

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN ÍCH THANH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN TRỰC  
TIẾP SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI  
VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN ÍCH THANH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN TRỰC  
TIẾP SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI  
VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã số : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. TRẦN XUÂN CẦU**

**HÀ NỘI - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

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

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

*Hà Nội, ngày .... tháng .... năm 2021*

**Tác giả luận văn**

**Trần Ích Thanh**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Trường đại học Lao động – xã hội, Khoa sau đại học, tập thể CBCNV Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, các đồng nghiệp, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước... đã tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn thầy giáo PGS.TS. Trần Xuân Cầu người đã tận tâm hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận và kinh nghiệm thu được cũng do thời gian nghiên cứu eo hẹp, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy, cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

*Tác giả*

**Trần Ích Thanh**

## **MỤC LỤC**

### **LỜI CAM ĐOAN**

### **LỜI CẢM ƠN**

### **LỜI MỞ ĐẦU**

### **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ**

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP ..... 8**

1.1. Các khái niệm có liên quan.....	8
1.1.1. Nhu cầu .....	8
1.1.2. Động cơ.....	9
1.1.3. Lợi ích.....	9
1.1.4. Công nhân sản xuất.....	9
1.1.5. Động lực lao động.....	10
1.1.6. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất .....	11
1.2. Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động.....	12
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow (1908-1970).....	12
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams .....	14
1.2.3. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	14
1.3. Nội dung tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	15
1.3.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất.....	15
1.3.2. Các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	17
1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	22
1.4.1. Tiêu chí đánh giá thông qua mức độ hài lòng của người lao động	22
1.4.2. Tiêu chí đánh giá thông qua năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc .....	23

1.4.3. Tiêu chí đánh giá thông qua sự gắn bó của người lao động.....	24
1.4.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động.....	24
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất.....	25
1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	25
1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong .....	26
1.6. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tạo động lực lao động.....	27
1.6.2. Kinh nghiệm của công ty cổ phần may TS VINA.....	27
1.6.2. Kinh nghiệm của Tổng Công ty May 10 – CTCP (May 10).....	28
1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .....	29
<b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM.....</b>	<b>31</b>
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	31
2.1.2. Mô hình tổ chức của Công ty.....	32
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty .....	34
2.1.4. Vị trí, vai trò của công nghệ sản xuất tại Công ty .....	36
2.1.5. Đặc điểm đội ngũ công nhân sản xuất tại Công ty.....	37
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .....	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của công nhân sản xuất tại Công ty.....	40
2.2.2. Thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty.....	42

2.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho Công nhân sản xuất.....	59
2.3.1. Thực trạng về mức độ hài lòng của Công nhân sản xuất .....	59
2.3.2. Thực trạng về năng suất, chất lượng và hiệu quả của công nhân sản xuất.....	61
2.3.3. Sự gắn bó của công nhân sản xuất.....	63
2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của công nhân sản xuất.....	63
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .....	65
2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty .....	65
2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty .....	66
2.5. Tổng kết công tác tạo tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM qua các năm.....	68
2.5.1. Kết quả đạt được .....	68
2.5.2. Hạn chế .....	69
2.5.3. Nguyên nhân hạn chế.....	72
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM.....</b>	<b>74</b>
3.1. Định hướng phát triển tạo động lực lao động của Công ty.....	74
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty .....	74
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất .....	75
3.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.....	76
3.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp.....	76
3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá và bố trí sắp xếp công việc .....	84
3.2.3. Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến .....	91

3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc nghiên túc, thân thiện và an toàn..	94
3.3. Kiến nghị đối với thành phố Hà Nội.....	96
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>97</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>1</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>4</b>



## DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1 : Một số chỉ tiêu từ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM từ 2018-2020 .....	35
Bảng 2.4. Số lượng phản ánh của công nhân sản xuất về các chính sách đãi ngộ của Công ty.....	40
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất .....	41
Bảng 2.7: Mức thưởng cuối năm theo xếp loại.....	46
Bảng 2.8: Mức thưởng theo ý kiến sáng tạo .....	47
Bảng 2.9. Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng.....	47
Bảng 2.10. Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho công nhân sản xuất.....	49
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát môi trường làm việc.....	51
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát công việc phù hợp với năng lực của công nhân sản xuất.....	54
Bảng 2.12. Bảng đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất .....	56
Bảng 2.13. Bảng xếp loại công nhân sản xuất .....	56
Bảng 2.14. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất....	57
Bảng 2.15. Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc.....	60
Biểu đồ 2.3. Đánh giá các lý do công nhân sản xuất chưa hài lòng với công việc .....	61
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất.....	62
Bảng 2.17. Số công nhân sản xuất tự bỏ việc qua các năm .....	63
Bảng 2.18. Số lượng sáng kiến cải tiến của công nhân sản xuất từ năm 2018 đến năm 2020.....	63
Bảng 2.19: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của Công nhân sản xuất.....	64

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang diễn ra nhanh chóng, quyết liệt và trở thành xu thế phát triển không thể đảo ngược của nền kinh tế thế giới hiện nay. Nhận thức về xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã xác định sự cần thiết phải tham gia hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tiếp tục được khẳng định là một nội dung quan trọng trong công cuộc Đổi mới của Việt Nam và được thực hiện với quy mô và mức độ ngày càng cao. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt lên hàng đầu. Con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy.

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Động lực làm việc là một trong những vấn đề các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu bởi đây chính là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Do đó vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Để phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng. Động lực làm việc ví như đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

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 Thương Mại Và

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

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

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

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

Nguyễn Thị Phương Lan (2016) “*Tạo động lực trong lao động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam*”, luận án tiến sĩ – Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở ngân hàng so với người lao động ở các doanh nghiệp khác. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho nhân viên ngân hàng, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho chất lượng phục vụ của ngân hàng kém.

