

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HOÀNG THỊ THU THÙY

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO
HẢI CHÂU**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HOÀNG THỊ THU THÙY

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN
SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO
HẢI CHÂU**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ LỘC

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu” là do chính tôi thực hiện nghiên cứu và hoàn thiện dưới sự hướng dẫn của TS. Trần Thị Lộc. Đồng thời, các tài liệu, số liệu, dẫn chứng mà tôi sử dụng trong Luận văn là có thật và do bản thân tôi thu thập, xử lý mà không có bất kì sự sao chép không hợp lệ nào. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Hoàng Thị Thu Thùy

LỜI CẢM ƠN

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô khoa Sau đại học đã hết sức tạo điều kiện cho tôi cũng như các học viên khác có một môi trường học tập tốt, được truyền đạt nhiều kiến thức hữu ích trong quá trình học tập và nghiên cứu tại trường.

Đặc biệt xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới **TS. Trần Thị Lộc** đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo tôi trong suốt thời gian thực hiện luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Hoàng Thị Thu Thùy

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ.....	VI
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	7
7. Kết cấu luận văn.....	7
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Động lực.....	8
1.1.2. Động cơ.....	8
1.1.3. Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, tổ chức.	9
1.1.4. Đặc điểm Công nhân sản xuất.....	10
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	11
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	11
1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams.....	13
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.....	14
1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner.....	15
1.2.5. Học thuyết về Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg.....	16
1.3. Nội dung tạo động lực cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp	18

1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất	18
1.3.2. Các phương pháp tạo động lực lao động	19
1.3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực cho công nhân sản xuất.....	27
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.....	29
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài	29
1.4.2. Các nhân tố bên trong	31
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp khác và bài học rút ra cho công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	33
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp khác	33
1.5.2. Bài học rút ra cho công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO HẢI CHÂU	38
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần bánh kẹo Hải Châu.....	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	38
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty	43
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	46
2.1.4. Các đặc điểm về lao động của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất	51
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.....	54
2.2.1. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích vật chất	54
2.2.2. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích tinh thần.....	64

2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	75
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài	75
2.3.2. Các nhân tố bên trong tổ chức	77
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	79
2.4.1. Ưu điểm.....	79
2.4.2. Nhược điểm	80
2.4.3. Nguyên nhân	81
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO HẢI CHÂU..	83
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển hoạt động của công ty trong thời gian tới	83
3.1.1. Định hướng phát triển	83
3.1.2. Mục tiêu phát triển	84
3.2. Giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	86
3.2.1. Những giải pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất thông qua kích thích vật chất	86
3.2.2. Những giải pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất thông qua kích thích tinh thần.....	91
3.2.3. Các giải pháp khác	100
KẾT LUẬN	104
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT

ATVSLĐ	: An toàn vệ sinh lao động
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHYT	: Bảo hiểm y tế
BHTN	: Bảo hiểm thất nghiệp
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
DC	: Dây chuyền
ĐGTHCV	: Đánh giá thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Tỷ lệ cơ giới hoá tự động hoá của máy móc	44
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017 – 2019	50
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của Công ty CP Bánh Kẹo Hải Châu năm 2017 – 2019	51
Bảng 2.4. Tuổi và giới tính của CBCNV năm 2019	52
Bảng 2.5. Thanh toán lương sản phẩm cho từng tổ của phân xưởng sản xuất bánh kem xộp tháng 12 năm 2019	56
Bảng 2.6. Tổng quan tiền lương của công nhân sản xuất giai đoạn 2017 - 2019	59
Bảng 2.7. Quỹ tiền thưởng của khối công nhân sản xuất năm 2017 – 2019 và dự kiến năm 2020	60
Bảng 2.8. Mức thưởng hàng tháng cho khối công nhân sản xuất.....	61
Bảng 2.9. Các chế độ phúc lợi của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	63
Bảng 2.10. Đánh giá của công nhân sản xuất về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty	67
Bảng 2.11. Kết quả đào tạo tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.....	71
Bảng 2.12. Đánh giá về công tác đào tạo.....	72
Bảng 3.1. Bảng đánh giá mức độ tham gia lao động của Công nhân trực tiếp sản xuất.....	87
Bảng 3.2. Bảng tính điểm và xếp loại	88

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ quy trình sản xuất bánh kem xốp	45
Sơ đồ 2.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu	47
Sơ đồ 2.3. Các phương pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.....	54

BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Trình độ nghề của công nhân sản xuất năm 2019	53
Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng về tiền lương được trả xứng đáng với trách nhiệm và chất lượng công việc	58
Biểu đồ 2.3. Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình	59
Biểu đồ 2.4. Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích công nhân sản xuất làm việc	62
Biểu đồ 2.5. Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	63
Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về môi trường làm việc đoàn kết thân ái	65
Biểu đồ 2.7. Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc tại Công ty	66
Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng về việc tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ	74

HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	11
---	----

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, chính sách mở cửa và hội nhập đã mở ra một lối đi mới cho nền kinh tế Việt Nam với nhiều cơ hội và cũng không ít thách thức. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Nguồn nhân lực được coi là yếu tố đóng vai trò quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Để có thể đạt được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi một doanh nghiệp cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không kể đến nguồn lực con người. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao và sử dụng tốt nguồn lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công.

Việc sử dụng tốt nguồn nhân lực thể hiện qua nhiều nội dung nhưng một trong các nội dung quan trọng là hoạt động tạo động lực cho người lao động. Hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả lao động của từng cá nhân. Trong khi đó, hiệu quả lao động của từng cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào học vấn, kiến thức, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm bản thân của mỗi người có được qua trải nghiệm thực tế. Còn động lực lao động hình thành từ những yếu tố thuộc bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ rất hăng say, nhiệt tình, đam mê với công việc; điều đó sẽ tạo ra năng suất lao động cao, góp phần vào việc đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tạo động lực là tổng hợp các biện pháp, cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khao khát, tự nguyện buộc họ phải nỗ lực, phấn đấu làm việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp, làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc

và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Vì thế, tạo động lực có vai trò và ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của một doanh nghiệp, Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu đã quan tâm và có khá nhiều các hoạt động tạo động lực lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động... nhưng qua quan sát, theo dõi quá trình làm việc của bộ phận công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu tôi nhận thấy vẫn tồn tại những hạn chế nhất định. Công tác tạo động lực lao động của công ty chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực để người lao động cố gắng và nỗ lực hết mình. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu trong công việc, từ đó họ thường có khuynh hướng dễ chán chường và nản lòng, không cống hiến được hết khả năng của mình. Việc nghiên cứu tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động cho cán bộ công nhân viên, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, tôi xin lựa chọn đề tài ***“Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu”*** làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho các cấp lãnh đạo trong công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho đội ngũ công nhân sản xuất trong công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Vì thế việc tạo động lực lao động cho người lao động được quan tâm nghiên cứu rất kỹ. Có rất nhiều lý thuyết liên quan đến vấn đề tạo động lực được đưa vào ứng dụng nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow, lý thuyết về nhu cầu

của D. McClelland, lý thuyết động lực thành đạt của J Atkinson, lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, lý thuyết mong đợi của V.H. Vroom và một số một số lý thuyết liên quan khác. Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết để tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp cần được xem xét và sàng lọc. Qua nghiên cứu, tạo động lực được xem xét là bị tác động bởi các yếu tố như nhu cầu (nhu cầu cơ bản, nhu cầu phát triển và nhu cầu tự hoàn thiện), môi trường chính sách (chính sách tuyển dụng và đào tạo, chính sách đãi ngộ, chính sách quản lý và sử dụng, chính sách tạo môi trường làm việc), môi trường làm việc trong cơ quan, môi trường làm việc ngoài cơ quan và đặc điểm cá nhân của người lao động.

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

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

- Đề tài luận văn thạc sĩ của tác giả Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), *“Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech”*, Trường Đại học Lao động xã hội đã sử dụng các phương pháp điều tra và phương pháp phân tích so sánh để đánh giá thực trạng tạo động lực tại Công ty cổ phần Softech. Từ

đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

- Luận án tiến sĩ: “ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2008) đã đưa ra tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Qua tìm hiểu các học thuyết, đề tài nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực lao động cơ bản như: các nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân, ... Tuy nhiên, vấn đề tạo động lực cho công nhân sản xuất ở Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu còn chưa có ai nghiên cứu. Vì vậy, trong luận văn này, tác giả sẽ tập trung tìm hiểu và đi vào nghiên cứu việc tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu, từ đó đưa ra những ý kiến của riêng mình để giúp Công ty hoàn thiện hơn việc tạo động lực cho công nhân sản xuất.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu. Không nghiên cứu công tác tạo động lực cho những cán bộ quản lý tại Công ty.

- *Về không gian:* Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

- *Về thời gian:* Nghiên cứu trên cơ sở dữ liệu trong khoảng thời gian 2017 – 2019 và sơ cấp 2020.

4. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

4.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu từ đó đề xuất những giải pháp nhằm giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp làm tốt hơn công tác này

4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ những lý luận về tạo động lực lao động.
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu và tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân của hạn chế từ các hoạt động tạo động lực của Công ty.
- Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

- *Phương pháp quan sát – theo dõi:* Thu thập các thông tin thông qua việc theo dõi hành vi, phản ứng, lắng nghe ý kiến phản hồi của người lao động đối với các chính sách tạo động lực nhân lực của công ty.

- *Phương pháp điều tra, khảo sát, phỏng vấn sâu:*

- + Mục đích của phương pháp là thu thập thông tin về ý kiến của người lao động trực tiếp đối với công tác tạo động lực trong công ty

- + Đối tượng khảo sát điều tra là công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

- + Địa điểm khảo sát điều tra tại: Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu tại Hà Nội

+ Dự kiến số phiếu phát ra là 350 phiếu trong đó có 4 xí nghiệp, mỗi xí nghiệp chọn ra 45 công nhân sản xuất để tiến hành phát phiếu điều tra, còn lại 20 phiếu phát điều tra cán bộ quản lý liên quan.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

- Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh từ năm 2017 -2019 của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải châu.

- Hệ thống các văn bản, quy chế về trả lương, thưởng, phúc lợi và các văn bản về quản trị nhân lực

- Hệ thống các văn bản, chính sách của nhà nước về công tác quản trị nhân lực

- Các nguồn thu thập dữ liệu: qua sách báo, internet, hệ thống các văn bản, số liệu từ bộ phận nhân sự thuộc phòng Hành chính của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải châu.

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

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

- *Phương pháp so sánh*: So sánh các kết quả về hoạt động kinh doanh, tình hình lao động tại công ty qua các năm, những đánh giá của người lao động về thực trạng chính sách, đãi ngộ nhân lực tại công ty

- *Phương pháp thống kê phân tích, tổng hợp*: từ những dữ liệu thu thập được tác giả tiến hành phân tích để đưa ra các nhận xét, kết luận về vấn đề nghiên cứu.

6. Những đóng góp mới của luận văn

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

Giá trị lý luận

Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn:

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

7. Kết cấu luận văn

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

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực

“Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [6, 134].

“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao” [17, 85].

Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động. Động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Vậy theo tác giả, “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”

1.1.2. Động cơ

“Động cơ là mục đích chủ quan trong hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng và thoả mãn các nhu cầu đặt ra” [17,128].

Động cơ còn là sự phấn đấu nội tâm được mô tả như những ước muốn, mong muốn mang lại trạng thái kích thích làm việc hay thúc đẩy các hành

động lao động. Một người có động cơ làm việc tích cực sẽ duy trì được tốc độ làm việc, nỗ lực kiên trì phấn đấu để đạt được mục đích, dự định của mình.

Động cơ là sự tương tác giữa cá nhân và tình huống. Theo cách nhìn của các nhà tâm lý học thì động cơ là thái độ chủ quan của con người đối với hành động, nó phản ánh mục đích đặt ra một cách có ý thức. Động cơ của con người cũng rất đa dạng và biến động theo thời gian. Với người lao động, động cơ thể hiện ở mục đích kinh tế, địa vị xã hội, môi trường làm việc thuận lợi hay sự tự hoàn thiện bản thân...

Để khai thác được khả năng của con người, các nhà quản lý phải xác định được động cơ và tìm cách thỏa mãn những động cơ ấy càng nhiều càng tốt. Động cơ kéo theo sự nỗ lực kiên trì phấn đấu để đạt được mục đích. Động cơ càng lớn thì càng thôi thúc con người hành động để vươn lên để đạt được mục tiêu của mình hay lợi ích cụ thể nào đó để thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Tuy nhiên, động cơ thường rất trừu tượng và khó xác định bởi động cơ thường được che giấu do yếu tố tâm lý và quan niệm xã hội của từng cá nhân. Động cơ của con người thay đổi theo thời gian và môi trường sống, do đó khi xem xét, đánh giá các động cơ, cần thiết phải nhìn nhận con người một cách đúng đắn, tìm ra động cơ chủ yếu và cấp thiết nhất để tạo ra động lực làm việc cao nhất. Hay nói cách khác, đó là việc tìm ra và thỏa mãn các lợi ích một cách thỏa đáng, bù đắp cho sức lao động đã bỏ ra của người lao động.

1.1.3. Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, tổ chức.

Theo tác giả Lê Thanh Hà: *“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”*. [9, 145]

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn: *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao*

động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [17, 98].

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

1.1.4. Đặc điểm Công nhân sản xuất

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

Đặc điểm của công nhân sản xuất:

- Mang tính chất sản xuất trực tiếp ra sản phẩm
- Đóng vai trò là người tác động vào máy móc tạo ra sản phẩm, không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng sử dụng sản phẩm
- Có tính đa dạng, chuyên môn hóa cao

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

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

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

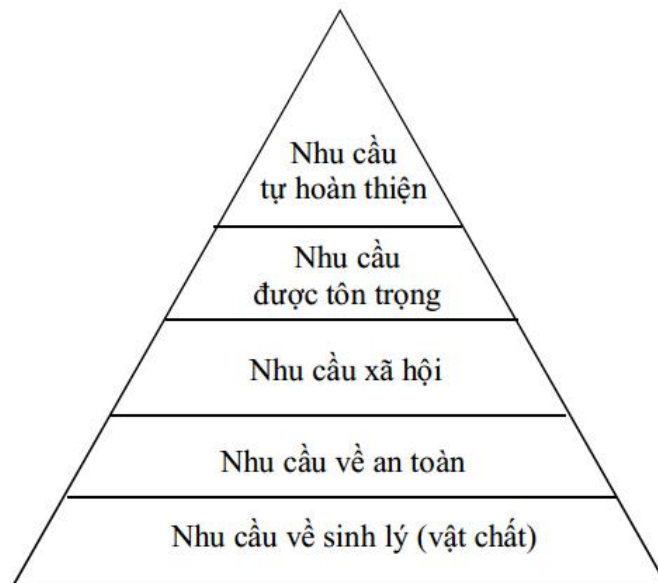
- Công nhân tay nghề cao: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc thực tế, có khả năng đảm nhận các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ cao.
- Công nhân có tay nghề trung bình: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn, nhưng thời gian làm việc thực tế chưa nhiều hoặc những người chưa được đào tạo qua trường lớp chuyên môn nhưng có thời gian làm việc thực tế tương đối lâu được trưởng thành do học hỏi từ thực tế.

Trong đề tài này, tác giả tập trung nghiên cứu đối tượng công nhân sản xuất là công nhân sản xuất bánh kẹo - người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất ra sản phẩm của công ty.

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

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

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



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

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

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

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

được quan tâm nhằm bảo vệ và chăm sóc sức khỏe của người lao động.

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

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

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

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

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

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

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

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

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

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

ngiht việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

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

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

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom

Thuyết kỳ vọng của của giáo sư, tiến sĩ khoa học trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động cơ làm việc trong tổ chức, bổ sung lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Khác với Maslow, Victor Vrom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

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

Trong đó:

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

đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ

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

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

1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

Skinner là một đại biểu tiêu biểu nhất của một trong các xu thế của thuyết hành vi cấp tiến. Skinner đổi mới thuyết hành vi cũ của Watson, hình thành thuyết hành vi thao tác của mình, thực nghiệm trong cái hộp chú danh đã khiến ông “hành vi hóa” được quan niệm về con người và xã hội. Tuy nhiên, học thuyết này có mặt hạn chế là đã coi con người như một cơ thể phản ứng, “một cái máy liên hợp vật lý”. Với quan điểm này, con người phát triển phụ thuộc vào các kích thích tác động. Hành vi không có phạm trù hoạt động mà chỉ có phạm trù phản ứng mà thôi.

1.2.5. Học thuyết về Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Thuyết hai nhân tố (Two Factor Theory hoặc Herzberg's Bobby Motivation-Hygiene Theory) được đưa ra bởi Frederick Herzberg. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.

Các nghiên cứu của Herzberg đã cung cấp dữ liệu để ông đã đề xuất mô hình hai nhân tố:

Nhân tố không hài lòng (demotivate factor): là tác nhân của sự không hài lòng của nhân viên trong công việc tại một tổ chức bất kỳ, có thể là do:

- Chế độ, chính sách của tổ chức đó
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp

- Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên
 - Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng
 - Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề"
 - Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.
- Nhân tố hài lòng (motivator factor): là tác nhân của sự hài lòng trong công việc:

- Đạt kết quả mong muốn (achievement)
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp (recognition)
- Trách nhiệm (responsibility)
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp (advancement)
- Sự tăng trưởng như mong muốn (growth).

Herzberg có nhận xét rằng, nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây sự bất mãn nằm ở môi trường làm việc.

Học thuyết Herzberg đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào xa lạ với những khuyến nghị mà ông đưa ra. Trong trường hợp này, phần nhiều sự nhiệt tình ban đầu với việc phát triển công việc theo chiều dọc cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình. Tuy nhiên, học thuyết có một số hạn chế sau: + Phương thức mà ông sử dụng có những hạn chế về mặt phương pháp luận.

- + Độ tin cậy trong phương pháp luận của ông là điều còn phải bàn luận.
- + Không có một thước đo tổng thể để đo sự thỏa mãn.
- + Herzberg đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận mà ông sử dụng chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất.

Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì

nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích. Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa.

Trong mỗi quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động.

Như vậy, việc vận dụng các học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất

Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp. Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thoả mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thoả mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người

khác tôn trọng... Nhu cầu cá nhân khác nhau theo các giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước. Vì vậy, để tạo động lực cho công nhân sản xuất hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của công nhân sản xuất đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người công nhân sản xuất để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Đối với doanh nghiệp, để tạo ra động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của công nhân sản xuất thì nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận công nhân sản xuất trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động nam, lao động nữ, lao động già, lao động trẻ... để từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn các nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

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

1.3.2. Các phương pháp tạo động lực lao động

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

** Thứ nhất, biện pháp kích thích thông qua tiền lương*

“*Tiền lương* là số tiền người sử dụng lao động trả cho NLĐ một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian” [8]. Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc, được dựa trên hao phí sức lao động của NLĐ. Bản chất của tiền lương trả cho NLĐ trong nền kinh tế thị trường hiện nay chính là giá cả sức lao động. NLĐ bán sức lao động của mình và nhận được người sử dụng lao động tiền lương.

Tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của NLĐ trong gia đình, trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và xã hội. Nó là nguyên nhân ảnh hưởng đến việc lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, sự thỏa mãn trong công việc.. cũng như kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Thông thường tiền lương càng cao thì dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và khuyến khích NLĐ hăng hái, say mê làm việc. Nhưng để tiền lương là một công cụ tạo động lực cho NLĐ, là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động thực sự hiệu quả thì trong quá trình xây dựng hệ thống trả lương thì doanh nghiệp phải đảm bảo các tiêu chí sau:

Thứ nhất: tiền lương phải đảm bảo tính công bằng, tiền lương chi trả cho NLĐ phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLĐ sao cho xứng đáng với đóng góp của họ. Muốn vậy, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của NLĐ

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

Thứ ba: tiền lương phải đảm bảo đúng quy định pháp luật của Nhà nước, tiền lương của người lao động không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo qui định của nhà nước.

** Thứ hai, biện pháp kích thích thông qua tiền thưởng*

“*Tiền thưởng* là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính” [8]. Tiền thưởng cũng có thể

được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động đồng thời còn có tác dụng kích thích tinh thần, nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động nâng cao thái độ, năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLĐ mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của NLĐ, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của NLĐ. NLĐ được khen thưởng sẽ cảm thấy hào hứng trước doanh nghiệp và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Do đó tiền thưởng được xây dựng phải đảm bảo các tiêu chí sau:

Thứ nhất: Tiền thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc bình chọn, xét duyệt người được thưởng phải được tiến hành công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người như hoàn thành xuất sắc công việc được giao, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho công ty.

Thứ hai: Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi người lao động có hành vi được thưởng càng sớm càng tốt.

Thứ ba: Phải làm cho NLĐ thấy rằng những nỗ lực của họ trong công việc sẽ đem lại kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà cá nhân người lao động đang theo đuổi.

Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho người lao động nếu không đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường, không phấn đấu. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích không được quá cao hoặc quá thấp.

** Phúc lợi và phụ cấp*

➤ *Phúc lợi*

“*Phúc lợi* là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động” [8]. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Chính sách, khoản phúc lợi rất đa dạng và phong phú nhưng được chia thành 2 loại chính sau:

- Phúc lợi bắt buộc là các khoản phúc lợi mà tổ chức, doanh nghiệp thực hiện theo yêu cầu của pháp luật như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp,...

- Phúc lợi tự nguyện là các phúc lợi do tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp. Nó có thể là: các phúc lợi bảo hiểm sức khỏe; Bữa ăn giữa ca, nước uống mùa hè; Quan tâm đến các mặt đời sống của NLĐ như: hiếu hỉ, sinh nhật, lễ tết, các ngày kỉ niệm của công ty, quà cho con NLĐ các ngày Quốc tế thiếu nhi mừng 1/6, Trung thu,...

➤ *Phụ cấp*

“*Phụ cấp* là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định” [8]. Có rất nhiều các loại phụ cấp như phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp lưu động, phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ, phụ cấp độc hại, phụ cấp làm đêm... nhưng mỗi loại lại áp dụng

cho từng vị trí khác nhau để đem lại lợi ích chung cho tổ chức.

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

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

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

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

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

Môi trường làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng 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 tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường đủ ánh sáng, thông thoáng, không quá lạnh, không quá nóng, tiếng ồn, bụi bẩn, nắng gió,...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi

đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

*** *Đánh giá thực hiện công việc***

“Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.” [9, 211]

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp đến cả công nhân sản xuất và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hiệu quả để tạo động lực lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác thì càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với tổ chức vì thế tạo động lực cho người lao động nâng cao năng suất lao động, góp phần tăng hiệu quả làm việc, tăng sự gắn bó với tổ chức.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả cần công bằng, chính xác, vì sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định về thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng, ...vì thế, nếu tổ chức thực hiện và đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra những quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ, sẽ có tác động tích cực đến nỗ lực làm việc của người lao động.

Một số yêu cầu đánh giá thực hiện công việc hiệu quả:

- ĐGTHCV cần phải có quy định các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng người lao động. Từ đó người lao động có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

- ĐGTHCV phải khoa học và rõ ràng. Để áp dụng bất cứ hệ thống ĐGTHCV nào vào doanh nghiệp của mình thì doanh nghiệp cũng phải nghiên cứu rõ ràng tính chất công việc cần được đánh giá, phải thiết kế công việc, phân tích công việc rõ ràng.... không thể lấy một hệ thống ĐGTHCV của một công việc này để áp dụng cho công việc khác hay sử dụng hệ thống ĐGTHCV của doanh nghiệp này để áp dụng máy móc trong doanh nghiệp mình được.

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

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

“Đào tạo là hoạt động nhằm bổ sung kiến thức, kỹ năng và thái độ cho người lao động để họ thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ mà họ được giao” [9, 138]

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng, giúp tổ chức sử dụng hiệu quả và phát huy tối đa các tiềm năng của nguồn nhân lực thông qua việc trang bị cho người lao động các kiến thức về chuyên môn cũng như nâng cao ý thức làm việc của người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc của mình, đồng thời nâng cao khả năng thích

ứng với công việc trong tương lai.

Qua quá trình đào tạo, người lao động sẽ có cái nhìn mới về công việc của họ và đó là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức cần phải kết hợp tạo động lực lao động thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

**** Các phong trào thi đua***

Thi đua là hoạt động có tổ chức với sự tham gia tự nguyện của cá nhân, tập thể nhằm phấn đấu đạt được những thành tích tốt nhất trong công việc.

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

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

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

**** Bố trí và sử dụng lao động hợp lý***

Bố trí và phân công 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, có tác dụng kích thích người lao động. Khi người lao động được bố trí đúng với sở trường và tay nghề thì họ sẽ cảm

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

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

Để đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất, cần xem xét các chỉ tiêu sau:

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

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

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

** Mức độ hài lòng trong công việc*

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

1. Hoàn toàn không hài lòng;
2. Không hài lòng;
3. Bình thường;

4. HÀi lòng;

5. Rát HÀi lòng.

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

Đánh giá mức độ HÀi lòng của công nhân sản xuất giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ công nhân với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của công nhân sản xuất, tạo sự HÀi lòng và gắn kết lâu dài của công nhân với tổ chức.

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

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

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

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

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

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

Công việc của công nhân sản xuất trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu công nhân làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi theo mọi công việc được giao. Người quản lý muốn tìm thấy ở những công nhân của mình với những sáng kiến nâng cao năng suất lao động và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo giúp công nhân sản xuất nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn từ đó giúp tăng thêm sự thỏa mãn trong công việc.

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

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài

1.4.1.1. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

- Ngành, lĩnh vực có thương hiệu được đánh giá cao trong nền kinh tế sẽ có tác động tốt đến người lao động, làm cho họ có động lực lao động tốt hơn

- Ngành, lĩnh vực chưa có thương hiệu vì làm ăn yếu kém, scandal hoặc những ngành nghề còn chưa được coi trọng sẽ làm cho người lao động không có động lực làm việc.

1.4.1.2. Bối cảnh của nền kinh tế

Một nền kinh tế tăng trưởng, suy thoái hay có nhiều biến động cũng là một trong những nhân tố tác động tới việc tạo động lực lao động của doanh nghiệp.

Khi tình hình kinh tế tăng trưởng phát triển tốt, sức mua của người tiêu dùng cũng sẽ tăng, dẫn tới nhu cầu về sản phẩm hàng hóa cũng tăng, sản xuất kinh doanh phát triển. Đây chính là điều kiện để có doanh thu lợi nhuận để

doanh nghiệp có thể thực hiện các chính sách, biện pháp tạo động lực tốt hơn. Bên cạnh đó, khi hoạt động kinh doanh phát triển, bản thân người lao động có cuộc sống khấm khá hơn, do đó có nhiều nhu cầu hơn, đòi hỏi nhiều biện pháp tạo động lực hơn.

Ngược lại, khi nền kinh tế bị khủng hoảng, sản xuất kinh doanh thu hẹp người lao động đứng trước nguy cơ mất việc làm, thất nghiệp khi đó động lực làm việc của người lao động bị suy giảm. Nếu doanh nghiệp vẫn lo cho người lao động, hạn chế việc sa thải, giữ việc làm cho họ, khi đó cho người lao động sẽ có động lực làm việc hơn vì doanh nghiệp chia sẻ rủi ro với họ.

1.4.1.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu, cung cầu, giá cả của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy “lo lắng” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một lao động nào đó khan hiếm, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn.

Nếu tiền lương của người lao động trong doanh nghiệp, tổ chức cao hơn mức lương trên thị trường lao động sẽ làm cho người lao động có động lực làm việc, muồn gắn bó, làm việc lâu dài và ngược lại, nếu tiền lương trong doanh nghiệp, tổ chức thấp hơn mức lương trên thị trường lao động thì động lực làm việc của người lao động sẽ giảm, giảm sự gắn bó với doanh nghiệp.

Vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động.

1.4.1.4. Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người công nhân sản xuất khi họ ở

vào thể yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử, là cơ sở pháp lý quan trọng để các doanh nghiệp, tổ chức thực hiện nhằm tạo động lực tốt cho người lao động.

Các quy định pháp luật về tiền lương, BHXH, BHYT, BHTN, ATVSLĐ,... có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến tạo động lực lao động cho Công nhân sản xuất. Những chế độ đó nếu bảo đảm cuộc sống của họ thì động lực lao động của họ sẽ cao, nếu chưa thỏa đáng thì động lực lao động của họ sẽ giảm đi.

Vì vậy, pháp luật phải bám sát cuộc sống, hiểu được tâm tư, nguyện vọng, điều kiện làm việc của người lao động thì họ sẽ yên tâm làm việc, tin tưởng vào quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

1.4.2. Các nhân tố bên trong

1.4.2.1 Mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển theo hướng ngày càng đi lên, ngày càng tiến xa hơn. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Vì vậy, mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp ảnh hưởng lớn đến tạo động lực cho người lao động.

1.4.2.2. Văn hóa tổ chức, doanh nghiệp

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

việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.2.3. *Quan điểm và phong cách của người lãnh đạo*

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

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

1.4.2.4. *Các yếu tố thuộc bản thân công nhân sản xuất*

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

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

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

Sự gắn bó của CNSX với tổ chức, doanh nghiệp: nếu người lao động có công việc phù hợp, trình độ chuyên môn được đào tạo; nếu họ được phân công vị trí công việc phù hợp; NLĐ được đào tạo; có cơ hội được thăng tiến. Nếu bầu không khí làm việc hòa thuận, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, điều kiện làm việc thuận lợi thì NLĐ sẽ rất có ý thức từ đó động lực lao động tăng cao. NLĐ có đạo đức, tư cách tốt thì động lực lao động tốt, ngược lại NLĐ có đạo đức, tư cách kém thì động lực lao động giảm.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp khác và bài học rút ra cho công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp khác

1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Kinh Đô miền Bắc

Công ty Cổ phần Kinh Đô miền Bắc được thành lập từ năm 2000, tính đến nay công ty đã có mặt trên thị trường được 20 năm. Thương hiệu Kinh Đô đã trở nên nổi tiếng và được người tiêu dùng khắp các tỉnh, thành phố trên cả nước biết đến và được đánh giá là một trong những thương hiệu hàng đầu trong ngành sản xuất bánh kẹo tại Việt Nam. Một số hoạt động tạo động lực mà Công ty Cổ phần Kinh Đô miền Bắc đã triển khai thực hiện như:

Công tác đào tạo: do nhập khẩu dây chuyền mới, công ty ưu tiên bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh nghề đặc biệt là những kỹ sư công nghệ, kỹ sư tự động hóa. Công ty rất chú trọng đến việc cử cán bộ, nhân viên đi học nâng cao tại các trường Đại học, Trung tâm đào tạo nghề để cập nhật kiến thức.

Cơ chế lương, thưởng: Công ty xây dựng chính sách lương riêng phù hợp với đặc trưng theo ngành nghề hoạt động, đảm bảo cho người lao động được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định của Nhà nước. Cán bộ, công nhân viên thuộc khối văn phòng và gián tiếp được hưởng lương thời gian, công nhân sản xuất trực tiếp được hưởng lương theo sản phẩm. Khuyến khích, động viên người lao động trong công ty gia tăng hiệu quả đóng góp, công ty có những chính sách thưởng hàng kỳ, thưởng đột xuất cho cá nhân và tập thể.

Các hình thức phúc lợi đối đa dạng hóa như chế độ thăm quan nghỉ mát hàng năm; tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao; khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy tín,...

Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới và ngược lại cho toàn thể lãnh đạo, cán bộ và đội ngũ công nhân theo chuẩn mực: Lãnh đạo gương mẫu, tạo dựng không khí làm việc thân thiện, đáng tin cậy; cấp dưới có trách nhiệm với công việc được giao, trung thực và chân thành trong quan hệ đối với cấp trên; đề cao kiến tạo môi trường làm việc thân thiện, bình đẳng.

Công ty Cổ phần Kinh Đô miền Bắc xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với đội ngũ công nhân sản xuất ở các vị trí. Công ty không ngừng đầu tư công nghệ thông tin và cơ sở vật chất hiện đại, cải thiện môi trường làm việc và phát triển thương hiệu.

1.5.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại công ty Bánh kẹo Hải Hà

Công ty Bánh kẹo Hải Hà chính thức được thành lập theo quyết định số 216/CN/CLĐ ngày 24/12/1993 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp với chức năng là sản xuất bánh kẹo phục vụ mọi tầng lớp nhân dân và một phần để xuất khẩu. Với quá trình hình thành và phát triển gần 30 năm qua, công ty không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng suất lao động, đa dạng hóa sản phẩm nhằm mở rộng thị trường đáp ứng nhu cầu về sản phẩm cho từng khu vực thị trường.

Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay, công ty rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và việc hoàn thiện các nội dung của quản trị nhân lực luôn được lãnh đạo và nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho người lao động được công ty thực hiện rất tốt.

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

Tạo động lực làm việc bằng công cụ phi tài chính: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân

viên tiềm năng. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

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

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

1.5.2. Bài học rút ra cho công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại các công ty, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định. Từ đó, Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu cũng rút ra được một vài kinh nghiệm để tạo động lực cho người công nhân sản xuất của mình.

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

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

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

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

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

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

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO HẢI CHÂU

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần bánh kẹo Hải Châu

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

- Tên công ty: Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu
- Tên giao dịch quốc tế: Hai Chau confectionery joint stock company
- Tên viết tắt: hachaco.jsc
- Trụ sở: 15 Mạc Thị Bưởi - Quận Hai Bà Trưng – Hà Nội
- Điện thoại: (04) 8624826 Fax: 04 8621520
- Email: pkhpt@fpt.vn
- Website: <http://www.haichau.com.vn>

Công ty thành lập ngày 02/09/1965 theo quyết định 305/QĐBT của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp nhẹ về việc tách ban Kiến thiết và chuẩn bị sản xuất cho nhà máy Hải Châu.

Theo quyết định số: 1355 NN – TCCB ngày 29/9/1994 của Bộ trưởng Bộ NN&PTNT, nhà máy Bánh kẹo Hải Châu được bổ sung ngành nghề kinh doanh và được đổi tên thành Công ty Bánh kẹo Hải Châu.

Căn cứ quyết định số 3656/QĐ/BNN-TCCB ngày 20/10/2004 của Bộ trưởng Bộ NN&PTNT về việc chuyển doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần. Ngày 30/12/2004 Công ty Bánh kẹo Hải Châu đã tổ chức Đại hội đồng cổ đông sáng lập thống nhất đổi tên công ty Bánh kẹo Hải Châu thành Công ty cổ phần Bánh Kẹo Hải Châu, đi vào hoạt động chính thức tháng 2/2005.

Diện tích mặt bằng hiện nay: 55.000m²

Trong đó:

- Khu A: 18.000 m², gồm:
 - + Khu nhà điều hành của công ty
 - + XN Bánh quy kem xốp
 - + XN Kẹo
 - + XN Gia vị thực phẩm
 - + Hệ thống kho
- Khu B: 15.000 m², bao gồm:
 - + XN Bánh cao cấp
 - + Hệ thống kho
- Khu vực mở rộng: 20.000 m²
- Khu tập thể 4 tầng: 2.000 m²
- Ngoài ra, khu vực đất chưa sử dụng: 7.600m²

Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu:

Quá trình hình thành và phát triển của Công ty có thể chia thành 4 giai đoạn:

** Thời kì đầu thành lập (1965-1975)*

Nhà máy Hải Châu khởi đầu bằng sự kiện ngày 16/11/1964, Bộ trưởng Bộ công nghiệp nhẹ ra quyết định số 305/QĐBT tách ban kiến thiết cơ bản ra khỏi nhà máy miền Hoàng Mai, thành lập ban kiến thiết và chuẩn bị sản xuất. Dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia Trung Quốc từ Thượng Hải, Quảng Châu sang, bộ phận kiến thiết và chuẩn bị sản xuất khẩn trương vừa xây dựng, vừa lắp đặt thiết bị cho một phân xưởng mì sợi.

Tháng 03/1965, ngay đợt đầu tiên nhà máy đã tuyển 116 công nhân cho phân xưởng mì sợi, 95 công nhân cho phân xưởng bánh kẹo. Cũng trong tháng 03/1965, Bộ cử 17 cán bộ trung cấp sang Trung Quốc học quy trình công nghệ sản xuất mì, bánh, kẹo, chế biến thực phẩm. Ngày 02/09/1965, xưởng kẹo đã có sản phẩm xuất bán ra thị trường cùng ngày vẻ vang của đất nước, Bộ Công

nghiệp thay mặt nhà nước cất băng khánh thành Nhà máy Hải Châu.

* Năng lực sản xuất:

- Phân xưởng sản xuất mì sợi: một dây chuyền mì thanh (mì trắng bán cơ giới) năng suất từ 1-1,2 tấn/ca, sau nâng lên 1,5-1,7 tấn/ca. Thiết bị sản xuất mì ống 500-800 kg/ca, sau nâng lên 1 tấn/ca. Hai dây chuyền mì vàng năng suất từ 1,2-1,5 tấn/ca, sau nâng lên 1,8 tấn/ca

+ Sản phẩm chính: mì sợi, mì thanh, mì hoa

- Phân xưởng bánh 1: gồm dây chuyền máy cơ giới công suất 2,5 tấn/ca, 2 máy ép lương khô công suất mỗi máy 1 tấn/ca.

