Xuân Thủy (2007), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Tài chính, Hà Nội.
10. Dương Hữu Hạnh (2009), *Các nguyên tắc quản trị hiện đại*, Nxb Giao thông vận tải, Hà Nội.
11. Trần Khắc Hoàn (2010) “*Kết hợp đào tạo tại trường và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nghề ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*”, *Luận án tiến sĩ*, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội.
12. Trần Thế Hùng (2008), “*Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt nam*”, *Luận án tiến sĩ*, Đại học Thương Mại, Hà Nội.

13. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê Hà Nội, Hà Nội.
14. Nguyễn Hữu Huân (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội.
15. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
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*, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
17. Lê Thị Mỹ Linh (2010), “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”, *Luận án tiến sĩ*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội, Hà Nội.
18. 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*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
19. Hoàng Phê (2018), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.
20. Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
21. Võ Thị Hà Quyên (2013), “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần dệt may 29/3”, *Luận án tiến sĩ*, Trường Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.
22. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
23. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
24. Bùi Anh Tuấn (2011), *Hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
25. Nguyễn Xuân Minh Trường (2018) “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ”, *Luận án tiến sĩ*, Đại học Kinh Tế Đà Nẵng, Đà Nẵng.



26. Vũ Thị Uyên (2012) , “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020”, *Luận án tiến sĩ*, trường Đại Học Thương mại, Hà Nội.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Phiếu khảo sát

Kính chào quý Anh/Chị! Tôi là Nguyễn Thị Thu Trang, hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn : “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình”. Những ý kiến đóng góp quý báu của quý anh/chị qua bảng hỏi này sẽ giúp chúng tôi thu thập được những thông tin cần thiết để hoàn thành đề tài đồng thời làm cơ sở để đưa ra những giải pháp giúp Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình có những chính sách tích cực tác động hiệu quả đến động lực làm việc của quý anh/chị. Toàn bộ thông tin thu thập được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong nhận được sự giúp đỡ của quý Anh/Chị. Tôi xin chân thành cảm ơn !

Phần I: Đánh giá của Anh/Chị về công tác tạo động lực lao động của Công ty.

Câu 1 : Anh/Chị hãy đánh số thứ tự từ 1 đến 9 để đánh giá mức độ quan trọng của các nhu cầu sau đến động lực lao động của Anh Chị .

Trong đó, số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, số 9 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất .

STT	Nhu cầu	Thứ tự tầm quan trọng
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	
2	Chế độ phúc lợi tốt	
3	Công việc ổn định	
4	Điều kiện làm việc tốt	
5	Quan hệ trong tập thể tốt	
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	
7	Có cơ hội thăng tiến	
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
9	Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ	

Câu 2 : Anh / Chị có hài lòng với mức lương hiện tại của Công ty không ?

Hài lòng ☐

Bình thường ☐

Không hài lòng ☐

Câu 3 : Anh /Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (X) vào ô thích hợp (từ mức “ Rất không đồng ý ” đến mức “ Rất đồng ý ”).

Stt	Môi trường và điều kiện làm việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Nhà xưởng đảm bảo yêu cầu về ánh sáng,tiếng ồn,nhiệt độ.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Được trang bị đầy đủ dụng cụ,thiết bị làm việc	☐	☐	☐	☐	☐
3	Điều kiện về bảo hộ lao động và vệ sinh lao động đảm bảo.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Cách quản lý mệnh lệnh áp đặt chỉ trích nhiều hơn góp ý xây dựng.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Tình trạng bao che trong thi hành kỷ luật 4S.	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Môi trường và điều kiện làm việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, dễ hiểu	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kết quả đánh giá luôn được cập trên trình bày hợp lý,gải thích rõ rang.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Đánh giá của cấp trên là đúng đắn.	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Môi trường và điều kiện làm việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để làm việc hiệu quả.	☐	☐	☐	☐	☐

2	Tôi được cung cấp đầy đủ tài liệu trong quá trình đào tạo.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3	Nội dung chương trình đào tạo phù hợp, gần với thực tiễn.	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Môi trường và điều kiện làm việc	Rất khôn g đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Cơ hội thăng tiến công bằng	☐	☐	☐	☐	☐
2	Điều kiện thăng tiến hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
3	Lạc quan về tiềm năng phát triển.	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Công tác chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho người lao động	Rất khôn g đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi được tham gia khám sức khỏe định kỳ	☐	☐	☐	☐	☐
2	Chế độ ăn phù hợp với khẩu vị, đủ dinh dưỡng	☐	☐	☐	☐	☐
3	Tôi được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Hiểu rõ và hài lòng với công việc	☐	☐	☐	☐	☐
2	Rất hài lòng với thu nhập hiện nay	☐	☐	☐	☐	☐
3	Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	☐	☐	☐	☐	☐
4	Thỏa mãn với những gì công ty đem lại	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng

		đồng ý				ý
1	Luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	☐	☐	☐	☐	☐

2	Các công việc luôn đảm bảo yêu cầu	☐	☐	☐	☐	☐
3	Luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	☐	☐	☐	☐	☐
Stt	Sự gắn bó của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	☐	☐	☐	☐	☐
2	Tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	☐	☐	☐	☐	☐
3	Không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	☐	☐	☐	☐	☐
STT	Tinh tích cực, chủ động, sáng tạo	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	☐	☐	☐	☐	☐
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi Cơ quan yêu cầu	☐	☐	☐	☐	☐
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	☐	☐	☐	☐	☐
4	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	☐	☐	☐	☐	☐

Phần II : Thông tin chung về người được khảo sát

1. Giới tính : ☐ Nam ☐ Nữ

2 Tuổi : ☐ Dưới 18 tuổi ☐ Từ 18 đến 30

☐ Từ 30 đến 50 ☐ Trên 50 tuổi

3 Chức vụ : ☐ Quản lý ☐ Không phải quản lý

4 . Trình độ chuyên môn :

☐ Trên đại học ☐ Trung cấp chuyên nghiệp

☐ Đại học ☐ Lao động phổ thông

☐ Cao đẳng

5 . Thâm niên công tác tại công ty :

☐ Dưới 5 năm ☐ Từ 5 đến 25 năm ☐ Trên 25 năm

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh /Chị .

Phụ lục 2. Bản mô tả công việc cho công việc Tuyển dụng nhân sự .

Công ty Cổ phần May xuất nhập khẩu Thái Bình .

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc : Nhân viên Tuyển dụng Mã số công việc : HCNS - 01

Phòng/Ban: Phòng Hành chính Nhân sự Nơi làm việc : Thái Bình

Người lãnh đạo trực tiếp : Trưởng phòng Hành chính Nhân sự

Số giờ làm việc trong tuần : 44h/tuần

*** Mô tả chung về công việc**

Phụ trách lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, tham gia tuyển dụng người lao động vào các vị trí công việc cần người .

*** Nhiệm vụ, trách nhiệm**

- Phân tích, tổng hợp nhu cầu tuyển dụng của các phòng, ban
- Đăng thông tin trên website tuyển dụng
- Sàng lọc hồ sơ, liên hệ ứng viên, sắp xếp lịch phỏng vấn và phỏng vấn viên theo các vị trí được phân công
- Nhập thông tin ứng viên, thông tin tuyển dụng trong tháng vào database
- Gửi phản hồi kết quả cho ứng viên Quản lý data tuyển dụng theo các vị trí được phân công
- Thực hiện các báo cáo tuyển dụng theo quy định
- Hỗ trợ các công việc khác theo yêu cầu của Trưởng bộ phận

*** Quyền hạn**

- Tham gia, hỗ trợ lựa chọn ứng viên
- Đề xuất các phương án tuyển dụng
- Được tham gia xây dựng quy trình tuyển dụng nhân sự

*** Các mối quan hệ trong thực hiện công việc**

- Trong Công ty :
 - + Với Trưởng phòng Hành chính Nhân sự chấp hành mệnh lệnh, chịu sự quản lý trực tiếp
 - + Với các Trưởng phòng, ban và người lao động phối hợp làm việc

- Ngoài Công ty :

+ Các ứng viên xin việc vào Công ty

+ Các tổ chức tư vấn tuyển dụng nhân sự (nếu có)

***Điều kiện làm việc**

- Môi trường làm việc : Môi trường làm việc thuận lợi

- Thời gian làm việc : Làm việc theo giờ hành chính từ 8h - 12h, 13h - 17h

- Trang thiết bị, dụng cụ : sử dụng máy vi tính,điện thoại bàn,máy in,máy photo

*** Yêu cầu của công việc đối với người thực hiện**

- Trình độ giáo dục đào tạo : Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành quản lý hành chính, quản trị nhân lực,quản trị kinh doanh

- Kỹ năng giao tiếp, đàm phán tốt - Khả năng quan sát, đánh giá

- Kỹ năng quản trị thời gian

- Cẩn thận,trung thực,nhiệt tình,lạc quan

- Siêng năng,làm việc dưới áp lực cao

- Thể lực : Có sức khỏe tốt

*** Các tiêu chuẩn thực hiện công việc**

- Nhu cầu tuyển dụng xác định phải đảm bảo chính xác

- Kế hoạch tuyển dụng cho từng vị trí công việc phải đảm bảo hiệu quả

- Đảm bảo số lượng ứng viên thu hút được trong tuyển dụng

- Đảm bảo sàng lọc chính xác,công bằng

- Đảm bảo tuyển dụng đủ số lượng,đáp ứng chất lượng và thời gian tuyển dụng theo kế hoạch

Tổng Giám đốc

Trưởng phòng Hành chính Nhân sự

Phụ lục 3, Bảng đánh giá thực hiện công việc của người lao động

Nội dung đánh giá :

Đánh giá công việc được giao	Điểm tối đa	Mô tả
Kết quả công việc	25	
Khối lượng công việc	15	
Chất lượng công việc	15	
Tiến độ	15	
Nắm vững chuyên môn	10	
Trách nhiệm, tận tụy	10	
Làm việc nhóm	10	
Tổng điểm	100	

Đánh giá công việc được giao

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm [Best4Team](#) ,

Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)

Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!