Nguyễn Thị Phương Lan (2018) *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, luận án tiến sĩ – Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

Vũ Thị Uyên (2018), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2030*, luận án tiến sĩ – Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận án được thực hiện từ thực tế quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, xuất phát từ tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức

nói chung và lao động quản lý nói riêng. Tác giả đã phân tích rõ về thực trạng động lực và tạo động lực cho các lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, đánh giá tình hình thực trạng về động lực làm việc, rút ra một số nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến giảm động lực làm việc lao động. Luận án phân tích về nhu cầu, sử thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động. Luận án cũng đã hệ hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý, chỉ ra một số nguyên nhân giảm động lực làm việc như cơ cấu của doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc còn mang nặng hình thức, quan liêu, cửa quyền nên ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp. Ngoài ra còn chỉ ra một số điểm như tiêu chuẩn công việc còn chung chung chưa rõ ràng, cụ thể cho từng vị trí, không đánh giá được đúng năng lực của người lao động, không đảm bảo sự công bằng trong công việc, việc bố trí công việc và năng lực của từng người còn chưa hợp lý. Điều đặc biệt là thù lao cho lao động quản lý chưa tương xứng, thỏa mãn nhu cầu của người lao động và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường. Qua đó đề xuất một số quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước thông qua các biện pháp như cải thiện về chế độ trả lương và đãi ngộ, biểu dương, khen thưởng...

Nguyễn Văn Long (2017) “*Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy*” Luận án tiến sĩ - Trường ĐH Kinh tế, ĐH Đà Nẵng. Luận án đưa ra được các giải pháp cụ thể để thúc đẩy người lao động như: về vật chất, về tinh thần, thăng tiến, cải thiện điều kiện làm việc. Trong đó, giải pháp về vật chất được nhắc tới đầu tiên và được tác giả đánh giá là giải pháp rõ ràng và hấp dẫn, được hầu hết người lao động quan tâm. Nội dung của thúc đẩy người lao động về vật chất cũng được chỉ rõ: Làm tốt công tác trả lương cho người lao động; Thực hiện tốt chế độ thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

Nguyễn Thị Hồng Hải (2018) “*Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước*”,

Tạp chí Tổ chức nhà nước. Tác giả bài viết khẳng định việc tạo động lực làm việc cho CB, CC có ý nghĩa và ảnh hưởng rất lớn đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước. Từ đó, tác giả đưa ra một số giải pháp cụ thể để tạo động lực cho đội ngũ CB, CC hiện nay.

Các nghiên cứu nói trên đã đề cập đến các nội dung cơ bản về tạo động lực lao động, trong đó có tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, tuy nhiên, vẫn ở tầm vĩ mô hoặc ở các doanh nghiệp với ngành nghề kinh doanh đặc thù nên không phải giải pháp nào cũng có thể áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp. Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động cho đối tượng là công nhân sản xuất tại một đơn vị cụ thể là Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM. Vì vậy tác giả mạnh dạn nghiên cứu đề tài này nhằm phát huy và kế thừa những nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, thực tiễn tạo động lực lao động đối với những công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM trong giai đoạn phát triển hiện nay. Từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

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

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu:***

Phân tích, làm rõ những hạn chế trong tạo động lực cho công nhân sản xuất từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động, các yếu tố tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất để từ đó rút ra kết quả đạt được, hạn chế trong tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại công ty Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

- Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của công ty trong thời gian tới.

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- *Về không gian nghiên cứu:* Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

- *Về thời gian nghiên cứu:* Nghiên cứu trên thực trạng trong khoảng từ năm 2018 – 2020 và những đề xuất giải pháp đến năm 2025.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Thu thập dữ liệu sơ cấp:**

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng các phương pháp: Phương pháp điều tra, Phương pháp phỏng vấn cụ thể:

- Phương pháp phỏng vấn: Thông qua phỏng vấn để cụ thể hóa những nội dung định tính; các mối liên hệ giữa hoạt động kinh doanh và tạo động lực cho CNXS trực tiếp; các nội dung liên quan đến động lực cho CNXS trực tiếp của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM hiện nay.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Sử dụng phương pháp phỏng vấn, mục đích nhằm thu thập được số liệu để từ đó có thể lượng hóa những vấn đề định tính, tìm ra nguyên nhân, tính phổ biến hoặc biện pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển

quốc tế IPM. Tổng số phiếu khảo sát là: 155 phiếu, khảo sát các lao động trực tiếp sản xuất tại Công ty, số phiếu thu về là 153 phiếu, số phiếu hợp lệ là 150.

### **5.2. Thu thập dữ liệu thứ cấp:**

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo tổng kết, báo cáo định kỳ, các văn bản, quy trình có liên quan đến nhân lực của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM từ năm 2018 đến 2020

### **5.3. Phương pháp xử lý số liệu:**

- Phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh: Từ việc nghiên cứu, tổng hợp các chỉ tiêu, số liệu, luận văn sử dụng phương pháp thống kê để so sánh số liệu; các chỉ tiêu về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc... của công nhân trực tiếp sản xuất qua các mốc thời gian từ đó đưa ra các kết luận về thực trạng tạo động lực cho công nhân trực tiếp sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

- Phương pháp phân tích: Luận văn dùng phương pháp thống kê bằng phần mềm Excel để tính toán tần suất các biến trên cơ sở dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được, từ đó phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM.

## **6. Nội dung của luận văn**

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

**Chương 1:** *Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất trong doanh nghiệp.*

**Chương 2:** *Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM*

**Chương 3:** *Giải pháp tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM .*



## CHƯƠNG 1

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

### 1.1. Các khái niệm có liên quan

#### 1.1.1. Nhu cầu

“ Nhu cầu” được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Ví dụ: nhu cầu về thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc...

Theo Bùi Thị Xuân Mai: *“Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...)”*

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

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

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

### **1.1.2. Động cơ**

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

Theo Vũ Dũng “*Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể*”.

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

### **1.1.3. Lợi ích**

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

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà công nhân sản xuất nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của công nhân sản xuất sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích công nhân sản xuất hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

### **1.1.4. Công nhân sản xuất**

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

Theo Trần Xuân Cầu (2002): “*Công nhân trực tiếp sản xuất là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm của doanh nghiệp*”.

Học nghề là những người học tập kỹ thuật sản xuất của một nghề dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề. Lao động của họ cũng góp phần trực tiếp vào việc tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp.

#### **1.1.5. Động lực lao động**

*\* Khái niệm:*

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012) thì “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*”

Theo Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương (2009) “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao*”.

*\* Bản chất của động lực lao động*

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

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

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

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

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

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

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

Theo Bùi Anh Tuấn: *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến công nhân sản xuất nhằm làm cho công nhân sản xuất có động lực trong làm việc”*.

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

cho công nhân sản xuất có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

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

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

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



**Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow**

(Nguồn: Lê Thanh Hà, *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, năm 2009)

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

- *Nhu cầu an toàn*: Nhu cầu an toàn của công nhân sản xuất xuất hiện khi nhu cầu sinh lý của họ đã được đáp ứng. Nhu cầu an toàn của họ thể hiện ở những mặt sau: công việc ổn định, được tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định của nhà nước, điều kiện làm việc an toàn không ảnh hưởng đến sức khỏe, ở nơi làm việc không bị ai xâm hại.