+ Sản phẩm chính: bánh quy (hương thảo, quy dừa, quy bơ)

+ Bánh lương khô phục vụ quốc phòng.

- Phân xưởng kẹo: gồm 2 dây chuyền bán cơ giới, công suất mỗi dây chuyền khoảng 1,5 tấn/ca.

* Số cán bộ công nhân viên: bình quân 850 người/năm

Trong thời kì này, do chiến tranh phá hoại của đế quốc Mỹ (1972) nên một phần nhà xưởng, máy móc thiết bị hư hỏng. Nhà máy được Bộ Công nghiệp tách phân xưởng kẹo sang nhà máy Miến Hà Nội thành lập nhà máy kẹo Hải Hà (nay là Công ty bánh kẹo Hải Hà – Bộ Công nghiệp)

* Thời kì 1976 – 1985

Thời kì này, nhà máy Hải Châu đã khắc phục những thiệt hại sau chiến tranh, đi vào hoạt động bình thường.

Năm 1976 Bộ công nghiệp thực phẩm cho sáp nhập nhà máy sữa Mẫu Sơn (Lạng Sơn) thành lập phân xưởng Sấy phun. Phân xưởng này sản xuất 2 mặt hàng:

- Sữa đậu nành: công suất 2,4-2,5 tấn/ca

- Bột canh: công suất 3,5-7 tấn/ca

Năm 1978 Bộ Công nghiệp thực phẩm cho điều 4 dây chuyền mỳ ăn liền từ Công ty Sam Hoa (TP.Hồ Chí Minh) thành lập phân xưởng mì ăn liền,

công suất mỗi dây chuyền: 2,5 tấn/ca. Đến năm 1998 không sản xuất mì ăn liền nữa và dây chuyền bánh quy Đài Loan được di chuyển sang thay thế dây chuyền mì ăn liền.

Năm 1982, do khó khăn về bột mì và Nhà nước bỏ chế độ độn mì sợi nên nhà máy được Bộ cho ngừng hoạt động phân xưởng sản xuất mì sợi. Mặt khác vì nhận thấy nhu cầu ngày càng cao của thị trường, nhà máy quyết định thanh lý dây chuyền mì lương thực và đầu tư 12 lò sản xuất bánh kem xốp thủ công với công suất 240 kg/ca.

- Số cán bộ công nhân viên bình quân thời kỳ này: 950 người/ năm.

** Thời kỳ 1986-1991*

Nhà máy bắt đầu chuyển sang kinh doanh, bù đắp chi phí và chuyển dần sang cơ chế thị trường. Các mặt hàng nhà máy sản xuất như mì ăn liền, bánh các loại, bột canh,... ngày càng bị cạnh tranh gay gắt trên thị trường, sản xuất kinh doanh có xu hướng giảm mạnh với một số mặt hàng, công nghệ và bao bì sản phẩm thua kém một số mặt hàng cùng loại, buộc nhà máy phải có những thay đổi thích hợp.

Năm 1989, tận dụng mặt bằng của phân xưởng sấy phun, nhà máy lắp đặt dây chuyền sản xuất bia với công suất 2000 lít/ngày. Năm 1991, nhà máy lắp đặt thêm dây chuyền sản xuất bánh quy Đài Loan, đây là một dây chuyền tương đối hiện đại công suất từ 2,5-2,8 tấn/ca. Sản phẩm có chất lượng cao, hợp thị hiếu người tiêu dùng. Đến nay là một trong những sản phẩm chủ đạo của công ty.

- Số cán bộ nhân viên bình quân: 950 người/năm.

** Thời kỳ 1992-2006*

Nhà máy thực hiện chủ trương sắp xếp lại sản xuất, thành lập công ty bánh kẹo Hải Châu (theo quyết định số 1355NN-TCCB/QĐ ngày 29/9/1994 của Bộ trưởng Bộ NN&CNTP). Thời kỳ này công ty đẩy mạnh sản xuất vào các mặt hàng truyền thống (bánh, kẹo, bột canh,...) mua sắm thêm thiết bị mới, thay đổi mẫu mã mặt hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm cho phù hợp với thị hiếu người

tiêu dùng.

- Năm 1993, đầu tư dây chuyền sản xuất bánh kem xốp của Cộng Hòa Liên Bang Đức công suất 1 tấn/ca. Đây là dây chuyền sản xuất bánh kem cấp hiện đại nhất Việt Nam lúc bấy giờ.

- Năm 1994, đầu tư dây chuyền phủ sôcôla của CHLB Đức công suất 500 kg/ca. Dây chuyền có thể phủ sôcôla cho các sản phẩm như bánh kem xốp, bánh quy.

- Năm 1996, công ty liên doanh với Bỉ thành lập công ty liên doanh sản xuất sôcôla. Sản phẩm này chủ yếu xuất khẩu (70%). Đến năm 1998 do sản phẩm không đi được vào thị trường Việt Nam, hoạt động không đi vào hiệu quả vì vậy liên doanh đã nghỉ hẳn không sản xuất nữa.

Cũng trong năm này công ty đầu tư thêm 2 dây chuyền kẹo của CHLB Đức:

+ Dây chuyền sản xuất kẹo cứng công suất: 2400 kg/ca.

+ Dây chuyền sản xuất kẹo mềm công suất: 1200 kg/ca,

- Năm 1998, đầu tư mở rộng dây chuyền sản xuất bánh quy Hải Châu, nâng công suất lên 4 tấn/ca, đồng thời di chuyển sang vị trí của phân xưởng mì ăn liền (khu B của công ty).

- Năm 2001 đầu tư mở rộng nâng công suất dây chuyền sản xuất bánh kem xốp (CHLB Đức) từ 1 tấn/ca lên 1,6 tấn/ca và dây chuyền sản xuất sôcôla có năng suất rót khuôn 200 kg/ giờ.

- Năm 2003 đầu tư dây chuyền sản xuất bánh mềm (Hà Lan) đây là dây chuyền hiện đại, tự động cao. Công suất thiết kế 375 kg/giờ.

- Cuối năm 2004, công ty tiến hành chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần (theo quyết định số 3656/QĐ/BNN-TCCB ngày 22/10/2004 của Bộ trưởng Bộ NN&PTNN) từng bước tháo gỡ những tồn tại của doanh nghiệp Nhà nước chuyển sang.

Với công nghệ và năng lực sản xuất sẵn có, công ty tập trung sắp xếp lại

cơ cấu lao động, tổ chức bộ máy quản lý khoa học, hợp lý hơn, tiếp tục cải tiến, nghiên cứu sản phẩm mới, phương thức hạch toán mới.

- Tháng 10/2005 công ty đầu tư mới hệ thống máy bao gói bột canh tự động, đến tháng 7/2006 đã đầu tư 7 máy bao gói tự động. Với việc tự động hóa khâu bao gói dây chuyền sản xuất bột canh đã làm tăng chất lượng, giảm giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả kinh tế và cải thiện điều kiện làm việc cho công nhân.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu

Công ty có chức năng sản xuất và kinh doanh thương mại. Hoạt động của công ty bao gồm một số nội dung chủ yếu sau :

- Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm bánh kẹo các loại
- Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm bột gia vị
- Kinh doanh vật tư nguyên liệu bao bì ngành công nghiệp thực phẩm
- Xuất khẩu trực tiếp các mặt hàng Công ty được phép kinh doanh như vật tư nguyên liệu của ngành bột mì, sữa, mì chính không qua ủy thác xuất khẩu và liên doanh liên kết với các thành phần kinh tế khác

2.1.2.2. Ngành nghề kinh doanh

Đặc điểm về sản phẩm của công ty

- Sản phẩm của công ty là sản phẩm được chế biến từ nhiều loại nguyên vật liệu rất khó bảo quản như: đường, sữa, bơ, trứng, các loại phụ gia...

- Bánh kẹo là sản phẩm có tính chất thời vụ, được tiêu thụ mạnh vào những dịp lễ tết, mùa cưới xin, ngày hội... Nó có chu kỳ sống ngắn, chủng loại phong phú có thể dễ thay thế lẫn nhau, đặc điểm này đòi hỏi công ty phải không ngừng đa dạng hoá danh mục sản phẩm của mình, đồng thời phải nâng cao chất lượng sản phẩm để có thể cạnh tranh với các sản phẩm khác.

Tính đến nay Công ty đã có các mặt hàng phục vụ rộng rãi trên thị

trường là:

- Bánh quy kem các loại
- Bánh kem xốp các loại
- Bánh mềm cao cấp các loại
- Bánh Sô cô la các loại
- Kẹo cứng và kẹo mềm các loại
- Bột canh (gia vị)
- Bánh lương khô các loại
- Bánh Cookies
- Bánh mì các loại
- Nước tinh khiết

Đặc điểm công việc của lao động trực tiếp tại công ty

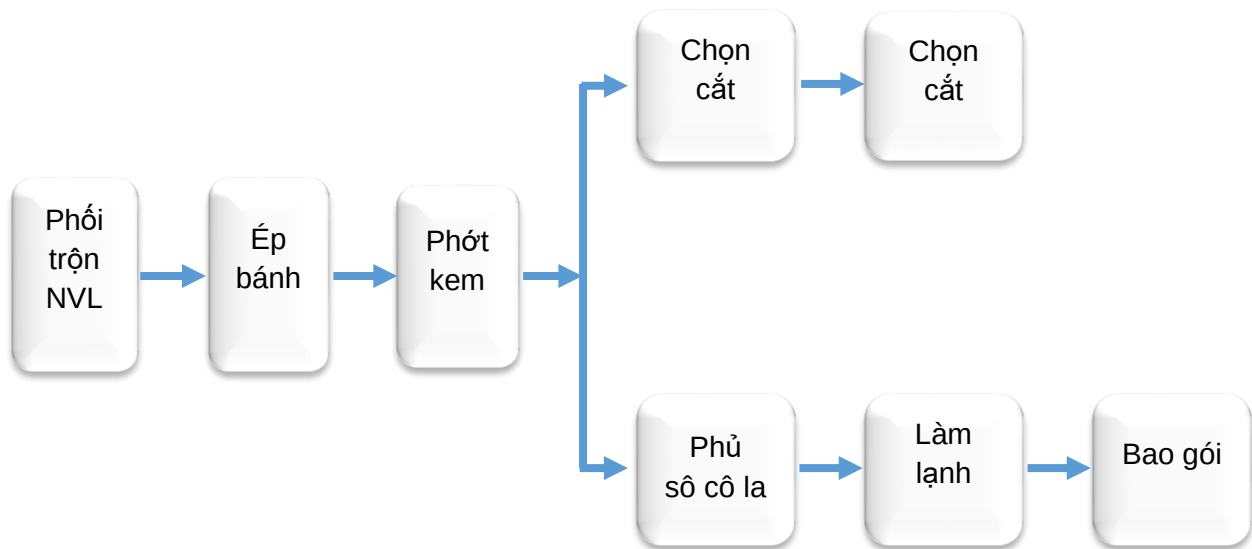
Tính đến nay, tỷ lệ cơ giới hoá - tự động hoá của thiết bị máy móc trong công ty đạt được như sau:

Bảng 2.1. Tỷ lệ cơ giới hoá tự động hoá của máy móc

	XN Bánh quy Kem xốp		XN kẹo	XN Gia vị	XN Bánh cao cấp	
	DC Bánh 1	DC kem xốp			DC Bánh 3	DC bánh mềm
Cơ giới hoá - tự động hoá	65%	90%	85%	50%	85%	95%

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Đối với mỗi sản phẩm, Công ty đều có dây chuyền sản xuất tương ứng khác biệt nhau. Vì thời gian nghiên cứu có hạn, tác giả xin tập trung đi sâu vào phân tích đặc điểm quy trình sản xuất sản phẩm chính chiếm tỷ trọng cao nhất trong Công ty, đó là quy trình sản xuất bánh kem xốp:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ quy trình sản xuất bánh kem xốp

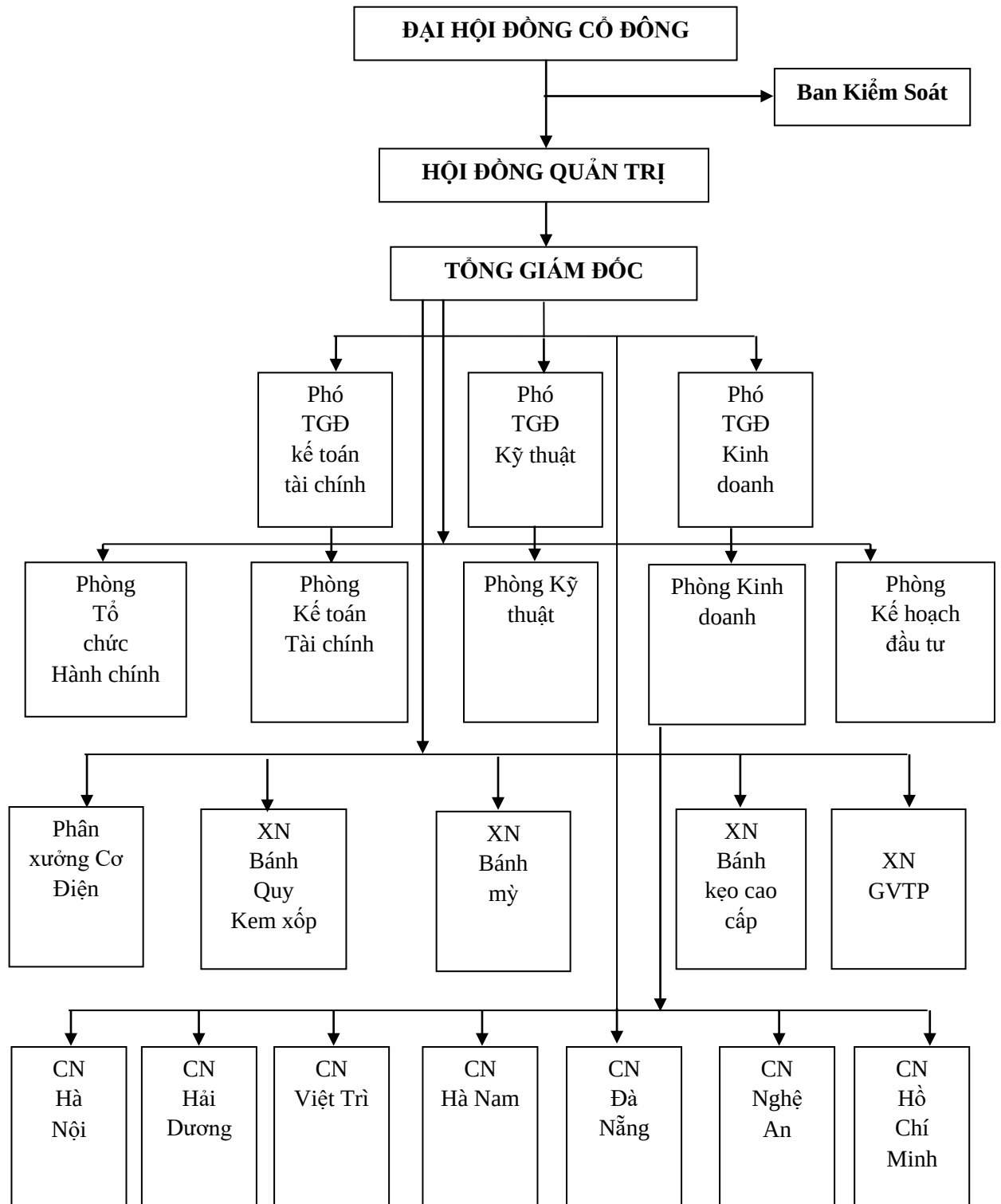
Có thể thấy, quá trình chế biến từ nguyên vật liệu ra đến thành phẩm đều phải trải qua nhiều công đoạn khác nhau tùy thuộc vào từng loại sản phẩm. Mỗi người công nhân trong chuyền sản xuất đảm nhiệm từ 3- 4 công đoạn khác nhau của sản phẩm tùy theo sự phân công của người tổ trưởng. Về kỹ thuật vận hành máy móc và chế biến sản phẩm, phòng kỹ thuật sẽ có những bản hướng dẫn cụ thể gửi tới các tổ trưởng khi sản phẩm đó được đưa vào dây chuyền sản xuất. Và nhiệm vụ của người tổ trưởng là hướng dẫn cho người lao động trong tổ của mình thật chi tiết, rõ ràng để họ có thể thực hiện được công việc. Mặt khác người tổ trưởng còn có nhiệm vụ phân công công việc cụ thể cho các thành viên trong tổ của mình, phân phối lao động vào từng công đoạn cụ thể căn cứ vào trình độ tay nghề của lao động, mức độ phức tạp của từng công đoạn để có thể hoàn thành kịp tiến độ giao hàng và đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật. Như vậy, sẽ có những công đoạn có rất nhiều người cùng làm và có những công đoạn thì ngược lại. Kết thúc một dây chuyền sản xuất sẽ cho ra thành phẩm hoàn chỉnh và thành phẩm đó sẽ được chuyển đến các giai đoạn sản xuất tiếp theo.

Các giai đoạn sản xuất của Công ty được coi như là các mắt xích trong một dây chuyền, không mắt xích nào có thể thiếu và các mắt xích ấy luôn cần có sự phối hợp nhịp nhàng. Nếu giai đoạn trên bị ùn tắc thì các giai đoạn kế tiếp sẽ bị ngưng trệ dẫn đến sự ngưng hoạt động của toàn bộ dây chuyền sản xuất. Nếu giai đoạn trên làm việc năng suất thì buộc các giai đoạn sau cũng phải có mức năng suất tương tự như những giai đoạn đầu. Nhưng ở các giai đoạn có mức độ phức tạp khác nhau, đòi hỏi khác nhau vì vậy để sản xuất tốt, có hiệu quả thì hoàn toàn phải dựa vào sự sắp xếp công việc của các tổ trưởng và sự điều hành của cán bộ quản lý

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

2.1.3.1. Bộ máy tổ chức của Công ty

Mô hình tổ chức đang được áp dụng tại Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Châu bao gồm: Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng Quản trị; Ban Kiểm soát và hình thành các khối chức năng. Mô hình quản trị này được xây dựng dựa trên mục tiêu phát triển chiến lược kinh doanh của Công ty; các chuẩn mực quản trị doanh nghiệp của các Tập đoàn kinh tế trong và ngoài nước; tuân thủ theo các quy định của pháp luật Việt Nam và các quy định tại Điều lệ Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Châu. Mô hình tổ chức này xác định cơ cấu quản trị rõ ràng, áp dụng các chuẩn mực trong quản trị điều hành, xác định trách nhiệm và mối quan hệ của công ty và các đơn vị thành viên; qua đó việc quản trị doanh nghiệp sẽ vừa chặt chẽ, vừa đảm bảo hiệu quả cho doanh nghiệp, nhưng không mang tính mệnh lệnh hành chính.



(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Sơ đồ 2.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần

Bánh kẹo Hải Châu

Với sơ đồ tổ chức này, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, không chồng chéo và đảm bảo được chế độ quản lý một thủ trưởng. Điều này làm cho người lao động thấy rõ được được vị trí của mình, hiểu rõ chức trách nhiệm vụ công việc của mình, từ đó họ sẽ chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và giúp các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau thuận lợi hơn, do đó hiệu quả công việc cao hơn, nên đã góp phần tạo ra động lực cho người lao động.

2.1.3.2. *Nhiệm vụ của các phòng ban*

Hội đồng quản trị (HDQT): Quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển trung hạn và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty; Quyết định phương án đầu tư và dự án đầu tư; Giám sát, chỉ đạo Tổng giám đốc và người quản lý khác; Quyết định cơ cấu tổ chức, các quy chế quản lý nội bộ Công ty

Ban kiểm soát: thay mặt Đại hội đồng cổ đông giám sát hoạt động của HDQT trong việc quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty; thực hiện việc thẩm định báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm và sáu tháng của Công ty; báo cáo lên Đại hội đồng cổ đông về tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

Tổng giám đốc: Quyết định về các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty; Xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh; Kiến nghị phương án bố trí cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ thuộc lĩnh vực điều hành Công ty; Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý khác trong công ty, trừ các chức danh do HDQT bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức; Quyết định trả lương và các khoản chi phí có tính chất lương đối với người lao động trong Công ty, kể cả cán bộ quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của tổng giám đốc theo phương án đã được Hội đồng

quản trị phê duyệt; Tuyển dụng lao động phù hợp với năng lực sản xuất kinh doanh của Công ty.

Phòng tổ chức hành chính: phụ trách về công tác nhân sự, kế hoạch tiền lương, giúp giám đốc xây dựng các phương án tổ chức bộ máy cán bộ, quản lý, đề ra các giải pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động trong quá trình sản xuất, tổ chức các khoá học và các hình thức đào tạo khác nhằm nâng cao tay nghề của người công nhân cũng như của các cán bộ quản lý.

Phòng kỹ thuật: quản lý về quy trình công nghệ, nghiên cứu sản phẩm mới, thiết kế hay cải tiến mẫu mã bao bì. Phòng kỹ thuật quản lý toàn bộ máy móc thiết bị trong Công ty, quản lý hồ sơ, lí lịch máy móc thiết bị, liên hệ với phòng Kế hoạch vật tư để có những phụ tùng, vật tư dùng cho hoạt động sửa chữa, trình phòng Kế hoạch vật tư và ban Giám đốc chuẩn bị những phụ tùng cần thay thế, theo dõi việc sử dụng máy móc thiết bị cũng như việc cung cấp điện cho toàn Công ty trong quá trình sản xuất.

Phòng tài vụ: Quản lý công tác kế toán thống kê tài chính, tham mưu cho giám đốc các công tác kế toán, thống kê, tài chính, tổ chức thực hiện các nghiệp vụ tài chính, tính toán chi phí sản xuất và giá thành, lập các chứng từ sổ sách thu-chi với khách hàng, nội bộ, theo dõi dòng lưu chuyển tiền tệ của Công ty, báo cáo giám đốc về tình hình kết quả hoạt động kinh doanh lỗ lãi của Công ty, tổng hợp đề xuất giá bán cho Phòng kế hoạch vật tư.

Phòng kế toán tài chính: Tổ chức thực hiện toàn bộ công tác hạch toán kế toán, thống kê, tài chính của Công ty; Theo dõi kịp thời, liên tục và có hệ thống số liệu về sản lượng, tài sản, tiền lương và các quỹ xí nghiệp

Phòng Kinh doanh: Xây dựng chiến lược kinh doanh sản phẩm; Triển khai công tác xây dựng, phát triển thị trường; Tham gia công tác chất lượng sản phẩm và mẫu mã bao bì; Xây dựng chính sách giá cả, chế độ tiêu thụ sản phẩm; Quản lý công tác tiêu thụ; Xúc tiến thương mại.

Phòng Kế hoạch đầu tư: Xây dựng kế hoạch, điều hành sản xuất, cung ứng vật tư nguyên liệu, đầu tư xây dựng cơ bản.

Các chi nhánh (Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hà Nam, Hải Dương, Việt Trì, Nghệ An): Đại diện cho Công ty tại các khu vực, địa bàn được giao, giúp Tổng giám đốc quản lý và thực hiện kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm theo kế hoạch được giao.

Các xí nghiệp: Là đơn vị trực tiếp tổ chức sản xuất, quản lý sản xuất, công nghệ, thiết bị, gia công chế biến các sản phẩm theo kế hoạch của Tổng giám đốc giao về số lượng, chủng loại, thời gian.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu trong thời gian vừa qua

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017 – 2019

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm			Tỷ lệ 2017/2018		Tỷ lệ 2018/2019	
			2017	2018	2019	±	%	±	%
			1	2	3	4 (2-1)	5 (2/1)	6 (3-2)	7 (3/2)
1	Doanh thu	Triệu đồng	625.024,30	666.248,50	843.320,48	41.224,20	1,065956	177.071,98	1,265775
2	Chi phí	Triệu đồng	610.633,73	651.161,93	823.188,53	40.528,20	1,066371	172.026,60	1,264184
3	Lợi nhuận kinh doanh	Triệu đồng	14.390,57	15.086,57	20.131,95	696,00	1,048365	5.045,8	1,334429

(Nguồn: Phòng Kế toán Tài chính)

Qua bảng 2.2 cho thấy doanh thu thu và lợi nhuận của Công ty giai đoạn 2017-2019 tăng dần qua các năm từ 625.024 tỷ đồng (năm 2017) lên tới 843.320 tỷ đồng (năm 2019) với tốc độ tăng doanh thu bình quân là 9,45%/năm. Cùng với sự tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận của công ty đạt được trong 3 năm qua cũng đã có sự tăng trưởng vượt bậc với mức lợi nhuận năm 2015 là 20.131 tỷ đồng, gấp 1,44 lần lợi nhuận năm 2017. Có được kết quả này đòi hỏi sự nỗ lực, phấn đấu rất lớn của CBCNV tại công ty. Chứng tỏ công tác tạo động lực tại công ty cần được quan tâm hơn nữa để thúc đẩy sản

xuất ngày càng hiệu quả hơn. Điều này đòi hỏi công ty cần có các biện pháp thúc đẩy công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty hơn nữa.

2.1.4. Các đặc điểm về lao động của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất

Đặc điểm nổi bật của ngành sản xuất bánh kẹo là có tính mùa vụ. Xuất phát từ đặc điểm trên nên nguồn nhân lực của Công ty bánh kẹo Hải Châu luôn có sự biến động. Công ty thường phải ký hợp đồng tuyển thêm công nhân thời vụ vào các dịp đầu năm, cuối năm, dịp lễ, tết, mùa cưới. Số lượng công nhân tuyển phụ thuộc vào nhu cầu sản xuất và nhu cầu của thị trường.

Hiện nay, Công ty có tổng số cán bộ công nhân viên là 1220 người trong đó số người có trình độ đại học và cao đẳng chiếm khoảng 13,9% lao động toàn Công ty. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên như trên, Công ty có một nguồn nhân lực mạnh và có một bề dày trong công tác quản trị kinh doanh. Họ gắn bó với Công ty, nhiệt tình công tác, am hiểu về tình hình thị trường, có kinh nghiệm về mặt hàng kinh doanh. Đây là điểm mạnh về nhân lực, tạo thế vững mạnh cho sự phát triển của Công ty trong tương lai. Từ khi chuyển sang hạch toán kinh tế theo cơ chế mới, Công ty đã đổi mới tổ chức và cơ cấu quản lý nhằm có được một bộ máy quản lý gọn nhẹ, linh hoạt và hiệu quả.

**Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của Công ty CP Bánh Kẹo Hải Châu
năm 2017 – 2019**

DV: Người

TT	Lao động	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Lao động trực tiếp	727	819	899
2	Lao động gián tiếp	173	260	317
	Tổng số	900	1.079	1.220

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành chính)

Qua bảng số liệu trên ta thấy, số lao động nói chung và số lao động trực tiếp nói riêng của công ty đều tăng. Tuy nhiên cơ cấu lao động trong công ty

lại có sự thay đổi, trong đó tỷ trọng lao động gián tiếp tăng lên, tỷ trọng lao động trực tiếp giảm đi.

*** Tuổi và giới tính của CBCNV**

Bảng 2.4. Tuổi và giới tính của CBCNV năm 2019

Tuổi \ Giới tính	Nam	Nữ	Tổng	%
Dưới 25t	112	97	209	17.13
25t – 34t	184	301	485	39.75
35t – 44t	167	282	449	36.8
Trên 45t	32	45	77	6.3
Tổng	495	725	1220	
%	40,57	59,43		100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

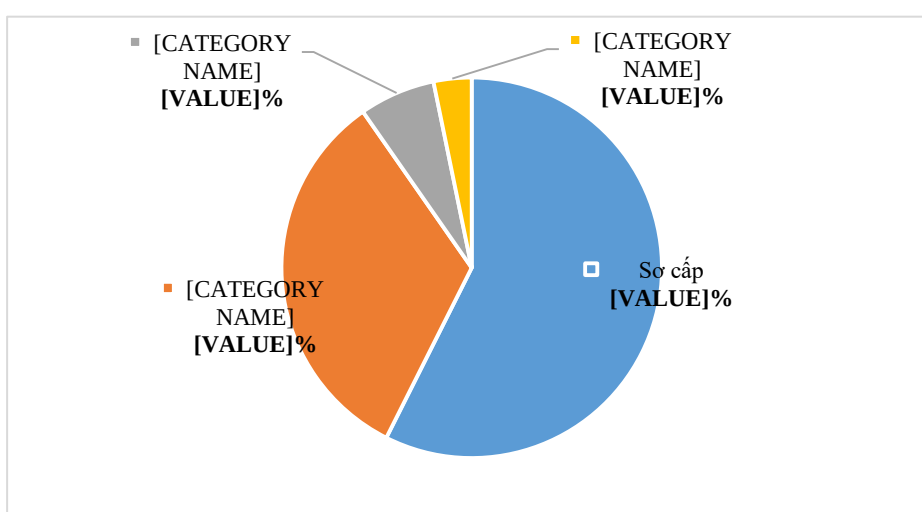
Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Cơ cấu lao động theo giới tính nhìn chung số lao động nữ nhiều hơn lao động nam, có 59,43% là nữ giới, 40,57% là nam giới. Mức chênh lệch này là không lớn. Vì công ty sản xuất và kinh doanh trong lĩnh vực ngành thực phẩm nên cơ cấu lao động theo giới tính với tỷ lệ như thế là hợp lý.

Lực lượng lao động trong công ty là lao động trẻ (lao động ở độ tuổi từ 25 – 34 tuổi chiếm 39,75% lực lượng toàn công ty). Điều này có ưu điểm là công nhân có sức khỏe để đảm nhận công việc, có sự nhanh nhẹn, có năng lực sáng tạo, có khả năng tiếp thu nhanh ứng dụng khoa học kỹ thuật hiện đại vào trong sản xuất, làm cho năng suất lao động tăng cao và tốn ít sức lao động của con người. Tuy nhiên, đây cũng chính là hạn chế lớn bởi vì lao động trẻ cũng đồng nghĩa với sự hạn chế về kinh nghiệm làm việc, đòi hỏi chi phí đào tạo cao và độ nhạy cảm của họ với các biện pháp tạo động lực rất lớn. Nếu đơn vị có những chính sách không hợp lý sẽ làm giảm động lực lao động và mất đi nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó tỷ lệ lao động có độ tuổi trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ 6,3% là đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm, bổ sung kinh nghiệm thực tế cho đội ngũ lao động trẻ. Nhìn chung, quy mô lao động của Công ty thuộc loại trung bình và ổn định. Cơ cấu lao động của Công ty khá đa dạng về giới tính, thâm niên, chức vụ, trình độ, nghề nghiệp chính vì thế đòi hỏi phải có một cơ chế, chính sách công bằng và phù hợp với đặc điểm lao động của Công ty.

Số lượng và trình độ nghề của công nhân sản xuất



(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành chính)

Biểu đồ 2.1. Trình độ nghề của công nhân sản xuất năm 2019

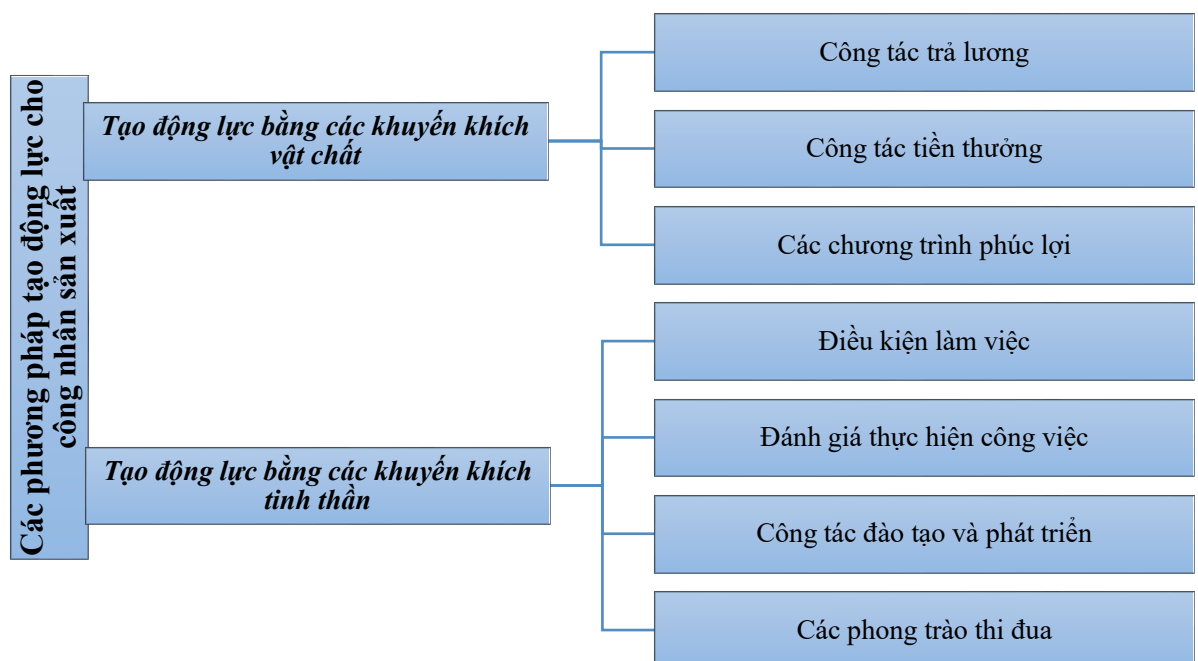
Đội ngũ sản xuất của công ty về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu công việc. Ở bộ phận sản xuất bánh kem xốp 100% công nhân có trình độ sơ cấp trở lên. Trình độ cao giúp cho việc nắm bắt và sử dụng công nghệ mới diễn ra nhanh chóng và thuận lợi hơn, đồng thời giảm thiểu các sự cố xảy ra ở các dây chuyền sản xuất.

Bên cạnh đó, một số công nhân làm chưa đúng với trình độ chuyên môn của mình. Điều đó làm ảnh hưởng đến năng suất lao động, có nguy cơ xảy ra sự cố tại dây chuyền do công nhân xử lý các sự cố không kịp thời. Công ty nên thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho những công nhân

trình độ còn yếu, bên cạnh đó có đội ngũ thường xuyên giám sát tại các nơi thường xảy ra sự cố, để khắc phục kịp thời.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu đã áp dụng được các phương pháp tạo động lực cho đội ngũ công nhân sản xuất của tại công ty, thông qua tạo động lực bằng các phương pháp khuyến khích vật chất và tinh thần, cụ thể là:



Sơ đồ 2.3. Các phương pháp tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

2.2.1. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích vật chất

2.2.1.1. Công tác trả lương và tác động của tiền lương tới tạo động lực lao động

- Hệ thống thang, bảng lương

Công ty trả lương cho công nhân sản xuất căn cứ theo hệ thống thang bảng lương do nhà nước ban hành, được điều chỉnh theo chức danh công việc.

Nghị định có quy định rất cụ thể về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc, ngành nghề làm việc, từ đó công ty sẽ tính mức lương cơ bản cho người lao động.

Tiền lương tối thiểu theo quy định của nhà nước năm 2019 là 4.180.000 đồng/tháng (theo nghị định 72/2018/NĐ – CP quy định đối với doanh nghiệp Việt Nam thuộc khu vực I). Tiền lương này dùng để lập quỹ tiền lương, ngày nghỉ, lễ, tết, phép, tham quan nghỉ mát, đóng BHXH cho người lao động.

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

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

$$TL_{sp} = ĐG_i \times Q_i$$

Trong đó:

- + TL_{sp} : Tiền lương của công nhân đó khi đánh giá sản lượng.
- + $ĐG_i$: Đơn giá tiền lương giao khoán của từng sản phẩm, công việc
- + Q_i : Khối lượng công việc công nhân đó hoàn thành.

- Phân xưởng chia lương cho các tổ

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

Ví dụ với chia lương sản phẩm cho các tổ sản xuất thuộc xí nghiệp gia vị như sau:

Bảng 2.5. Thanh toán lương sản phẩm cho từng tổ của phân xưởng sản xuất bánh kem xộp tháng 12 năm 2019

ĐV: đồng

TT	Tên tổ	Số công thực tế	Thành tiền
1	Tổ 1	283	129,873,795
	Tổ 1	26	13,802,597
2	Tổ 2	599	437,009,544
3	Tổ 3	616	491,684,847
4	Tổ 4	587	424,547,870
5	Tổ 5	411	263,951,049
6	Tổ 6	415	254,940,188
7	Tổ 7	400	224,438,687
8	Tổ 8	1.361	443,266,634
9	Tổ 9	259	98,680,512
	Cộng	4.957	2,782,195,723

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành chính)

- Chia lương cho công nhân sản xuất trực tiếp

Sau đó, dựa vào tiền lương của cả tổ và bảng chấm công, hệ số thành tích để tính lương cá nhân. Lương trả cho lực lượng lao động trực tiếp gồm 2 phần:

$$TL_i = TL_{1i} + TL_{2i}$$

+ Tiền lương theo cấp bậc (TL_{1i}): Tiền lương được chia dựa trên cơ sở hệ số cấp bậc công nhân và ngày công làm việc thực tế. Mục đích của phần

chia lương này là giải quyết chế độ lương cấp bậc với CBCNV. Tiền lương cấp bậc chỉ chiếm 40% trong quỹ lương khoán của tổ.