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

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

- Nhu cầu tự thể hiện bản thân là nhu cầu được sử dụng hết khả năng tiềm năng của bản thân để tự khẳng định mình, để làm việc, để đạt các thành quả trong xã hội. Trong công việc, họ mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc...

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

hiệu hiện tại nhu cầu của họ là gì để có thể tác động một cách đúng nhất đến động lực lao động của họ.

### **1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams**

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

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

(Nguồn: Lê Thanh Hà, Giáo trình quản trị nhân lực tập II, năm 2009)

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

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

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

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất

hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của công nhân sản xuất nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận công nhân sản xuất trong doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng để từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

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

#### ***1.3.2.1. Tạo động lực lao động qua tiền lương***

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

Tuy nhiên, không phải Công ty nào cũng phải trả một mức lương thật cao cho công nhân sản xuất để có được động lực vì điều kiện này còn phụ

thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn chi trả của Công ty. Do đó, để nâng cao kích thích lao động thông qua tiền lương cần phải xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền lương với sự cống hiến của công nhân sản xuất và đảm bảo các nguyên tắc:

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

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

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

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

#### *1.3.2.2. Tạo động lực lao động qua thưởng*

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện qua tiền thưởng, phần thưởng. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực

tiếp đến động lực lao động của người lao động. Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, doanh nghiệp cần phải làm cho công nhân sản xuất hiệu quả, nhận thức rõ được mối quan hệ nỗ lực – thành tích – kết quả/phần thưởng để tạo ra động lực cho công nhân sản xuất được hiệu quả.

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

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

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên công nhân sản xuất yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực lao động của người lao động. Các

doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên công nhân sản xuất trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

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

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

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

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

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

Phân công, sắp xếp lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi công nhân sản xuất được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thế mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực lao động.

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

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

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

Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ

biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của công nhân sản xuất so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các tiêu chí : đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc...Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với công nhân sản xuất có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

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

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

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

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

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

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

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

Đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian công nhân sản xuất hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu



công nhân sản xuất hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến công nhân sản xuất và làm tăng năng suất lao động.

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

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho NLD làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và công nhân sản xuất có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho công nhân sản xuất lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành, sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của NLD với tổ chức như: Có thể đánh giá qua tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn trên tổng số lao động

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

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

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

công nhân sản xuất tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

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

### ***1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài***

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

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

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

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

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

cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho người lao động.

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

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, phương tiện truyền thông phát triển, không khó để tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

**1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong**

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

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

**\* Khả năng tài chính của tổ chức**

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

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

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

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

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

### ***1.6.2. Kinh nghiệm của công ty cổ phần may TS VINA***

Công ty cổ phần may TS VINA là một công ty hoạt động trong ngành may mặc với SP chủ đạo là quần áo thể thao. Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động SXKD, công ty đã và đang chú trọng tới việc tạo động lực lao động cho công nhân trực tiếp sản xuất cụ thể:

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

Công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng tay nghề, tạo điều kiện cho công nhân may đi học và thi tuyển nâng bậc tay nghề. Trong quá trình làm việc tại công ty, do đặc thù ngành may mặc là luôn cập nhật

mẫu thiết kế mới, phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng nên cán bộ công nhân làm việc tại các phân xưởng cũng được đào tạo lại tay nghề để đáp ứng được trình độ tay nghề, hay sẽ được đào tạo khi công ty nhập các trang thiết bị máy móc mới. Đặc biệt, tại công ty còn cho cán bộ công nhân đi đào tạo không chỉ để học hỏi kiến thức mà còn nâng cao tay nghề cũng như bậc thợ nhằm cải thiện hơn nữa đời sống. Hàng năm công ty trích 1,0% lợi nhuận cho quỹ đào tạo công nhân may, vì nguồn kinh phí ổn định nên công ty thu hút nhiều công nhân may tích cực tham gia đào tạo.

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

#### ***1.6.2. Kinh nghiệm của Tổng Công ty May 10 – CTCP (May 10)***

Trưởng thành từ những xưởng may quân trang nhỏ bé, thủ công tại chiến khu Việt Bắc – đơn vị hậu cần của Quân đội Nhân dân Việt Nam trong kháng chiến chống Pháp, trải qua 75 năm xây dựng và phát triển, Tổng Công ty May 10 – CTCP (May 10) đã trở thành một trong những Doanh nghiệp thuộc Top đầu của ngành Dệt May Việt Nam. Năm 1998, May 10 đã vinh dự được Đảng và Nhà nước trao tặng Danh hiệu Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới. Một trong những động lực khiến cho May 10 có thể bền bỉ vươn mình trở thành một “gã khổng lồ” trong một Ngành nhiều cạnh tranh như Dệt May, đó chính là sức mạnh tổng hợp đến từ đội ngũ lãnh đạo có tâm, có tầm, và lực lượng 12.000 cán bộ công nhân viên, người lao động. Tại May 10, đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp đậm chất riêng, văn hóa của tình đoàn kết, tình thân, nơi mỗi người lao động đều là một “người nhà”.

Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đảm bảo tính công

bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được Công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

- Công ty đã tiến hành xây dựng định mức công việc một cách hợp lý, có sự kiểm tra giám sát để điều chỉnh cho phù hợp hơn với thực tế nhằm đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây đồng thời cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty, tránh được những suy nghĩ tiêu cực đối với bản thân NLD.

Đối với đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho NLD nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, mọi người yên tâm làm việc khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất KD không ngừng tăng lên.

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM***

Từ những kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp đã thành công trong công tác tạo động lực, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM như sau:

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

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

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

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

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

## CHƯƠNG 2

### ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM

#### 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM

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

- Tên công ty: Công ty Cổ phần thương mại và phát triển quốc tế IPM
- Ngày thành lập: 27/08/2012
- Giấy phép kinh doanh: Số 0105980317 do Thành phố Hà Nội cấp ngày 27/08/2012
- Địa chỉ trụ sở: Tầng 4, tòa nhà đa năng, số 169 Nguyễn Ngọc Vũ, Trung Hòa, Cầu giấy, Hà Nội, Việt Nam

Công ty Cổ phần thương mại và phát triển quốc tế IPM (IPM INTERNATIONAL.,JSC) khởi nghiệp từ ngành xuất khẩu lao động ra nước ngoài và đạt được những thành tích nhất định trong các lĩnh vực tư vấn, thiết kế các công trình trong và ngoài nước. Đến năm 2015 Công ty tiếp tục mở rộng sang lĩnh vực may mặc, chuyên thực hiện may xuất khẩu sang Nhật Bản.

Với số vốn đầu tư đăng ký của công ty là 147.168.233.333 đồng từ khi thành lập đến nay công ty luôn chấp hành đầy đủ chính sách pháp luật của Nhà nước trong hoạt động sản xuất kinh doanh, sử dụng hóa chất, lĩnh vực tài nguyên môi trường, an toàn vệ sinh lao động, bảo hiểm xã hội đối với người lao động. Đến nay doanh nghiệp đã có gần 863 cán bộ, công nhân có đầy đủ trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Về trang bị làm việc công ty đã trang bị đầy đủ phương tiện làm việc cho lao động (700 máy may công nghiệp). Và trong những năm tới số lao động này còn tăng hơn nữa đặc biệt hàng năm công ty luôn có những khóa học bồi dưỡng cho cán bộ và nâng cao tay nghề



cho đội ngũ công nhân, công ty cũng rất chú trọng đến khoa học kỹ thuật hiện đại áp dụng cho doanh nghiệp.

### 2.1.2. Mô hình tổ chức của Công ty



(Nguồn: Phòng TC – HC)

**Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty**

**Tổng Giám đốc:** Là người đại diện cho Công ty trước pháp luật, là chủ tài khoản của công ty, người quản lý chung mọi mặt trong công ty, xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, đưa ra các quyết định về tài chính, nhân sự, đầu tư và hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Phó Tổng Giám đốc (phụ trách hành chính): giúp Tổng Giám đốc về mảng nhân sự, tình hình tài chính cũng như giải quyết những công việc liên quan đến hành chính, quản lý các phòng TCHC, phòng tài chính kế toán.

- Phó Tổng Giám đốc (phụ trách điều hành sản xuất): giúp Tổng Giám đốc theo dõi tình hình sản xuất, sắp xếp kế hoạch cũng như chịu trách nhiệm về số lượng chất lượng sản phẩm hàng hoá; quản lý các phòng: vật tư, kiểm tra chất lượng, kế hoạch – theo đơn, phòng xuất nhập khẩu, phòng kỹ thuật.

Đánh giá cơ cấu tổ chức của Công ty theo 3 tiêu chí sau: Phân cấp quản lý; chức năng nhiệm vụ và quyền hạn; phối hợp giữa các đơn vị chức năng, các cá nhân, hai khối sản xuất kinh doanh và khối chức năng nhận thấy:

Về phân cấp quản lý, có những điểm đáng ghi nhận như sau:

IPM phân thành 2 cấp quản lý: Ban giám đốc và các trưởng phó các phòng, phân xưởng là hoàn toàn phù hợp trong điều kiện hiện nay, tạo điều kiện thuận lợi cho việc quy định các chức năng nhiệm vụ và quyền hạn cho các đơn vị. Ngoài ra, sự phân chia thành các tổ đội nhóm nhỏ cũng tạo nên một sự linh hoạt cho tổ chức, kịp thời thực hiện những chức năng nhiệm vụ cụ thể, mang tính ngắn hạn của công ty.

Về quy định chức năng nhiệm vụ và quyền hạn, Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM đã xây dựng một hệ thống văn bản khá đầy đủ và toàn diện quy định cho từng đơn vị, tạo cơ sở tiền đề cho công tác quản lý của đơn vị. Với năng lực và nhiệm vụ của các trưởng đơn vị thì quyền hạn được trao là tương đối đầy đủ để có thể thực hiện công việc hiện tại của công ty.

Về quan hệ phối hợp, Công ty đã tạo điều kiện tương đối thuận lợi để các phòng ban, các bộ phận có thể phối hợp hỗ trợ thực hiện lẫn nhau. Trong nội bộ công ty, sự phối hợp giữa hai khối chức năng và sản xuất kinh doanh là khá tốt. Khối chức năng làm tốt chức năng tham mưu tư vấn cho lãnh đạo công ty trong công tác quản lý và hỗ trợ khối sản xuất kinh doanh. Ban giám đốc cũng tạo điều kiện thuận lợi cho sự phối hợp giữa các bộ phận với nhau, góp phần giảm mâu thuẫn giữa các bộ phận trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

Cơ cấu tổ chức của công ty chưa thể hiện được sự gắn kết với thị trường, chưa thể hiện được định hướng thị trường của công ty. Vì vậy, nếu có một sự biến động lớn về thị trường, chẳng hạn như việc Việt Nam gia nhập WTO, IPM sẽ dễ gặp lúng túng do không đón đầu được sự thay đổi đó.

Các nhiệm vụ chức năng của các đơn vị còn có nhiều trùng lặp, và trên thực tế nhiều phòng ban chưa thực hiện đúng với các chức năng nhiệm vụ được giao phó, gây cản trở trong việc thực hiện các chức năng nhiệm vụ của bộ phận có liên quan.

### ***2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty***

Sau 9 năm phát triển, Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM đã trở thành nhà cung cấp sản phẩm dệt may hàng đầu Việt Nam, xuất khẩu hàng hóa ra thị trường Nhật Bản. Công ty không ngừng mở rộng quy mô sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng lao động, do đó doanh thu không ngừng tăng trưởng qua các năm, tình hình tài chính ổn định, đảm bảo nâng cao đời sống cho người lao động.

**Bảng 2.1 : Một số chỉ tiêu từ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM từ 2018-2020**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh các năm			
					2019/2018		2020/2019	
					Chênh lệch	Tỉ lệ (%)	Chênh lệch	Tỉ lệ (%)
1	Tổng doanh thu	211.815	266.767	226.287	54.951	25,94	-40.480	-15,17
2	Doanh thu thuần	210.581	226.666	222.403	16.084	7,64	-4.263	-1,88
3	Giá vốn hàng bán	200.303	206.515	218.560	6.212	3,10	12.045	5,83
4	LN trước thuế	10.278	20.151	3.842	9.872	96,05	-16.308	-80,93
5	LN sau thuế	9.545	17.072	3.178	7.527	78,86	-13.894	-81,39
6	Tỷ suất lợi nhuận	4,51	6,40	1,40	1,89	42,01	-5	-78,06

*(Nguồn: Báo cáo KQHĐKD năm 2018 -2019, Phòng tài chính kế toán)*

Tình hình kinh doanh của công ty biến động qua các năm cụ thể:

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ: Đây là một chỉ tiêu phản ánh tổng quát nhất về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong 3 năm qua chỉ tiêu này khá biến động, có sự chênh lệch rất lớn. Năm 2019, doanh thu của Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM tăng mạnh, tăng gần 55 tỷ đồng so với năm 2018, tương đương tăng 25.94%. Nguyên nhân là do trong năm này Công ty đã ký được nhiều đơn đặt hàng lớn với các bạn hàng lớn. Điều này chứng tỏ số lượng công việc của công ty ngày càng tăng, uy tín của công ty cũng được khẳng định. Tuy nhiên đến năm 2020, doanh thu của công ty giảm hơn 40 tỷ đồng so với năm 2019 do ảnh hưởng của đại dịch covid thị trường xuất khẩu giảm.