Công thức tính:

$$TL_{cn1i} = \frac{TL_{1i}}{\sum t_l n_i} \times t_{li} n_i$$

Trong đó:

TL_{cn1i} : Tiền lương cấp bậc của công nhân i

t_{li} : mức lương của lao động thứ i

n_i : Số ngày công thực tế của công nhân i

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

Công thức tính:

$$TL_{cn2i} = \frac{TL_{2i}}{\sum H_i K_i} \times H_i K_i$$

Trong đó:

H_i : Hệ số năng suất lao động của công nhân

K_i : Công K của công nhân i trong tháng

Lương của công nhân sản xuất căn cứ vào 3 yếu tố: Lương cấp bậc công việc, thời gian làm việc thực tế chi tiết trong bảng chấm công (phụ lục), năng suất lao động(loại thành tích).

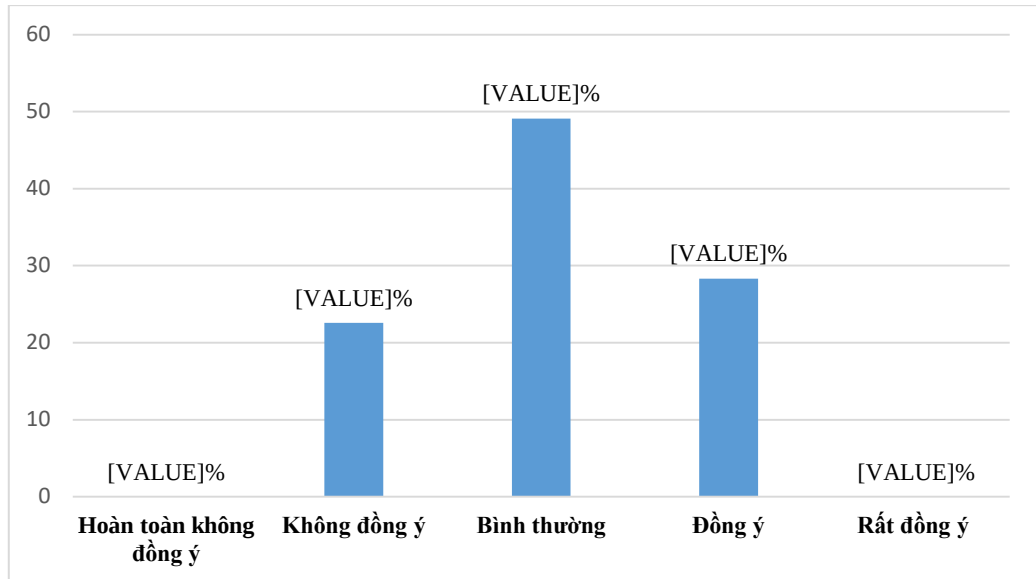
Năng suất lao động chia làm 3 loại A, B, C. Tiêu chuẩn xếp loại năng suất lao động dựa vào: Tính chất phức tạp của công việc, cường độ làm việc, ý thức tham gia lao động, hiệu quả công việc.

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

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

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

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



(Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả)

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

Phân tích biểu đồ 2.2, thấy rằng có 28,33% người công nhân đồng ý, 22,59% người không đồng ý, 49,08% có câu trả lời là bình thường. Điều này cho thấy vẫn còn một số lượng không nhỏ công nhân trả lời phiếu cho rằng trả lương của công ty chưa thực sự công bằng và hiệu quả. Nguyên nhân họ cảm thấy chưa được công bằng và không thích làm việc chủ yếu là do nhận thấy công ty chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể nên tiền lương nhiều khi chưa phản đúng kết quả làm việc trong tháng của họ. Bên cạnh đó, số câu trả lời là bình thường là rất lớn (49,08%) cho thấy công nhân sản xuất cũng chỉ chấp nhận cách phân phối tiền lương như vậy, chứ chưa thực sự được thỏa mãn, hài lòng với cách phân phối tiền lương như vậy.

- **Tình hình tiền lương của công nhân sản xuất giai đoạn 2017 - 2019**

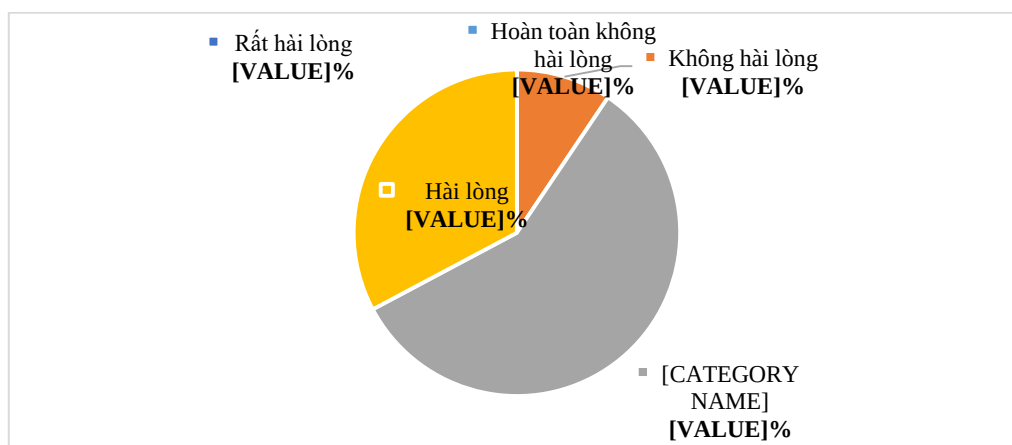
**Bảng 2.6. Tổng quan tiền lương của công nhân sản xuất
giai đoạn 2017 - 2019**

ĐV : đồng

Chỉ tiêu \ Năm	2017	2018	2019
Tiền lương thấp nhất	4.000.000	4.200.000	4.500.000
Tiền lương cao nhất	16.800.000	18.900.000	20.500.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Theo bảng 2.7, có thể thấy rằng tiền lương của công nhân sản xuất có xu hướng tăng dần theo các năm. Điều đó chứng tỏ rằng, ban lãnh đạo đã quan tâm đến tình hình của người lao động trong công ty. Tiền lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà nước năm 2019 đối với công ty là 4.180.000 đồng/tháng. Qua bảng số liệu về tình hình tiền lương năm 2019, ta có thể thấy công ty đã thực hiện tốt quy định của Nhà nước. Mức lương thấp nhất trong công ty 4.500.000 đồng/tháng với những công nhân mới vào làm. Mức lương hiện tại của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu ngang bằng với mức lương trên thị trường Thành phố Hà Nội và so với một số doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo khác thì có phần cao hơn một chút. Khi hỏi người lao động về mức lương hiện tại có bảo đảm cuộc sống gia đình không, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:



(Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.3. Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình

Câu hỏi về mức lương có đảm bảo cuộc sống của người lao động không thì đa phần câu trả lời là bình thường chiếm 57.8%, không hài lòng chiếm tỷ lệ rất thấp 9.43% và hài lòng là 32.77%. Điều này cho thấy mức thu nhập hiện tại đã đủ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của công nhân sản xuất, tạo cho công nhân yên tâm làm việc, gắn bó với công ty.

2.2.1.2. Công tác khen thưởng

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

Bảng 2.7. Quỹ tiền thưởng của khối công nhân sản xuất năm 2017 – 2019 và dự kiến năm 2020

STT	Năm	Quỹ thưởng	Tốc độ tăng (%)
1	2017	1.603.250	-
2	2018	1.606.750	0,32
3	2019	1.707.725	9,12
4	Dự kiến 2020	1.843.883	11,27

(Nguồn: Phòng Kế toán Tài chính)

Quỹ tiền thưởng các năm đã có sự tăng lên rõ rệt. Trong 3 năm, quỹ tiền thưởng tăng 9,47% (tương ứng tăng 104.475 triệu đồng). Năm 2018 tăng 0,32% (3.5 triệu) so với năm 2017, năm 2019 tăng 9,12% (100.975 triệu). Dự kiến trong năm 2020, quỹ thưởng còn tăng 11,27% so với năm 2019. Căn cứ vào thời điểm thưởng, hệ thống tiền thưởng của Công ty gồm 3 hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng hàng tháng, thưởng cuối năm (thưởng Tết) và thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt. Cụ thể như sau:

Thưởng hàng tháng: hàng tháng, các Quản đốc dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của công nhân, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc...để tiến hành đánh giá và xếp hạng công nhân của bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B và hạng C. Tiền thưởng hàng

tháng được tổng công ty chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho công nhân. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.8. Mức thưởng hàng tháng cho khối công nhân sản xuất

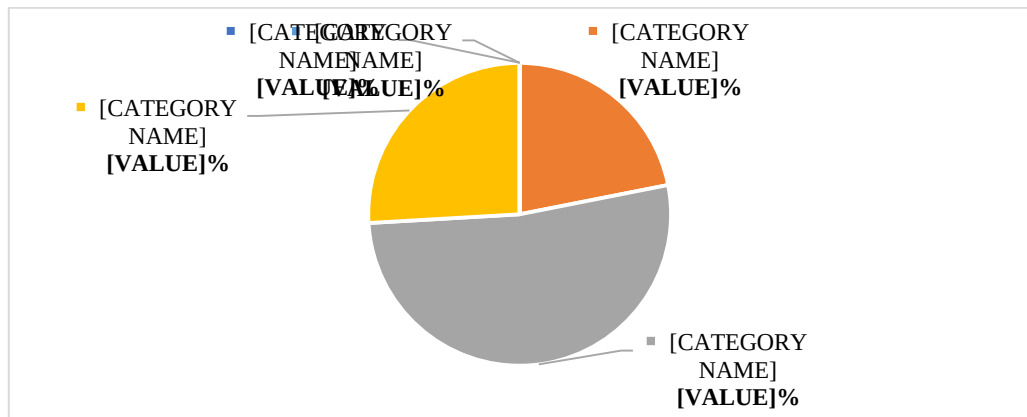
ĐV: đồng

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

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành chính)

Bảng 2.9 cho thấy, mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các công nhân phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (500 và 300 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn. Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng tháng chưa được cụ thể hoá, việc xếp hạng cho công nhân 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 công nhân sản xuất.

Đánh giá của công nhân về tính hiệu quả, kích thích lao động làm việc cho thấy có 25.54% rất hài lòng, có 45.92% người hài lòng cho rằng tiền thưởng của công ty có tính kích thích người lao động làm việc tích cực, hiệu quả và chỉ có 6.44% ý kiến cho rằng tiền thưởng chưa đem lại hiệu quả và chưa kích thích người lao động làm việc tích cực. Điều này có thể thấy khối công nhân sản xuất của công ty đang khá hài lòng về chế độ thưởng của công ty, chế độ thưởng đó cũng đã đem lại hiệu quả, kích thích họ làm việc tốt hơn. Cụ thể, xem biểu đồ dưới đây:



(Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.4. Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích công nhân sản xuất làm việc

2.2.1.3. Phúc lợi bắt buộc

Ngoài tiền lương, người lao động cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ được nhận ngoài lương như BHXH, BHYT, BHTN,.. Hiện nay Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu đã thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, người lao động được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Hàng tháng, công ty đóng BHXH bằng 18% tổng quỹ tiền lương, 3% BHYT, 1% BHTN, 2% kinh phí công đoàn.

Người lao động đóng BHXH 8%, đóng BHYT 1,5%, đóng BHTN 1%. Số người tham gia BHXH, BHYT, BHTN của công ty đến hiện tại là 100%.

2.2.1.4. Phúc lợi tự nguyện

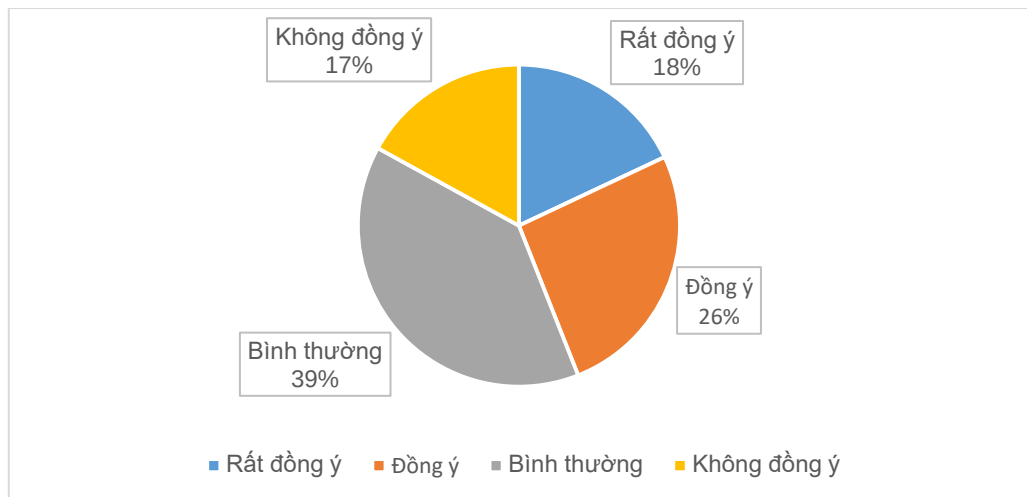
- Ngoài phúc lợi bắt buộc, Công ty còn có những loại phúc lợi tự nguyện như bảo hiểm sức khỏe và các khoản hỗ trợ khác. Hàng năm, Công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động 1 lần/năm. Có phòng y tế để sơ cứu cho mọi trường hợp xảy ra. Trong trường hợp người lao động bị tai nạn nặng, phải phẫu thuật hay nằm viện dài ngày, ngoài việc được BHYT chi trả, công ty còn hỗ trợ một khoản là 500.000 đồng/người. Bên cạnh đó công nhân sản xuất của công ty còn được tham gia bảo hiểm thương mại là bảo hiểm tai nạn con người.

Bảng 2.9. Các chế độ phúc lợi của Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức thưởng
1	Ngày 30/4&1/5	200.000 đ
2	Ngày 2/9	200.000 đ
3	Ngày thành lập công ty	200.000 đ
4	Ngày 8/3 & 20/10	200.000 đ
5	Thiếu nhi 1/6	200.000 đ
6	Người lao động ốm đau	500.000 đ
7	Cha mẹ ốm đau	100.000 đ
8	Con cái ốm đau	100.000 đ
9	Người lao động cưới	500.000 đ
10	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000 đ
11	Nghỉ mát (1 lần/ năm)	2.000.000 đ

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Biểu đồ 2.5 dưới đây tham khảo ý kiến đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi mà công ty đang thực hiện:



(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.5. Kết quả khảo sát tiêu chí nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương

Tiêu chí “ nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương” có 39% số người được hỏi trả lời bình thường, 26% đồng ý và 18% rất 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 BHXH, BHYT, BHTN và chế độ thai sản, nghỉ ốm... tuy nhiên các chế độ phúc lợi khác chưa được quan tâm thực hiện

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

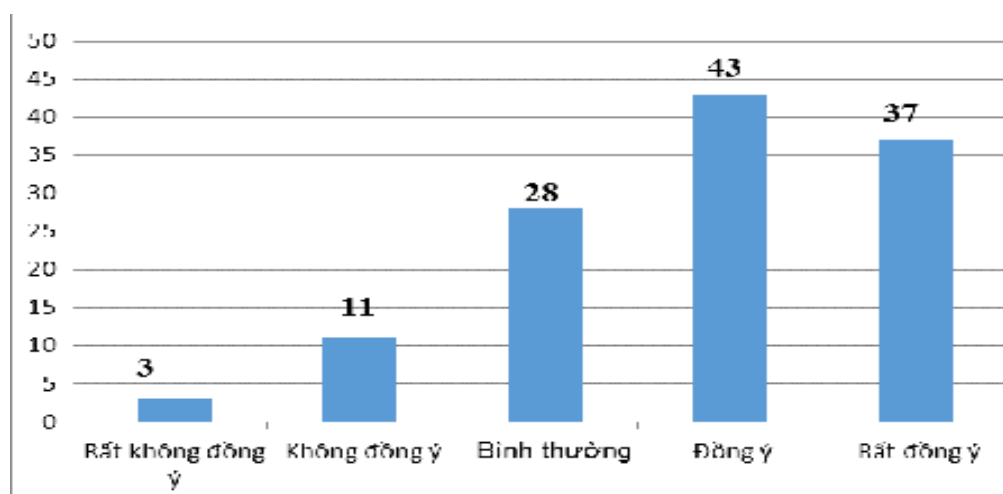
2.2.2. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích tinh thần

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

Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Khi được hỏi về môi trường làm việc đoàn kết, thân ái tại Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu, tác giả nhận được những ý kiến đánh giá tổng hợp lại như sau:

Đơn vị: người



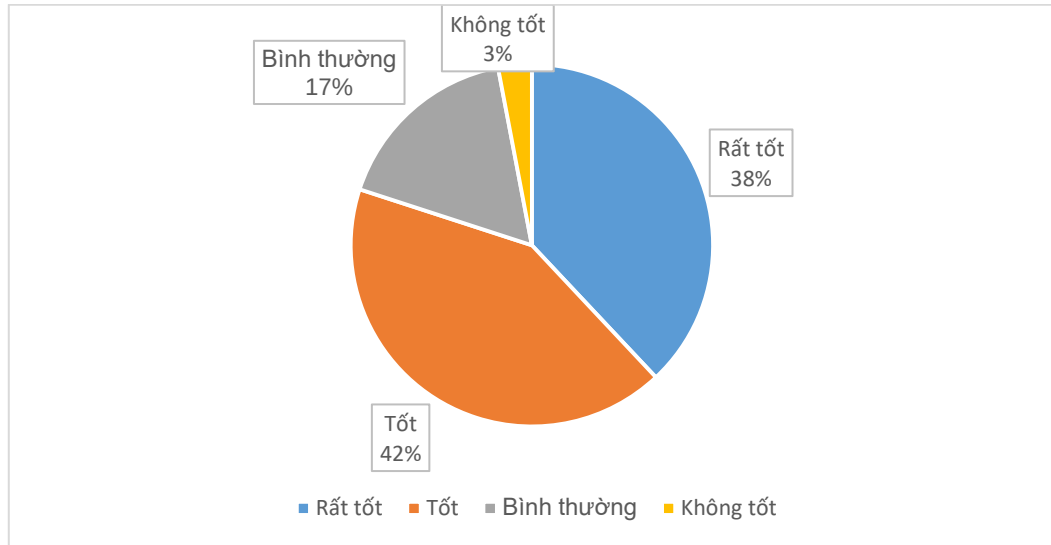
(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về môi trường làm việc đoàn kết thân ái

Theo số liệu tại biểu đồ 2.6, có 28 người đánh giá bình thường, 43 người (chiếm 35,25%) đồng ý và 37 người (chiếm 30,33%) rất đồng ý thể hiện việc người lao động đánh giá cao về môi trường làm việc đoàn kết, thân ái tại Công ty. Môi trường làm việc thân thiện, đạt được sự hài hòa trong các mối quan hệ cấp trên- cấp dưới và giữa các đồng nghiệp với nhau là môi trường làm việc lý tưởng mà bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn. Vì thế, công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu cần phát huy điều này và không ngừng cải thiện bầu không khí làm việc để tạo tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động.

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ công nhân sản xuất tại công ty. Về điều kiện làm việc, Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu luôn chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang thiết bị để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa... Tác giả tiếp tục khảo sát về điều kiện làm việc tại Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu và thu

được kết quả đánh giá như sau:



(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.7. Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc tại Công ty

Theo kết quả tại biểu đồ 2.7 có 42% người lao động cảm thấy điều kiện làm việc tại công ty tốt và 38% người lao động cảm thấy rất tốt - thể hiện sự hài lòng về điều kiện làm việc tại công ty.

2.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc

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

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

- Khi tiến hành đánh giá, các tổ đội thường căn cứ vào các tiêu chí đánh giá bao gồm:

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

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

Bảng 2.10. Đánh giá của công nhân sản xuất về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty

(Đơn vị tính: %)

Tiêu chí \ Mức độ	Mức độ hài lòng với các yếu tố						
	1	2	3	4	5	Tổng	
						%	Số phiếu
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào	5,28	6,35	10,47	34,89	43,01	100	350
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	7,37	42,2	10,33	32,74	7,36	100	350
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	7,63	32,53	27,21	23,16	9,47	100	350
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	9,58	20,05	18,96	34,58	16,83	100	350
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	11,84	33,63	18,84	27,27	8,42	100	350
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	10,38	20,45	22,58	36,06	10,53	100	350
Hài lòng với công tác ĐGTHCV	14,74	20,53	28,89	27,42	8,42	100	350

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát ở bảng 2.11 cho thấy công nhân còn chưa hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của công ty khi có 20,53% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 14,74% trong tổng số người được hỏi “không hài lòng” về ĐGTHCV và 28,89% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về ĐGTHCV. Từ kết quả khảo sát, tác giả đã tìm hiểu được nguyên

nhân của việc khối công nhân sản xuất chưa thực sự hài lòng với công tác ĐGTHCV là do tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc chưa rõ ràng, hợp lý (42,2% số công nhân thấy các tiêu chuẩn này chưa rõ ràng và hợp lý) nên đôi khi gây khó khăn cho người thực hiện công tác đánh giá. Ngoài ra, khi mà tất cả công nhân trong tổ, đội đều có mức thực hiện công việc như nhau và không có thành tích gì nổi bật thì lao động được đánh giá xếp loại A thường là tổ trưởng, đội trưởng. Vì thế hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác, chưa làm hài lòng công nhân.

2.2.2.3. Công tác đào tạo và phát triển

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được Công ty đánh giá cao và coi là một trong những chiến lược hàng đầu.

** Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:*

- Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại Công ty và khả năng biến động về lao động do một số người lao động đến tuổi nghỉ hưu, nghỉ mất sức, chuyển công tác hoặc vì một lý nào đó mà không thể tiếp tục làm việc tại đơn vị... từ đó tính toán xác định số lượng bộ phận cần đào tạo, loại lao động và số lượng lao động cần đào tạo để bổ sung vào những vị trí đó nhằm đảm bảo đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng để hoàn thành nhiệm vụ đặt ra.

Nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo của mỗi đơn vị sau khi được lập sẽ được gửi về phòng Tổ chức lao động trước ngày 30/9. Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp và xây dựng kế hoạch đào tạo của toàn công ty để thông qua Hội đồng đào tạo trước khi trình Giám đốc phê duyệt.

*** Các hoạt động đào tạo**

Từ kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, Phòng Tổ chức lao động sẽ phối hợp với các đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác

đào tạo. Các khóa đào tạo này có thể do công ty tự tiến hành đào tạo nội bộ hoặc do ký kết hợp đồng với các tổ chức đào tạo bên ngoài.

* **Hình thức đào tạo nội bộ** được áp dụng đối với các khóa đào tạo cho người lao động, đào tạo nâng bậc và đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho người lao động (đối với các ngành nghề mà công ty có đủ khả năng đào tạo).

Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, phòng Tổ chức lao động sẽ phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học như:

- Bố trí giáo viên: là các cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn tay nghề cao thuộc các phòng ban đơn vị. Ngoài nhiệm vụ chuyên môn còn được phân công kiêm nhiệm giảng dạy, kèm cặp đào tạo nâng bậc hàng năm cho công nhân.

- Sắp xếp thời gian và địa điểm học tập, thông báo đến các các đơn vị để bố trí lịch làm việc, cử người lao động đi học đầy đủ. Địa điểm học tập có thể tại các lớp học của công ty hoặc ngay tại các phân xưởng.

- Chương trình nội dung môn học, giáo trình môn học, giáo án giảng dạy, các tài liệu cho giảng dạy lý thuyết cũng như thực hành do chính cán bộ giáo viên giảng dạy biên soạn và phải được Hội đồng đào tạo của công ty kiểm tra và phê duyệt.

Vào cuối mỗi khóa học, học viên phải làm bài thi để đánh giá kết quả học tập. Các công tác tổ chức thi như ra đề, chấm thi... đều do hội đồng thi được thành lập theo quyết định của giám đốc công ty.

* **Hình thức đào tạo bên ngoài** được áp dụng đối với các khóa đào tạo mà tại công ty không có khả năng tự đào tạo như gửi cán bộ đi học ở các trường chính quy với các chương trình đào tạo đại học tại chức, thạc sỹ, tiến sỹ. Đối với các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho người lao động công ty có thể gửi cán bộ đến tham dự các khóa học Công

ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu tổ chức hoặc ký hợp đồng với các đơn vị đào tạo bên ngoài mời giáo viên về giảng dạy cho cán bộ công nhân viên ngay tại công ty.

Để chuẩn bị cho các khóa đào tạo bên ngoài, trên cơ sở kế hoạch các khóa đào tạo đã được phê duyệt, Phòng Tổ chức hành chính phối hợp với các phòng ban liên quan trong công ty ví dụ như phòng Kế toán- Tài chính- Thống kê thương thảo với các tổ chức cá nhân đủ năng lực đào tạo để thống nhất dự toán dự thảo hợp đồng đào tạo trình Giám đốc phê duyệt.

Trước khi thời điểm đào tạo theo kế hoạch 7 ngày, Phòng tổ chức lao động liên hệ với các đơn vị đào tạo để tiến hành thống nhất thời gian thực hiện và thông báo tới các đơn vị sắp xếp bố trí thời gian để cán bộ công nhân viên thuộc diện đào tạo được theo học đầy đủ. Nội dung, chương trình, tài liệu do bên đơn vị đào tạo xây dựng và chuẩn bị. Giáo viên do đơn vị đào tạo bố trí.

Địa điểm đào tạo có thể là công ty gửi người lao động đến đơn vị đào tạo học tập và chịu sự quản lý của đơn vị đào tạo trong thời gian học hoặc đơn vị đào tạo sẽ cử giáo viên về công ty giảng dạy cho người lao động. Điều này hoàn toàn là do sự thỏa thuận trong hợp đồng đào tạo.

Trong quá trình học tập người học sẽ làm bài kiểm tra và bài thi bài thi theo chương trình để đánh giá kết quả học tập và kết thúc khóa học sẽ được đơn vị đào tạo cấp bằng, chứng chỉ.

Với cách thức mà công tác đào tạo được thực hiện tại Công ty như trên, trong thời gian vừa qua, tại Công ty tiến hành đã mở được những khóa đào tạo và tiến hành đào tạo cho số lao động như sau:

Bảng 2.11. Kết quả đào tạo tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2017	2018	2019
Số khóa đào tạo	Khóa	16	21	18
Số người được đào tạo	Người	650	607	419
<i>Lao động mới vào</i>	Người	313	262	152
<i>Lao động trực tiếp sản xuất</i>	Người	337	345	267
Chi phí đào tạo	Tỷ đồng	1,6	2,1	1,8

(Nguồn: Báo cáo kết quả công tác đào tạo – Phòng Tổ chức hành chính)

Trong thời gian từ năm 2017-2019, Số khóa đào tạo do Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu tổ chức có sự biến động qua các năm trong khi số lượt người được đào tạo lại có xu hướng giảm dần. Cụ thể năm 2017 tổ chức được 16 khóa, năm 2018 tăng lên 21 khóa và năm 2019 là 18 khóa nhưng số người được đào tạo giảm dần từ 650 người xuống 419 năm 2019. Trong số những người được đào tạo tại Công ty thì tỷ lệ đào tạo cho lao động mới vào có xu hướng giảm và trong khi tỷ lệ đào tạo lao động trực tiếp sản xuất có xu hướng tăng lên. Năm 2019 hai tỷ lệ này tương ứng là 36,27% và 63,73%

Nội dung các khóa đào tạo của công ty tập trung chủ yếu vào đào tạo chuyên môn cho người lao động như “ Nâng cao kỹ năng vận hành – điều khiển các thiết bị chính trong dây chuyền sản xuất bánh kẹo, gia vị thực phẩm”; “Đào tạo lao động mới”; “Nâng cao tay nghề cho công nhân sản xuất. Những nội dung này là rất cần thiết và chiếm tới 70% nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

Bảng 2.12. Đánh giá về công tác đào tạo

Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Rất hài lòng với công tác đào tạo	10,4	12,2	23,7	35,1	18,6	100
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	9,6	15,4	26,8	27,5	20,7	100
Nội dung đào tạo cũng cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	7,8	14,2	24,2	30,2	23,5	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	5,4	8,7	30,3	39,4	16,2	100
Được công ty tạo điều kiện để học tập	8,6	7,5	21,1	36,1	26,8	100
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	9,3	9,7	19,7	31,2	30,1	100
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	7,2	15,1	25,1	38,0	14,7	100

(Nguồn: Số liệu tổng hợp của tác giả)

Qua bảng 2.13 cho thấy phần lớn người lao động trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến hài lòng) chiếm tới 77,4%, trong đó có tới 18,6% số người hoàn toàn rất hài lòng với công tác đào tạo tại công ty. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đã đáp ứng được tương đối tốt yêu cầu về đào tạo của phần lớn người lao động. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận người lao động cảm thấy hoàn toàn không hài lòng đối với công tác đào tạo, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của người lao động (22,6%). Khi khảo sát đánh giá của người lao động về nhận định cho

rằng hiệu quả của chương trình đào tạo cao thì có tới 22,3% số người được hỏi không đồng ý với ý kiến đó.

Như vậy, xét một cách tổng thể có thể nhận thấy rằng, công tác đào tạo tại công ty đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên công ty hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa (có tới 22,3% không cho rằng chương trình đào tạo là có hiệu quả), những số liệu trên cho thấy rằng công tác tạo động lực thông qua các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến thông qua việc nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển tại công ty, con số 22,3% cho thấy tiềm năng cải thiện ở đây là rất lớn.

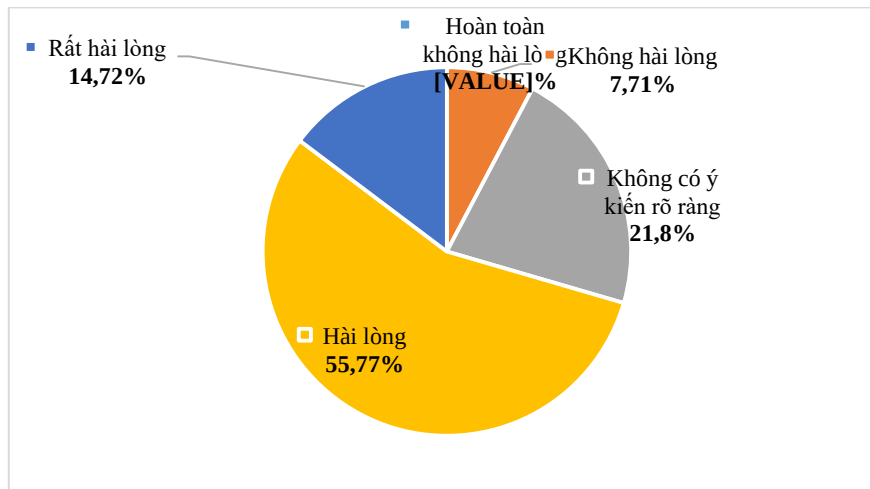
Khảo sát đánh giá của người lao động về các khía cạnh của công tác đào tạo thì thu được kết quả là trên 50% số người được hỏi hài lòng với các khía cạnh như lựa chọn đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo. Tuy nhiên vẫn có nhiều ý kiến không hài lòng, trong đó tới 25% cho rằng việc lựa chọn người đi học là không chính xác, 22% cho rằng nội dung đào tạo không sát với thực tế họ cần.

2.2.2.4. Các phong trào thi đua

Có thể nói phong trào thi đua trong Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu khá mạnh, khá phát triển. Hàng năm, công ty đều phát động các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt và phong trào phát huy sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, lấy thành tích chào mừng các ngày lễ lớn trong năm, đồng thời góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh được giao. Kết quả trung bình mỗi năm có khoảng 3 sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất đó là: rút ngắn thời gian vận chuyển nguyên liệu sản xuất; Tối đa hóa dây chuyền sản xuất tại xí nghiệp gia vị thực phẩm; Gia công lắp đặt tuyến băng tải vận trong vận chuyển thành phẩm làm lợi cho công ty hàng trăm triệu đồng. Không chỉ chăm lo về đời sống vật chất, về đời sống tinh thần, công nhân viên còn được thường xuyên tham gia các hoạt động, phong trào: văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao do công ty tổ chức. Từ nhiều năm nay, công ty đã thành lập đội văn

nghệ, đội bóng đá, bóng bàn... và đã tham gia nhiều hội diễn, nhiều giải thi đấu, giao lưu do công ty tổ chức. Công nhân viên trong công ty tham gia hoạt động phong trào được công ty tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để có thể tham gia đầy đủ các buổi tập luyện trong tuần, có chế độ bồi dưỡng, động viên, khuyến khích.

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



(Nguồn: Tổng hợp số liệu khảo sát của tác giả)

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

Theo biểu đồ trên, có 55,77% số công nhân sản xuất hài lòng và 14,72% số công nhân rất hài lòng với các hoạt động phong trào thi đua và văn hóa thể thao văn nghệ của công ty, trong khi số người không hài lòng chỉ chiếm số ít (7,71%). Điều này cho thấy rằng, công ty đang làm tốt về vấn đề tổ chức các phong trào thi đua cũng như văn hóa, thể thao và văn nghệ. Đây là một việc làm rất tốt ở công ty, tạo cho Công ty có bầu không khí làm việc vui vẻ, tạo cơ hội cho công nhân viên có dịp được giao lưu, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau.

2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài

2.3.1.1. Vị thế của ngành

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

Bánh kẹo Hải Châu đã có thương hiệu từ lâu trên thị trường với các loại bánh kẹo đa dạng, gia vị ngon có tiếng trên thị trường tuy nhiên trên thực tế cũng chỉ ở mức trung bình. So với thị trường bánh kẹo hiện nay như Kinh Đô, Hải Hà, Bibica,... thì vị thế của bánh kẹo Hải Châu trên thị trường bánh kẹo vẫn bình thường, chưa có sức hút đối với người lao động do mức lương, thưởng, thu nhập của người lao động tại Công ty so với thị trường chưa cao làm cho động lực làm việc của người lao động thấp, ảnh hưởng đến năng suất và hiệu quả làm việc.

Đây cũng là thách thức đối với Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu. Bởi theo sự thay đổi của thị trường lao động, sự cạnh tranh giữa các công ty ngày càng lớn đồng nghĩa với việc người lao động có nhiều lựa chọn hơn và

Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động tại công ty.

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

Tùy thuộc vào điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội, người lao động cũng sẽ chịu những tác động. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này người lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại, trong bối cảnh nền kinh tế- xã hội của Việt Nam nói chung và của Thành phố Hà Nội nói riêng đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Do đó, để nắm bắt được xu hướng của nền kinh tế hiện tại các nhà quản lý tại Công ty Hải Châu cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của nền kinh tế và qua đó tạo ra động lực cho người lao động tại công ty.

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

Các quy định trong Bộ Luật lao động, Luật BHXH, Luật ATVSLĐ đã được Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu thực hiện đúng theo quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng cơ chế cho người lao động, điều đó có tác động tốt đến đội ngũ công nhân sản xuất, làm cho họ cảm thấy mình được bảo vệ, được làm việc trong điều kiện an toàn, từ đó người lao động sẽ cảm thấy yên tâm để làm việc.

Mức lương tối thiểu tăng hàng năm, đến nay mức lương tối thiểu của công nhân là 4.180.000 đồng/tháng cho thấy công ty đang thực hiện đúng theo quy định. Với tư cách là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập thì Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu nói riêng và các doanh nghiệp nói chung đều phải quan tâm đến lợi nhuận. Nhưng với tư cách là một tế bào kinh tế của xã hội, các doanh nghiệp đều phải quan tâm đến mọi vấn đề của xã hội đang xảy ra ở bên ngoài doanh nghiệp. Mọi tổ chức đều hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp nhà nước. Do đó, khi xây dựng các cơ chế cho người lao động,

doanh nghiệp buộc phải theo quy định pháp luật điều đó có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động

2.3.2. Các nhân tố bên trong tổ chức

2.3.2.1. Mục tiêu phát triển của của tổ chức, doanh nghiệp

Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Châu là xây dựng thành một trong những công ty sản xuất bánh kẹo hàng đầu tại Việt Nam. Đi đôi với việc phát triển và mở rộng quy mô công ty là việc đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu chủ trương tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng một cách hợp lý nguồn nhân lực của Công ty, tiếp tục mở rộng thị phần hiện tại, chú trọng xuất khẩu và hợp tác với thị trường Đông Nam Á, xây dựng doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh và phát triển. Với mục tiêu và định hướng như vậy, công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút người lao động, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công của doanh nghiệp.

2.3.2.2. Văn hóa tổ chức, doanh nghiệp

Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Châu là một công ty có văn hóa gắn kết để thành công. Văn hóa công ty được hình thành cùng với sự ra đời và phát triển của công ty. Công ty đã hình thành một nét văn hóa rất riêng mang bản chất của Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Châu: mang đậm nét thuần việt, gần gũi với anh em công nhân cũng như các đối thủ cạnh tranh. Với người lao động tại Công ty thì văn hóa có tác động lớn đến tạo động lực, đó cũng là động lực để người lao động gắn bó hơn với công ty.