Các quốc gia này đã tiếp tục triển khai các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp dệt may của họ như đã làm trong năm 2019, đặc biệt là chính sách phá giá đồng nội tệ nhằm đẩy mạnh xuất khẩu, thu hút khách hàng.

Giá vốn hàng bán: Trong 3 năm qua giá vốn hàng bán tăng qua các năm, với, các chi phí sản xuất như nguyên vật liệu, điện, chi phí lao động và quản lý trong kỳ không hề giảm so với năm trước, tạo nên ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, làm lợi nhuận của doanh nghiệp sụt giảm mạnh, chỉ đạt 3 tỷ đồng, giảm 81.39% so với cùng kỳ năm 2019.

Lợi nhuận sau thuế: Doanh thu thuần không ổn định năm 2018, 2019, 2020, đồng thời giá cả nguyên vật liệu, chi phí nhân công tăng lên, làm lợi nhuận giảm đi. Năm 2019 công ty có lợi nhuận cao nhất lên đến 17 tỷ đồng, tăng 78.86% so với năm 2018, đánh dấu sự thành công của Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM . Tuy nhiên, do ảnh hưởng của nền kinh tế Mỹ và EU, đồng thời đổi mới chính sách bảo hộ mặt hàng dệt may các nước như Ấn Độ, Trung Quốc, doanh thu giảm mạnh, chi phí về giá vốn hàng bán tăng cao, dẫn đến lợi nhuận giảm mạnh vào năm 2020.

Từ bảng 2.1 có thể thấy tình hình sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2018-2020 biến đổi phức tạp, tuy công ty vẫn kinh doanh có lãi (lũy kế) nhưng hiện tại đối mặt nhiều các thách thức và khó khăn, thị trường cạnh tranh với nhiều đối thủ gia nhập, hàng hóa Việt Nam đang dần mất lợi thế về chi phí nhân công giá rẻ. Với các chính sách tăng lương tối thiểu hiện nay, các doanh nghiệp may sẽ phải chịu nhiều áp lực từ chi phí BHYT, BHXH tăng cao.

#### ***2.1.4. Vị trí, vai trò của công nghệ sản xuất tại Công ty***

Hiện nay Công ty đang sở hữu hệ thống nhà xưởng riêng tại Thanh Oai cùng trang thiết bị hiện đại được nâng cấp liên tục, giúp công ty tự chủ và dễ

dàng kiểm soát nguyên liệu đầu vào, quy trình sản xuất và sản phẩm được tạo ra.



**Hình 2.1: Xưởng may của Công ty**

Không chỉ vậy, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, Công ty liên tục bảo dưỡng và đầu tư nhập khẩu hệ thống máy móc hiện đại mỗi năm.

Hiện Công ty được trang bị 200 máy may các loại, có một hệ thống máy móc thiết bị tiên tiến phục vụ cho ngành may gồm những nhãn hiệu nổi tiếng như: Juky, Brother, Kansai, Foxmax, Pegasus... ; 50 giàn máy ủi hơi tại từng bộ phận, cửa hàng; hệ thống cắt tự động bằng máy tính, hơn 80 máy cắt vải công nghiệp trang bị tại các đơn vị sản xuất; 3 máy tạo sơ đồ máy tính; 5 máy kiểm tra vải công nghiệp; 20 máy dập khuy; máy phát điện và trạm biến thế; hệ thống tạo mẫu; hệ thống phòng cháy chữa cháy, thiết bị bảo vệ tự động tại các khu vực và nơi sản xuất. Diện tích mặt bằng nhà xưởng công ty là 1,259 m<sup>2</sup>.

#### **2.1.5. Đặc điểm đội ngũ công nhân sản xuất tại Công ty**

Công nhân sản xuất là những người trực tiếp lao động tại các phân xưởng sản xuất. Họ được đào tạo từ các trường kỹ thuật, đến từ các vùng miền khác nhau với những khác biệt về văn hóa và trình độ. Đa số họ có

trình độ học vấn thấp so với mặt bằng chung của Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM . Đặc biệt công nhân Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM phải làm việc trong môi trường yêu cầu độ chuyên môn cao, nên việc nắm các tiêu chuẩn kỹ thuật theo năng lực để đảm bảo chất lượng công việc và chất lượng theo hệ thống chất lượng ISO 9001 là rất quan trọng.

Ngoài ra bộ phận công nhân kỹ thuật này thường làm việc không lâu dài (mặc dù Công ty Cổ phần Thương Mại và Phát triển quốc tế IPM có nhiều chính sách đãi ngộ cho họ như lương, thưởng, nghỉ phép...) nên Công ty thường phải tuyển dụng thêm lao động mới. Vì vậy việc nắm bắt các yêu cầu và khả năng làm việc không đạt hiệu quả cao cần phải đào tạo mới hoặc đào tạo lại, làm tốn thêm chi phí và thời gian. Bộ phận công nhân được đánh giá dựa trên các tiêu chí sau: Trình độ học vấn, Bậc thợ, Số năm kinh nghiệm, Tình hình chấp hành quy định của Công ty.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tổ chức của Công ty**

*Đơn vị: Người*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lương	Tỉ lệ (%)	Số lương	Tỉ lệ (%)	Số lương	Tỉ lệ (%)
<b>I</b>	<b>Tổng công nhân sản xuất</b>	<b>1.015</b>	<b>100</b>	<b>886</b>	<b>100</b>	<b>767</b>	<b>100</b>
1	Xưởng cắt	19	1,87	21	2,37	19	2,48
2	Xưởng may I	248	24,43	211	23,81	186	24,25
3	Xưởng may II	244	24,04	195	22,01	177	23,08
4	Xưởng may III	157	15,47	91	10,27	72	9,39
5	Cơ điện	10	0,99	10	1,13	8	1,04
6	Kho nguyên phụ liệu	6	0,59	5	0,56	7	0,91
7	Xưởng hoàn thiện	146	14,38	140	15,80	113	14,73