2.3.2.3. Quan điểm và phong cách của ban lãnh đạo

Quan điểm triết lý của lãnh đạo công ty về công tác quản trị nhân lực là: “Coi con người là yếu tố quan trọng số một, đặc biệt là lao động có trình độ chuyên môn cao, quyết định sự thành công hay thất bại của một công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh. Vì vậy, các chính sách quản trị nhân

lực trong công ty đều góp phần động viên, khuyến khích con người đem hết khả năng tham gia vào công việc chung từ đó hoàn thành mục tiêu của công ty. Chính sách nhân sự của công ty luôn quan tâm đến nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người, tạo điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp” (trích Báo cáo thường niên năm 2019 của Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu). Bởi lẽ đó, công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất luôn nhận được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, vì đây là một trong những biện pháp giúp công ty thực hiện hiệu quả chính sách nhân sự.

Với đặc thù là một doanh nghiệp cổ phần, quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi, liên hoan... Để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh chính là do sự quan tâm của lãnh đạo Công ty trong việc tạo động lực lao động.

Ban lãnh đạo Công ty đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của Công ty là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập để cho người lao động yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng.

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

Hiện nay, Bánh kẹo Hải Châu sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của người lao động tại Công ty đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Do đặc thù công việc ít phải đi lại nên các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn để tăng cường sức khỏe và thể chất cho người lao động. Do đó, công ty cần tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao làm cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn,

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

2.4.1. Ưu điểm

- Tạo động lực thông qua trả lương của công nhân sản xuất trong Công ty:

Hình thức trả lương theo sản phẩm đảm bảo được tính chính xác và công bằng trong việc trả lương cho từng người lao động trên khía cạnh về hệ số lương và ngày công lao động, khuyến khích người lao động tích cực làm việc có hiệu quả. Ngoài ra còn kích thích người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, khuyến khích người lao động hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc chung. Hơn thế tạo động lực trực tiếp cho lao động thông qua tiền lương mà họ được hưởng, đồng thời khuyến khích người lao động phát huy sáng kiến sáng tạo, tích cực cải tiến lao động để tối ưu hóa quá trình làm việc.

- Các chính sách thưởng đáp ứng được nhu cầu và tạo động lực cho công nhân sản xuất trong Công ty. Công ty cần phát huy hơn nữa vai trò của nó trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của người lao động để đạt được kết quả lao động cao nhất.

- Các chế độ phúc lợi cũng là những vấn đề quan trọng được Công ty chú ý. Chế độ phúc lợi cơ bản như BHYT, BHXH, BHTN, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc tốt, điều kiện làm việc thuận lợi. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ trong Công ty, quan tâm đến đời sống vật chất của họ, giúp họ yên tâm và ổn định. Không chỉ vậy, người lao động đã tận tụy trong công việc, say mê với công tác chuyên môn. Công ty đã tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mang lại hiệu quả cao và có mục tiêu phát triển cụ thể theo từng giai đoạn. Công tác bồi

đường cán bộ được chú trọng thường xuyên, đáp ứng kịp thời cho công tác sắp xếp, bố trí cán bộ trong Công ty phù hợp với quá trình phát triển của Công ty. Công ty đã xây dựng và thiết kế dân chủ thông qua việc thực hiện các nội dung quản lý bằng nội quy, quy chế. Các nội quy, quy chế này vừa là công cụ giám sát hoạt động của các phòng ban, các cá nhân theo chức danh công tác, đồng thời nó cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất của từng cá nhân, từng đơn vị; nhờ đó mọi hoạt động của công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc.

2.4.2. Nhược điểm

Công tác quản trị nhân sự được thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên xét trên khía cạnh tạo động lực thì vẫn còn một số hạn chế nhất định:

- Hình thức trả lương theo sản phẩm chỉ phản ánh số lượng vì công nhân tự kiểm tra chất lượng sản phẩm của mình điều này sẽ dẫn đến hiện tượng chạy theo số lượng mà không quan tâm đến chất lượng dẫn đến chất lượng sản phẩm không được đảm bảo theo yêu cầu.

- Mức tiền thưởng/năm của công ty còn thấp, chưa đến 2 triệu đồng một năm. Mức thưởng này chưa có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

- Công ty đã đa dạng được các hình thức thưởng, đã có các tiêu chí thưởng nhưng các tiêu chí này cần có sự thay đổi cho phù hợp với đặc điểm hiện nay. Khi thưởng cho các cá nhân, chỉ mang tính chất định tính, ước lượng, chưa chính xác, đặc biệt là trong vấn đề thưởng mùa vụ trung thu. Công ty chưa xây dựng được cơ sở trả lương thống nhất trong công ty. Những năm qua, công ty tiến hành trả thưởng mùa vụ căn cứ vào số lượng người của từng phòng ban rồi trích trong phần lợi nhuận để chia thưởng, chứ chưa tính đến mức độ đóng góp của từng phòng. Rồi khi một quỹ thưởng của phòng ban đó được chia thì việc chia thưởng lại không thống nhất, chưa được đánh giá chính xác mà chủ yếu mang tính chủ quan của người đánh giá.

Cơ sở tính thưởng cuối năm hiện nay công ty dựa trên bảng đánh giá thực hiện công việc cuối năm, nhưng chưa xây dựng một cách chi tiết, cụ thể trong từng trường hợp.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty đã được xây dựng thông qua các bảng đánh giá thực hiện công việc cuối năm. Bảng đánh giá cũng đã chia ra nhiều tiêu chí đánh giá, vẫn chưa cụ thể được với mức làm như thế này thì điểm là như thế nào. Mà chỉ là áng chừng của người đánh giá. Vì vậy, không phân biệt được các mức khác nhau, từ đó làm cho kết quả đánh giá không chính xác. Tiêu chí đánh giá cũng còn thiếu do chưa xét đến nhân tố phát triển người lao động, mà đây là tiêu chí rất quan trọng trong việc đánh giá sự phát triển của người lao động cũng như có những chính sách hợp lý với người lao động đó, hướng đào

- Do lực lượng lao động của công ty lớn, nên công ty vẫn chưa thể đáp ứng hầu hết các nhu cầu về học tập của người lao động. Vì vậy mà có rất nhiều người mong muốn được tham gia các khóa đào tạo nhằm nâng cao kiến thức cũng như kỹ năng phục vụ tốt hơn cho công việc vẫn chưa được thỏa mãn.

- Công ty đã quan tâm đến vấn đề tạo động lực lao động, nhưng lại chưa chú trọng nhiều đến việc khuyến khích cán bộ lãnh đạo trong công ty tự tạo động lực làm việc cho mình.

2.4.3. Nguyên nhân

Công tác tạo động lực của công ty còn hạn chế. Đó là do hai yếu tố chính sau:

Thứ nhất: Môi trường bên ngoài

Trong vài năm gần đây, ngành sản xuất bánh kẹo trong nước gặp nhiều khó khăn do :

- Nhiều doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo ra đời, trong đó nhiều doanh nghiệp phát triển mạnh

- Nhiều cơ sở sản xuất bánh kẹo nhỏ lẻ đáp ứng nhanh nhu cầu của người tiêu dùng

- Bánh kẹo nhập khẩu tràn ngập thị trường

Do đó các doanh nghiệp trong nước gặp phải rất nhiều khó khăn. Không ít công ty đã bị giải thể, phá sản. Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu cũng chịu ảnh hưởng ít nhiều. Do đó, ảnh hưởng đến công tác tạo động lực trong công ty.

Thứ hai: Bản thân công ty

- Nhận thức của ban lãnh đạo chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu 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 từng nhóm người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Cụ thể: công ty hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, phúc lợi tự nguyện còn ít, chưa đủ để khuyến khích người lao động, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho người lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực lao động không nhiều.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁNH KẸO HẢI CHÂU

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển hoạt động của công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển

✓ *Về quy mô :*

- Quy mô doanh nghiệp: Từng bước phấn đấu trở thành doanh nghiệp có quy mô hoạt động lớn theo tiêu chuẩn VNR500 từ năm 2018 bằng các giải pháp sản xuất kinh doanh hoặc đầu tư, liên kết với các doanh nghiệp có thương hiệu lớn – có thế mạnh để cùng hợp tác phát triển.

- Ngành nghề Sản xuất kinh doanh: Đa dạng hóa các ngành nghề theo nguyên tắc Rộng nhưng không tràn lan, trong đó bánh kẹo, gia vị thực phẩm đóng vai trò chủ đạo; Phát triển thêm những dòng sản phẩm mới để đáp ứng nhu cầu thị trường và phù hợp với nhu cầu đổi mới công nghệ của Công ty. Đầu tư kinh doanh bất động sản khai thác tiềm năng đất đai.

✓ *Về thị trường :*

- Tiếp tục củng cố và khai thác triệt để thị trường truyền thống của Công ty tại các tỉnh miền Bắc; Củng cố và gia tăng thị trường tại các tỉnh miền Trung; Tiếp cận, phát triển một số thị trường ở miền Nam – tiến tới xây dựng hệ thống tiêu thụ mạnh rộng khắp cả nước.

- Mở rộng mạng lưới đại lý phân phối trên cả 3 địa bản : Thành thị, nông thôn và miền núi; Thu hút sự tham gia của chuỗi cung ứng nhiều thành phần, nhiều hình thức (siêu thị, đại lý, cửa hàng tiện dụng, cửa hàng tạp hóa, nhà hàng...) thông qua các chính sách hỗ trợ đầu tư và bán hàng.

✓ *Về khoa học, công nghệ :* Tiếp tục đổi mới công nghệ và đa dạng

hoá sản phẩm, nhằm không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường. Tập trung nghiên cứu ứng dụng tiến bộ kỹ thuật vào chế biến công nghiệp, từng bước tạo ra sản phẩm khác biệt, giảm giá thành sản phẩm.

✓ *Đầu tư phát triển sản phẩm*

- Đầu tư phát triển chiều sâu, nâng cao năng lực sản xuất các sản phẩm đang có thế mạnh.
- Đầu tư nghiên cứu sản phẩm, cải tiến các sản phẩm truyền thống.
- Đầu tư phát triển sản phẩm mới
- Đầu tư phát triển một số loại nguyên vật liệu phụ trợ
- Phát triển thương mại, dịch vụ

3.1.2. Mục tiêu phát triển

Mục tiêu phát triển giai đoạn 2019 – 2022 và định hướng đến năm 2025

Xây dựng và phát triển Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu thành một doanh nghiệp có quy mô lớn, trình độ sản xuất công nghệ tiên tiến của ngành công nghiệp chế biến thực phẩm Việt Nam – nhằm đạt được mục tiêu đem lại giá trị gia tăng cao về doanh thu, lợi nhuận cho Công ty và lợi ích cao cho nhà đầu tư; Đồng thời tích cực tham gia tạo giá trị chung cộng đồng.

Mục tiêu chủ yếu

- *Lĩnh vực hoạt động:* Tập trung vào một số ngành nghề trụ cột
 - Sản xuất – kinh doanh bánh kẹo, gia vị thực phẩm các loại và một số dòng sản phẩm thực phẩm khác có hiệu quả.
 - Xuất khẩu các sản phẩm bánh kẹo, gia vị thực phẩm.
 - Phát triển thương mại, dịch vụ.
- *Mục tiêu tăng trưởng:*
 - Tăng trưởng về số lượng:

+ Chỉ tiêu giá trị sản xuất công nghiệp: Giai đoạn 2019 – 2022 tăng trưởng bình quân 15,84%/năm; Đến năm 2022 tăng 105,19% so với năm 2018; Đến năm 2025, tăng 169,66% so với năm 2022 – mức tăng trưởng bình quân 10 năm là 10,73%/năm.

+ Chỉ tiêu doanh thu: Giai đoạn 2019 – 2022 tăng trưởng bình quân 30,60%/năm; Đến năm 2022 tăng 254,14% so với năm 2019; Đến năm 2025, tăng 291,62% so với năm 2022 – mức tăng trưởng bình quân 10 năm là 16,41%/năm.

+ Nộp ngân sách Nhà nước: Giai đoạn 2019 – 2022 tăng trưởng bình quân 89,11%/năm; Đến năm 2022, tổng giá trị đóng góp cho ngân sách nhà nước là 340,324 tỷ đồng; Tăng trưởng bình quân 10 năm là 46,18%/năm.

▪ Tăng trưởng về chất lượng

+ Giảm giá thành sản phẩm: Tiết kiệm tối đa các chi phí quản lý hành chính, chi phí dự trữ, chi phí sản xuất; Tăng cường đầu tư thiết bị tự động ở những khâu sản xuất còn thủ công; Quản lý chặt chẽ quá trình sản xuất, giảm tiêu hao nguyên vật liệu; Tinh giảm lao động dư thừa, không hiệu quả... nhằm mục đích giảm giá thành sản phẩm từ 5% – 10%, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

+ Tăng thị phần: Đến năm 2022 thị phần bánh kẹo của Công ty đạt 5,49% - tăng 29,18% so với thị phần năm 2019.

+ Lợi nhuận: Tăng trưởng lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2019 – 2022 là 69,68%.

+ Thu nhập của người lao động: ổn định, năm sau cao hơn năm trước, đảm bảo trên mức lương tối thiểu Nhà nước ban hành. Mức tăng bình quân trong 5 năm là 12,66%/năm, đến năm 2025 thu nhập bình quân người lao động đạt xấp xỉ 11 triệu đồng/người/tháng. Mức tăng trưởng bình quân 10 năm là 12,33%/năm.

- *Mục tiêu cổ tức:*

Cổ tức hàng năm dự kiến từ 14% và cao hơn lãi suất tiền gửi ngân hàng Nhà nước công bố.

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu

3.2.1. Những giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích vật chất

3.3.1.1. Hoàn thiện cách tính lương

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

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

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

**Bảng 3.1. Bảng đánh giá mức độ tham gia lao động của
Công nhân trực tiếp sản xuất**

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

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

Bảng 3.2. Bảng tính điểm và xếp loại

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

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

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

Trong đó:

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

+ DG_i : Đơn giá xây dựng cho công việc i.

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

+ h_i : Hệ số tham gia lao động

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

3.3.1.2. Đa dạng các hình thức thưởng

Hiện nay công ty chỉ mới áp dụng hình thức thưởng hàng năm đối với tập thể lao động. Hình thức thưởng này không mang tính kịp thời, chưa thực sự tạo được động lực cho công nhân sản xuất. Công ty nên áp dụng nhiều hình thức thưởng hơn như:

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

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

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

3.3.1.3. Các chính sách phúc lợi

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

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế

sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

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

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên 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.

Hiện tại Ban lãnh đạo công ty đang tiến hành thực hiện chế độ Quỹ khuyến học cho con cái nhân viên đang làm việc tại Công ty, cụ thể: những nhân viên có con mỗi tháng sẽ được hỗ trợ 500.000 đ/ tháng/ 1 cháu , áp dụng đến hết 18tuổi (phần Khuyến học này không được coi là tăng lương).

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi 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.

3.3.2. Những giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua kích thích tinh thần

3.3.2.1. Hoàn thiện tạo động lực lao động qua việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả, tâm lý làm việc của người lao động. Như đã phân tích ở trên ta thấy rằng nhìn chung điều kiện làm việc của công ty khá tốt. Nhưng công ty vẫn cần phải cải thiện nhằm làm cho điều kiện làm việc tốt hơn, là động lực hơn nữa thúc đẩy sự làm việc của đội ngũ công nhân sản xuất trong công ty.

Vệ sinh nơi làm việc: do đặc điểm ngành sản xuất luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe NLD như nóng bức, tiếng ồn, vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì vậy công ty có thể: vào các ngày nắng, nhiệt độ cao có thể cho công nhân nghỉ giữa ca 15 phút uống nước, nghỉ ngơi. Tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLD. Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho NLD, công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy NLD làm việc như:

- Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLD vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động.

- Thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra.

- Tạo điều kiện cho NLD rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của

công ty. Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

3.3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... Để người lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác, đảm bảo công bằng trong đối xử giữa những người lao động đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được thiết kế một cách khoa học, các tiêu thức đánh giá phải đầy đủ, cụ thể, phương pháp đánh giá hợp lý... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá đang được sử dụng tại nhiều công ty cũng như tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu còn bộc lộ nhiều hạn chế. Vì vậy, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty như sau:

*** Xác định rõ mục tiêu đánh giá.**

Mục tiêu đánh giá có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong thời gian vừa qua, việc đánh giá chỉ nhằm một mục tiêu duy nhất là để trả tiền lương, tiền thưởng. Do đó hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá... đều chỉ xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương, thưởng. Theo tác giả, mục tiêu bao trùm của đánh giá thực hiện công việc không chỉ là đo lường kết quả thực hiện mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phải phát hiện được tiềm năng của người lao động. Từ đó có những giải pháp phù hợp để khai thác các tiềm năng của họ. Vì vậy xem xét một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

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

b/ Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyển, sa thải người lao động...

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

Mỗi một mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá v.v...)

*** *Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết***

Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; Phẩm chất; Mối quan hệ với đồng nghiệp...

*** *Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học***

Phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với Công ty hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do 2 người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Trình tự tiến hành như sau:

- ***Bước một***, Từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế ở trên, tiến hành phân bổ tổng điểm vào tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.
- ***Bước hai***, tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực

tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

Căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá. Cuối cùng sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động.

- **Bước ba**, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên

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

Tác giả đề xuất mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc theo phụ lục 3 để Công ty xem xét áp dụng.

3.3.2.3. *Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, phát triển nhân lực*

Từ những phân tích về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở chương II, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu từ đó góp phần vào việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng, nhờ đó nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

*** Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.**

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của người lao động. Việc xác định nhu cầu đào tạo ở các công ty chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của nhà quản lý và nhu

cần được đào tạo của người lao động, từ đó ước tính số lao động cần tuyển và đưa đi đào tạo mà chưa có quy trình cụ thể thống nhất.

Do vậy, trước hết người công ty phải hoàn thiện các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Các căn cứ đó bao gồm:

- + Phân tích mục tiêu, kế hoạch chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty, dự kiến biến động nhân sự của từng bộ phận để nhằm xác định nhu cầu đào tạo của từng bộ phận, số lượng cần đào tạo là bao nhiêu, nội dung đào tạo để có thể hoàn thành các kế hoạch đề ra

- + Kết quả so sánh giữa năng lực, trình độ hiện có của người lao động với những yêu cầu của công việc về kiến thức kỹ năng, từ đó xác định được những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng của người lao động mà có thể cải thiện thông qua đào tạo.