8	Xưởng giặt	158	15,57	185	20,88	167	21,77
9	Hậu cần	27	2,66	28	3,16	18	2,35

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính Công ty)

Tổng số công nhân sản xuất tại Công ty giảm qua 3 năm từ 1.015 người năm 2018 xuống còn 767 người năm 2020, nguyên nhân là do năm 2020 số lượng đơn hàng bị giảm do ảnh hưởng của dịch covid. Hơn nữa đặc thù sản xuất của Công ty là sản xuất theo đơn đặt hàng, theo mùa vụ nên có thể lượng công việc không đều đặn nên số lượng công nhân có sự thay đổi lớn trong thời gian ngắn, chủ yếu là lao động phổ thông thời vụ.

Công ty chủ yếu sản xuất hàng may mặc xuất khẩu vì thế số lượng lao động được tuyển dụng đa số là lao động trẻ tuổi, có tay nghề về may, lao động phổ thông.

#### *Cơ cấu lao động theo giới tính và trình độ*

Đặc thù kinh doanh ngành nghề may mặc. Đặc biệt, do quy trình sản xuất của Công ty đòi hỏi sự tỉ mỉ và khéo tay nên nhu cầu tuyển dụng của Công ty hướng tới đối tượng chủ yếu là nữ giới, số lượng nữ chiếm gần 90% tổng số nhân viên của công ty, do tính chất công việc là sản xuất nhiều mặt hàng và qua nhiều công đoạn cần tới độ khéo tay và chính xác cao, kiên trì, mặt khác đây là công việc khá phù hợp với lao động nữ. Song với tỷ lệ lao động nữ chiếm số lượng lớn đòi hỏi ban giám đốc công ty cần có chính sách đối với lao động nữ.

**Bảng 2.3: Chất lượng lao động trong Công ty**

*Đơn vị: Người*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
<b>I</b>	<b>Cơ cấu theo trình độ</b>	<b>1.015</b>	<b>100</b>	<b>886</b>	<b>100</b>	<b>767</b>	<b>100</b>
1	Trung Cấp	58	5,71	55	6,21	55	7,17



2	THPT	957	94,29	831	93,79	712	92,83
<b>II</b>	<b>Cơ cấu theo giới tính</b>						
	Nam	67	6,60	65	7,34	63	8,21
	Nữ	948	93,40	821	92,66	704	91,79

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính Công ty)

Công nhân sản xuất tại các xưởng chủ yếu là có trình độ văn hóa 12/12, số công nhân có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ không cao. Do là doanh nghiệp sản xuất, nên không đòi hỏi công nhân phải có trình độ cao, mà lao động quanh khu vực cũng đa số có trình độ như vậy, nên việc lao động chưa tốt nghiệp THPT chiếm tỉ trọng lớn cũng là điều bình thường. Vì vậy, công ty nên có chính sách đào tạo, nâng cao trình độ cho công nhân sản xuất trong công ty, để công ty có thêm nhiều người giỏi, giúp công ty có thể phát triển tốt hơn nữa.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM**

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

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

**Bảng 2.4. Số lượng phản ánh của công nhân sản xuất về các chính sách đãi ngộ của Công ty**

*Đơn vị: Lượt người*

TT	Nội dung phản ánh	Năm		
		2018	2019	2020
1	Tiền lương	125	131	152
2	Tiền thưởng và phúc lợi	79	85	92

3	Đánh giá công việc của cấp trên	51	58	64
4	Bố trí, tổ chức, sắp xếp công việc	24	28	34
5	Đánh giá khác	9	12	17
	<b>Tổng</b>	<b>288</b>	<b>314</b>	<b>359</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)

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

Để tìm ra được nhu cầu, tác giả tiến hành khảo sát 150 công nhân sản xuất tại các xưởng của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, kết quả như sau:

**Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhu cầu của công nhân sản xuất**

<b>TT</b>	<b>Nhu cầu đối với công việc</b>	<b>Thứ tự mức độ quan trọng</b>
1	Công việc thú vị và đầy thử thách	7
2	Quan hệ đồng nghiệp tốt	8
3	Tiền lương cao	1
4	Công việc ổn định	2
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	10
6	Được tự chủ công việc	9
7	Điều kiện làm việc tốt	5

8	Có cơ hội thăng tiến	6
9	Công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực	4
10	Có được sự đánh giá thực hiện công việc công bằng, phù hợp với năng lực.	3

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

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng 2.5 cho thấy, trong các nhu cầu đổi của công nhân sản xuất thì tiền lương cao là nhu cầu được đánh giá quan trọng nhất, tiếp theo đó là có được công việc ổn định, khi công việc được làm lâu dài sẽ đảm bảo thu nhập và cuộc sống cho người lao động, nhất là công nhân sản xuất khi họ không có trình độ cao và không được đào tạo qua nhiều trường lớp, thứ 3 đó là nhu cầu có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp, công bằng và đúng với năng lực của họ, nó ảnh hưởng trực tiếp đến lương, thưởng, cơ hội thăng tiến và sự ổn định trong công việc của công nhân sản xuất, do đó nếu đánh giá đúng được năng suất, chất lượng và hiệu quả trong quá trình làm việc của công nhân sản xuất sẽ tạo ra sự kích thích, hăng say làm việc hơn.

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

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

Đối với công nhân sản xuất: Hưởng lương theo sản phẩm, trả lương theo ngày công thực tế hệ số lương đã được xếp. Cụ thể được tính theo công thức sau

$$\text{Tiền lương} = \frac{\text{Lương tháng}}{26 \text{ ngày}} \times \text{số ngày làm việc} \times H_i \times K_i$$

$K_i$ : hệ số hoàn thành công việc

$H_i$ : hệ số lương của người thứ  $i$ , hệ số này căn cứ theo bậc thợ

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM đã rất chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau. Tiền lương đã gắn chặt với số lượng và chất lượng mà công nhân sản xuất cống hiến, trả lương theo bậc thợ hiệu quả thực hiện công việc của từng công nhân sản xuất. Trong công thức tính lương cho công nhân sản xuất đều có sự tham gia của hệ số hoàn thành công việc ( $K_i$ ), ngày công lao động thực tế, bậc lương căn cứ vào bậc thợ. Bên cạnh đó, tiền lương người lao động luôn được nhận vào ngày mùng 5 của tháng sau, công ty chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng hạn cho công nhân sản xuất. Tất cả điều này đã góp phần tạo ra lòng tin và sự cố gắng cho công nhân sản xuất vì những gì mà họ nhận được tương xứng với những đóng góp của họ.

Liên quan đến thời điểm trả lương, tác giả đặt vấn đề tiền lương được chi trả đúng hạn và tiến hành khảo sát ý kiến của công nhân sản xuất.

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

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

**Bảng 2.6. Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương***Đơn vị: %*

TT	Nội dung	Mức độ				Hoàn toàn đồng ý
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	
1	Hài lòng với mức lương hiện tại	6,67	20,00	58,00	13,33	2,00
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	18,00	22,00	30,00	25,33	5,33
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	4,67	14,67	34,00	34,67	12,00

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Bảng trên cho thấy có đến 15,33% công nhân sản xuất hài lòng với mức lương mà mình nhận được, thể hiện rằng tiền lương công ty chi trả đã đáp ứng được mức sinh hoạt của họ tại địa phương, bảo đảm cuộc sống. Có 30,67% công nhân sản xuất cảm thấy tiền lương được chi trả công bằng và hợp lý, 46,67% đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, điều này chứng tỏ các bậc lương và cách đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân sản xuất tại công ty đã có sự công bằng, phân loại và kích thích người lao động.

Nguyên nhân công nhân sản xuất không thỏa mãn với tiền lương hiện tại của Công ty là do công nhân cho rằng mức lương của họ thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành, cho thấy, công tác tiền lương và mức lương ở Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM chưa đáp ứng được cho công nhân sản xuất. Điều này sẽ không khuyến khích NLD tận tụy với công việc, và dễ bỏ việc.

Công ty cần chú trọng hơn đến các hoạt động liên quan đến tiền lương cho công nhân sản xuất, vì đối với họ tiền lương là mục tiêu quan trọng nhất mà họ hướng tới khi làm việc tại công ty.

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

Lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến tiền thưởng của người lao động, coi tiền thưởng là một hình thức tăng thêm thu nhập cải thiện đời sống của công nhân sản xuất và khuyến khích công nhân sản xuất cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực để công nhân sản xuất thực hiện tốt công việc của mình. Tiền thưởng của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM thưởng cho công nhân sản xuất có hai loại chính là thưởng năm và thưởng sáng kiến sáng tạo:

**Bảng 2.7: Mức thưởng cuối năm theo xếp loại**

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

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)

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

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

Thưởng sáng kiến sáng tạo Công ty thực hiện vào cuối mỗi quý, do Phòng tổ chức - Hành chính của Công ty xem xét đánh giá, có 4 loại mức thưởng: Loại đặc biệt sáng tạo là những ý tưởng độc đáo, mang lại hiệu quả cao và căn cứ theo giá trị kinh tế của ý tưởng mang lại Phòng tổ chức - Hành

chính sẽ đề xuất giá trị thưởng tương ứng. Các mức thưởng còn lại là loại I, II, III có giá trị tương ứng lần lượt là 3 tháng lương, 2 tháng lương và 1 tháng lương.

**Bảng 2.8: Mức thưởng theo ý kiến sáng tạo**

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

*Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)*

Tác giả đã khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của công nhân sản xuất và kết quả như sau:

**Bảng 2.9. Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng**

*Đơn vị: %*

TT	Nội dung	Mức độ				Hoàn toàn đồng ý
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	3,33	4,67	10,00	52,00	30,00
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	2,00	4,67	11,33	53,33	28,67
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	4,67	6,67	9,33	41,33	38,00



4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	3,33	4,67	10,00	52,00	30,00
---	--	------	------	-------	-------	-------

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng trên cho thấy công nhân sản xuất thái lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng. Tuy nhiên, vẫn còn 11,33% lao động cho rằng điều kiện xét thưởng chưa hợp lý, rõ ràng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với công nhân sản xuất đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến động lực lao động để có phần thưởng của người lao động.

Khi nghiên cứu tiền thưởng của Công ty đối với người lao động, tác giả thấy rằng mức thưởng mà Công ty quy định tương đối cao, một năm công nhân sản xuất có thể được thưởng nhiều lần nhưng vẫn làm cho công nhân sản xuất không hài lòng vì tiền thưởng vẫn căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc và bị ràng buộc bởi tỉ lệ do Công ty quy định; hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động; nhiều khi phát chậm tiền thưởng cho người lao động. Dẫn đến làm giảm động lực lao động đối với người lao động. Các loại thưởng tại công ty còn chưa được phong phú đa dạng, hình thức thưởng đơn giản là bằng tiền, và đặc biệt là thời gian thưởng vào cuối của mỗi quý tức là 3 tháng một lần nên tính kịp thời chưa cao, chưa mang tính động viên cao cho người lao động

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

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

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

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

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

Các khoản phúc lợi của toàn Công nhân sản xuất được Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM quan tâm và chi trả như:

**Bảng 2.10. Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho công nhân sản xuất**

*Đơn vị: Đồng*

STT	Các ngày lễ	Số tiền
1	Tết âm lịch	3.000.000
2	Tết dương lịch và ngày thành lập Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM	3.000.000
3	Ngày 20.10 (đồng/1phụ nữ)	200.000
4	Ngày 2.9	2.000.000
5	Ngày 1.6 và tết trung thu (đồng/1cháu)	250.000
6	Ngày 30.4, 1.5 và giỗ tổ Hùng vương	2.000.000
7	Ngày 8.3 (Phụ nữ)	200.000

*(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)*

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

Theo kết quả khảo sát động lực lao động về mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM thì có đến 41,98% người được hỏi cho rằng không hài lòng về chế độ phúc lợi, chỉ có 12,31% cho rằng chế độ phúc lợi của Công ty tốt hơn chế độ phúc lợi của các Công ty khác cùng ngành. Như vậy, để tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM thì đòi hỏi Lãnh đạo Công ty phải điều chỉnh các chế độ phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với tình hình thực tế nhằm phát huy vai trò trong tạo động lực lao động.