- + Học tập, nâng cao trình độ cũng là một nhu cầu của chính bản thân người lao động, đồng thời người lao động là người biết rõ nhất mình đang thiếu hụt nhưng kiến thức kỹ năng gì. Do đó khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo cũng cần thu thập nhu cầu từ phía người lao động, qua đó cũng phần nào thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động, tạo ra động lực học tập và làm việc cho họ.

Để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu của công việc thì công ty có thể tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

Phân nhóm các tiêu thức này theo các mức độ yêu cầu đòi hỏi đòi hỏi của từng kiến thức kỹ năng đó trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như có thể chia thành 4 mức: 0 điểm (không biết) – 1 điểm (hiểu biết rất ít) – 2 điểm (hiểu biết ở mức độ trung bình) – 3 điểm (hiểu biết sâu)

Bước 2: Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc

Bước 3: Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu chí ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước 4: Xử lý thông tin. Kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

**** Xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng***

Hiện tại công ty vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định. Do đó nhiều khi dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, công ty cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- Mục tiêu, và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

- Bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo họ có tác dụng lớn đối với công ty.

*** *Thiết kế công cụ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo một cách toàn diện***

Để đánh giá chính xác hiệu quả công tác đào tạo từ đó có những biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đáp ứng nhu cầu về lao động chất lượng cũng như thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động thì ngoài chỉ tiêu đánh giá thông qua kết quả học tập của người lao động như hiện nay, công ty nên đánh giá thông qua phản ánh của học viên, giáo viên và người quản lý về các khóa đào tạo.

Các bước tiến hành:

Thứ nhất, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá bao gồm:

- Nhóm chỉ tiêu trong quá trình đào tạo

- + Mức độ phù hợp của nội dung chương trình đào tạo
- + Mức độ đổi mới về kiến thức, kỹ năng được đào tạo
- + Mức độ phù hợp về thời gian của khoá học
- + Chất lượng của đội ngũ giáo viên
- + Mức độ phù hợp của phương pháp giảng dạy
- + Mức độ phù hợp của kinh phí đầu tư cho khoá học.
- + Các điều kiện phục vụ cho công tác đào tạo v.v....

- Nhóm chỉ tiêu sau khi được đào tạo:

- + Mức độ sử dụng kiến thức được đào tạo vào trong công việc
- + Mức độ nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động sau khi được đào tạo
- + Mức độ nâng cao về tiền lương và thu nhập của người lao động sau khi được đào tạo

Hai là, Phương pháp đánh giá được sử dụng là phương pháp phỏng vấn, điều tra bằng bảng hỏi với các câu hỏi được thiết kế sẵn đối với các đối tượng được tham gia đào tạo

Ví dụ về mẫu phiếu phỏng vấn đánh giá công tác đào tạo đối với người được đào tạo:

Phiếu 1. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

I. Thông tin chung

Tên khóa học:

Tên học viên:

Đơn vị công tác:.....

II. Đánh giá về khóa đào tạo

1/ Anh/chị vui lòng cho biết những thay đổi sau khi tham gia đào tạo

(Tích dấu x vào ô tương ứng với ý kiến của anh/chị)

Chỉ tiêu		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Có thêm nhiều kiến thức mới					
2	Có nhiều kỹ năng mới					
3	Hiểu rõ hơn về công việc, nhiệm vụ và trách nhiệm					
4	Yêu thích công việc hơn					
5	Tự tin hơn khi làm việc					
6	Hợp tác với đồng nghiệp tốt hơn					
7	Kết quả thực hiện công việc tốt hơn					

2. Ý kiến đóng góp của ông/bà để hoàn thiện công tác đào tạo được tốt hơn

a. Về công tác xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo.

.....

b. Nội dung chương trình, phương pháp đào tạo, giáo trình, cơ sở vật chất

.....

c. Về đội ngũ cán bộ giáo viên giảng dạy

.....

d. Và những kiến nghị khác.....

Xin chân thành cảm ơn hợp tác của anh/chị!

3.3.2.4. Tổ chức, đẩy mạnh phong trào thi đua

Các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... trước nay đều được công ty quan tâm, tuy nhiên công tác này cần được đẩy mạnh và nâng cao hơn nữa. Bởi vì, các hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NLĐ. Một số giải pháp đề ra nhằm tăng cường phong trào, hoạt động đoàn thể và thi đua trong đơn vị đó là:

- Hàng quý hoặc hàng năm, Công ty nên tổ chức Hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của NLĐ, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia các phong trào do công ty phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đặc biệt đối với các doanh nghiệp khác.

- Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Công ty cần đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú các nội dung thi đua. Ngoài ra, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho NLĐ, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực lao động.

3.3.3. Các giải pháp khác

3.3.3.1. Sự cam kết của lãnh đạo trong công ty

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

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

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

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

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

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

năng động trong công việc của mình nhằm giúp công nhân sản xuất nâng cao động lực lao động.

3.3.3.3. *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp*

Với mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ xây dựng riêng cho mình những bản sắc khác nhau ảnh hưởng bởi đặc điểm ngành nghề sản xuất, môi trường làm việc, môi trường sống; tất cả những gì liên quan đến doanh nghiệp đều hình thành nên văn hóa của tổ chức. Mỗi lao động là một cá thể nhất định, có suy nghĩ, tình cảm, cảm nhận, quan điểm hoàn toàn, khác nhau. Tuy nhiên, khi họ làm việc trong tổ chức thì họ luôn mong muốn được làm việc, được quan tâm, được thể hiện cái “tôi” của riêng cá nhân mình trước tập thể. Với những doanh nghiệp nào mà người lao động phát huy được cái “tôi” riêng ấy thì sẽ làm cho người lao động có cảm nhận về vị trí và chỗ đứng của mình trong tổ chức.

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

Vào cuối năm hay cuối mỗi quý, công ty nên có buổi tổng kết và phát hành cuốn sổ tay có nội dung: Trong công ty đang triển khai áp dụng các chính sách gì? và những chính sách đó liên quan đến quyền lợi và lợi ích của người lao động như thế nào? Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty năm qua, những mặt đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại cần khắc phục, biểu dương, khen thưởng những công nhân đạt thành tích xuất sắc trong năm qua, nêu ra phương hướng hoạt động và mục tiêu cần đạt được trong năm tiếp theo đặc biệt là mục tiêu sản xuất khối lượng sản phẩm và mức tiêu thụ sản phẩm cần đạt được.

Hàng năm công ty nên ít nhất phải tổ chức một kỳ đại hội công nhân viên chức trong toàn công ty để tạo điều kiện cho khối công nhân sản xuất có cơ hội trao đổi trực tiếp, thẳng thắn với ban lãnh đạo công ty, với đồng nghiệp về tâm tư, nguyện vọng khúc mắc của mình về các chính sách đối với công nhân sản xuất cũng như những ý kiến đóng góp xây dựng công ty ngày

một tốt hơn. Thêm vào đó, công ty có thể tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về tổng công ty, công ty, các cuộc thi sáng tạo, cải tiến kỹ thuật và có những phần thưởng thích đáng đối với các đóng góp của công nhân sản xuất cho công ty.

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

Hơn nữa, thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Do đó, ảnh hưởng của lãnh đạo là rất lớn. Vì vậy, các trưởng phòng ban - những người trực tiếp lãnh đạo nhân viên trong công ty phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình nói cho nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Một nguyên tắc là người lãnh đạo phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện - không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên. Xây dựng mối quan hệ thân thiết, bình đẳng giữa những người lao động trong công ty nhằm mục đích tạo nên một tập thể quan tâm, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, tính công bằng đối với các nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó tạo nên một tập thể đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau nhằm đưa công ty phát triển lớn mạnh hơn và ngày càng phát triển trên thương trường.

Công ty nên chủ động tuyển dụng các công nhân mới đúng vào chuyên ngành đào tạo, có năng lực để bổ sung cho những vị trí còn thiếu, còn yếu trong các bộ phận. Công ty có thể liên kết với các trường đào tạo nghề tuyển sinh để có được đội ngũ lao động có trình độ trong tương lai; khuyến khích sinh viên về công ty thực tập nhằm có cơ hội phát hiện và thu hút những nhân

lực giỏi. Thực tế hiện nay cho thấy gắn kết đào tạo giữa nhà trường và doanh nghiệp có nhiều ưu điểm là người học nghề được học những nghề phù hợp với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Các kiến thức và kỹ năng nghề mà người học tiếp thu được đáp ứng được lợi ích của cả người học và người sử dụng lao động. Người học nghề ngoài việc học lý thuyết nghề, được thực tập ngay trên các máy móc, thiết bị đang được sử dụng tại công ty. Đây cũng là một hướng đi mà công ty nên áp dụng để có được những lao động có trình độ chuyên môn tốt nhất phục vụ cho công việc.

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

KẾT LUẬN

Để một doanh nghiệp có được chỗ đứng vững chắc trên thị trường, điều đầu tiên, doanh nghiệp cần phải xác định được điều gì làm nên thành công cho doanh nghiệp? Đó chính là sự khác biệt giữa sản phẩm của họ và những sản phẩm khác cùng loại có mặt trên thị trường. Sự khác biệt đó có thể là chất lượng sản phẩm, hình thức hay giá thành sản phẩm. Và yếu tố tạo nên sự khác biệt chính là con người. Con người, với khả năng sáng tạo vô hạn, là chìa khóa làm nên thành công của mọi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Một doanh nghiệp với đội ngũ lao động tận tâm, trung thành, có kiến thức sẽ có được một sức mạnh tổng hợp để phát triển mạnh mẽ. Muốn khai thác được nguồn tài nguyên quý giá đó, nhà quản trị phải nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp các nhà quản trị cách tiếp xúc với nhân viên, tìm ra những ngôn ngữ chung với các nhân viên, biết được những nhu cầu và đánh giá chính xác khả năng của họ, biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc, tránh những sai lầm trong tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng thực hiện công việc từ đó giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu cuối cùng của mình là tăng lợi nhuận, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Công tác tạo động lực cho người lao động là một công việc phức tạp, khó khăn và lâu dài, không thể nhanh chóng hay vội vàng. Các giải pháp đưa ra không thể thực hiện đơn lẻ từng phương pháp, mà phải thực hiện thống nhất từ trên xuống dưới đạt được hiệu quả nhất định. Những giải pháp này, tác động đến từng mặt, từng khía cạnh của mỗi tổ chức, vì thế muốn tạo ra được một tổ chức mạnh về mọi mặt thì các giải pháp trên phải được sự đồng nhất, quan tâm của mọi người lao động trong công ty.

Với một số giải pháp mà tác giả đưa ra trong bài viết này, dù chỉ mang tính chất lý thuyết song tác giả cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác quản lý lao động và công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại công ty. Hi vọng với sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ CBCNV, Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu sẽ đạt được những kết quả khả quan trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Tác giả Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Đỗ Minh Cương – Phương Kỳ Sơn (1995), *Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
7. Tác giả Lê Thanh Hà, *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, 2004, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Tác giả Nguyễn Tiệp & tác giả Lê Thanh Hà (2006) *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Tác giả Lê Thanh Hà (2012) *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), “*Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Softech*” của tác giả - Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
11. Luật số 45/2019/QH14 của Quốc hội: Bộ luật lao động
12. Luật bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20/11/2014
13. Luật An toàn vệ sinh lao động 2015 số 84/2015/QH13

14. Lê Đình Lý (2010), “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”

15. Vũ Thị Uyên “ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”

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

17. Phòng Tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Bánh kẹo Hải Châu, Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2017 – 2019

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

BẢNG HỎI VỀ TÌNH HÌNH TẠO ĐỘNG LỰC

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

Cách thức trả lời:

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

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu hỏi	Trả lời
Họ và tên (không bắt buộc)	
Giới tính	☐ Nam ☐ Nữ
Tuổi	☐ < 30 ☐ 30 - 45 ☐ > 45
Trình độ	☐ Sơ cấp và CNKT ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học
Thuộc đối tượng công tác	☐ Cán bộ quản lý ☐ Nhân viên phòng ban ☐ Lao động trực tiếp
Số năm công tác	☐ < 5 năm ☐ 5 - 10 năm ☐ 10 - 15 năm ☐ > 15 năm

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Xác định thứ bậc nhu cầu

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

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

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

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

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

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

Mức độ	1	2	3	4	5
Tiêu chí					
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể					
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc					

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

STT	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1	Anh (chị) hài lòng với công việc hiện tại					
2	Cách ứng xử, thái độ của Lãnh đạo, quản lý đối với nhân viên rất thân thiện					
3	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc					
4	Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình					
5	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)					
6	Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc					
7	Tiền thưởng đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động					
8	Anh chị có hài lòng về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc					

9	Công ty thường xuyên tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ					
10	Anh chị có hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp					
11	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
12	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên					
13	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc					
14	Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái					

Anh (chị) có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần bánh kẹo Hải Châu:

.....
.....
.....
.....
.....

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

Phụ lục 02:

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

I. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Xác định thứ bậc nhu cầu

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

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

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

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

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

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

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

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

STT	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1	Anh (chị) hài lòng với công việc hiện tại	7	35	98	164	47
2	Cách ứng xử, thái độ của Lãnh đạo, quản lý đối với nhân viên rất thân thiện	5	36	78	187	44
3	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	0	79	172	99	0
4	Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình	0	33	202	115	0
5	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	6	65	181	98	0
6	Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc	23	77	161	89	0
7	Tiền thưởng đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động	4	117	179	50	0
8	Anh chị có hài lòng về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc	0	115	184	51	0

9	Công ty thường xuyên tổ chức phong trào thi đua, văn hóa - thể thao - văn nghệ	0	27	76	195	52
10	Anh chị có hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp	0	32	167	125	26
11	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	0	98	151	101	0
12	Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên	0	35	187	105	23
13	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	0	43	132	161	14
14	Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái	0	27	88	183	52

Phụ lục 3

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Chuyên viên đào tạo

Mã công việc:

Bộ phận: Phòng Tổ chức lao động

Mức lương

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng

➤ Các nhiệm vụ:

1. Xây dựng kế hoạch đào tạo

- Tổ chức hướng dẫn, giám sát các đơn vị đánh giá nhu cầu đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm cho các đơn vị.
- Tổng hợp kế hoạch đào tạo của các đơn vị và xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm cho toàn Công ty.

2. Triển khai thực hiện các khóa đào tạo theo kế hoạch đào tạo đã được Giám đốc phê duyệt:

- Liên hệ, ký kết hợp đồng với các đơn vị đào tạo bên ngoài cung cấp các chương trình học cho công ty
- Chuẩn bị địa điểm, kinh phí, phương tiện phục vụ công tác giảng dạy và học tập cho giảng viên và học viên.
- Thông báo chiêu sinh căn cứ vào đối tượng được phê duyệt theo phương án
- Theo dõi tình hình tham dự lớp học của các học viên.
- Báo cáo kết thúc khóa đào tạo: tình hình thực hiện, chi phí thực hiện, đề xuất khen thưởng – kỷ luật đối với các học viên
- Tổ chức, hướng dẫn và giám sát việc biên soạn giáo trình, giáo án và tài

liệu phục vụ cho khóa học

- Tổ chức giám sát thi lý thuyết và tay nghề đối với các khóa đào tạo nâng bậc, chuyên nghề do công ty thực hiện.
- Tổ chức in chứng chỉ cho các khóa đào tạo nội bộ của Công ty. Mở sổ theo dõi và cấp chứng chỉ cho các học viên đạt yêu cầu của các khóa đào tạo.
- Theo dõi và xét duyệt chấm công cho giáo viên giảng dạy ở các đơn vị

3. Đánh giá kết quả đào tạo:

- Hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các đơn vị tổ chức các khóa đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.
- Tổng hợp tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo trong năm của các đơn vị và toàn Công ty.
- Lập báo các kết quả công tác đào tạo của toàn công ty trong năm.

4. Các nhiệm vụ khác

- Các nhiệm vụ khác do trưởng phòng phân công
- Chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, qui chế của công ty và pháp luật của Nhà nước

➤ Các mối quan hệ trong công việc:

- Báo cáo công tác và chịu sự lãnh đạo trực tiếp của trưởng phòng.
- Cung cấp thông tin đào tạo, hướng dẫn, giám sát các đơn vị trong công ty thực hiện công tác đào tạo
- Lựa chọn các đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo uy tín, chất lượng

➤ Điều kiện làm việc:

- Thời gian làm việc: Sáng 7h30' đến 11h30'; Chiều: 13h00 đến 17h00
- Được sử dụng một bàn làm việc, một máy tính và một máy in để phục vụ

cho công việc, một tủ đựng hồ sơ.

- Được sử dụng các tài liệu trong công ty có liên quan phục vụ cho công tác đào tạo.
- Các văn bản, tài liệu, sách tham khảo liên quan đến quản trị nhân lực, văn bản pháp luật lao động .
- Các yếu tố an toàn vệ sinh lao động: theo qui định của công ty.

BẢN YÊU CẦU CỦA CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

➤ Kiến thức:

- Có kiến thức cơ bản về kinh tế và tổ chức quản lý nguồn nhân lực.
- Nắm vững luật lao động và các chế độ chính sách, qui định của Nhà nước và của công ty liên quan đến công tác tổ chức đào tạo.
- Nắm được phương hướng, chiến lược và các định hướng phát triển của công ty trong từng giai đoạn thuộc lĩnh vực đào tạo.
- Hiểu biết các đặc điểm tổ chức sản xuất, kinh doanh, quy trình công nghệ và mô hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty.

➤ Kỹ năng:

- Kỹ năng tổ chức, kiểm tra – giám sát.
- Khả năng giao tiếp tốt.

➤ Ngoại ngữ - Tin học:

- Tiếng Anh trình độ C
- Thành thạo kỹ năng soạn thảo văn bản
- Sử dụng thành thạo các chương trình tin học văn phòng để phục vụ công việc

➤ Trình độ chuyên môn:

Có trình độ đại học chuyên ngành Kinh tế lao động hoặc Quản trị nhân lực.

- **Kinh nghiệm:** tối thiểu 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo.
- **Sức khỏe:** Đảm bảo sức khỏe để làm việc
- **Phẩm chất:** Cần cù, tỷ mỉ, chịu được áp lực công việc, trung thực

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.
- Tổ chức hướng dẫn các đơn vị xác định nhu cầu đào tạo chính xác. Lập kế hoạch đào tạo đáp ứng được nhu cầu đào tạo.
- Tổ chức, giám sát thực hiện các chương trình đào tạo diễn ra đúng kế hoạch
- Lập các báo cáo đánh giá kết quả đào tạo chi tiết, cụ thể và đúng tiến độ.
- Không vi phạm nội quy, qui chế của công ty và pháp luật của Nhà nước
- Chấp hành sự phân công nhiệm vụ của lãnh đạo
- Quan hệ tốt với đồng nghiệp