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

- Điều kiện làm việc:

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

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

Trong nhiều năm qua, Công ty luôn duy trì việc bố trí nước uống (trà xanh) cho các khu nhà xưởng vào trước mỗi ca làm việc, bếp ăn phục vụ bữa sáng và bữa trưa cho người lao động. Công tác vệ sinh công nghiệp được Công ty coi trọng. Trong nhà xưởng, tòa nhà hành chính, ngoài khuôn viên luôn được quét dọn sạch sẽ, sắp xếp hàng hóa, bố trí xe làm việc, xe sản xuất gọn gàng. Trước khi ra về, người lao động phải kiểm tra điện nước, tắt điện

nước nơi làm việc. Người lao động phải nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện đúng các quy trình vận hành máy móc, thiết bị, nếu làm hư, mất mát các trang thiết bị, máy móc mà không có lý do chính đáng thì người lao động phải chịu trách nhiệm bồi thường...

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

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

Để đánh giá điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

**Bảng 2.11. Kết quả khảo sát môi trường làm việc**

*Đơn vị: %*

TT	Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Môi trường làm việc thoải mái	4,67	4,67	10,67	43,33	36,67
2	Phương tiện bảo hộ và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	8,00	15,33	16,67	40,00	20,00
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	4,00	4,67	15,33	42,00	34,00

4	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	1,33	4,67	10,00	45,33	38,67
5	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	0,00	4,67	5,33	51,33	38,67

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng trên cho thấy 80% người được hỏi đồng ý môi trường làm việc thoải mái, 84% đồng ý với vệ sinh nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ, 60% cho rằng được trang bị phương tiện bảo hộ và thiết bị cần thiết và 90% cho rằng đồng nghiệp luôn hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Kết quả trên thể hiện rằng Công ty đã rất nỗ lực và thỏa mãn phần lớn số công nhân sản xuất về điều kiện làm việc, bảo hộ lao động, vệ sinh và môi trường thân thiện. Tuy nhiên vẫn còn 24% người được hỏi không đồng ý với phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ. Vì vậy, để tạo môi trường làm việc của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM được tốt thì Lãnh đạo Công ty cần phải rà soát các trang thiết bị và bổ sung những trang thiết bị còn thiếu, loại bỏ những trang thiết bị cũ, hỏng một cách thường xuyên, định kỳ.

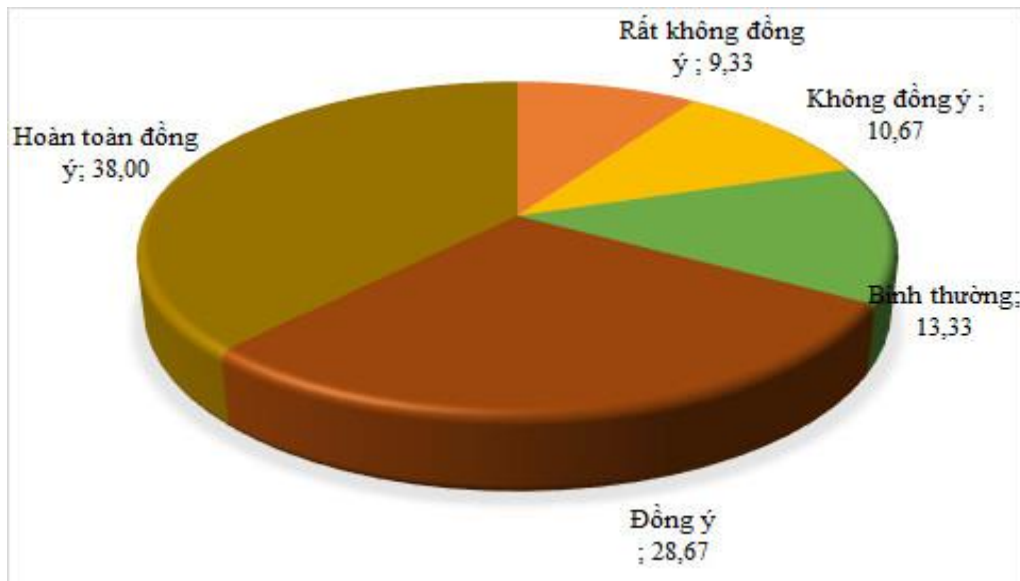
*2.2.2.5. Tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất thông qua phân công, bố trí lao động.*

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

Để mỗi công nhân sản xuất thực hiện tốt công việc của mình phát triển của Công ty, tổ chức cần chú trọng công tác phân công, bố trí lao động phù hợp và làm đúng khả năng sở trường của mình để phát huy hết khả năng của từng

cá nhân. Để biết thực tế việc phân công bố trí lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM có phù hợp không tác giả đã tiến hành khảo sát công nhân và kết quả thu được như sau:

Đơn vị: %



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

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

Khi được hỏi câu hỏi: “Công việc phù hợp với năng lực của mình?”, có 13,33% đánh giá bình thường, số người đồng ý chiếm tỷ lệ 28,67%... và số người hoàn toàn đồng ý chiếm tỷ lệ 38%... Như vậy, số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ 80% . Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM triển khai khá tốt. Do được sắp xếp công việc phù hợp với khả năng mình nên công nhân sản xuất có điều kiện để làm việc và phát triển.

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

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

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

Quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM được áp dụng thống nhất cho tất cả các đối tượng theo Quy chế đánh giá xếp loại công nhân sản xuất. Đánh giá thực hiện công việc trong Công ty là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của công nhân sản xuất trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với phương pháp so sánh (phân phối theo tỷ lệ bắt buộc). Với phương pháp này, Phòng tổ chức - Hành chính phối hợp với các cán bộ phụ trách chuyên môn xác định cái gì cần được đo lường trong thực hiện công việc và đưa ra các tiêu chí đánh giá, thang điểm cho từng tiêu chí đánh giá. Công ty có 3 chu kỳ đánh giá: Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng, theo Quý và theo năm.

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



**Bảng 2.12. Bảng đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất**

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

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)

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

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

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

**Bảng 2.13. Bảng xếp loại công nhân sản xuất**

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

Loại D	< 60	0,90	Tỷ lệ: $\geq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
--------	------	------	---

(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)

Để xác định hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc, tác giả tiến hành khảo sát 150 người lao động, kết quả thể hiện tại Bảng 2.16 cho thấy 25,6% chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc, 21,1% không đồng ý kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc.

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

**Bảng 2.14. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất**

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	8,00	18,00	15,33	31,33	27,33
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	8,67	12,00	12,67	41,33	25,33
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và	8,67	12,00	16,67	41,33	21,33

	công khai					
--	-----------	--	--	--	--	--

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

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

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

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

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

#### *2.2.2.7. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho công nhân sản xuất*

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

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

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

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

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

**Bảng 2.15. Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc***Đơn vị: %*

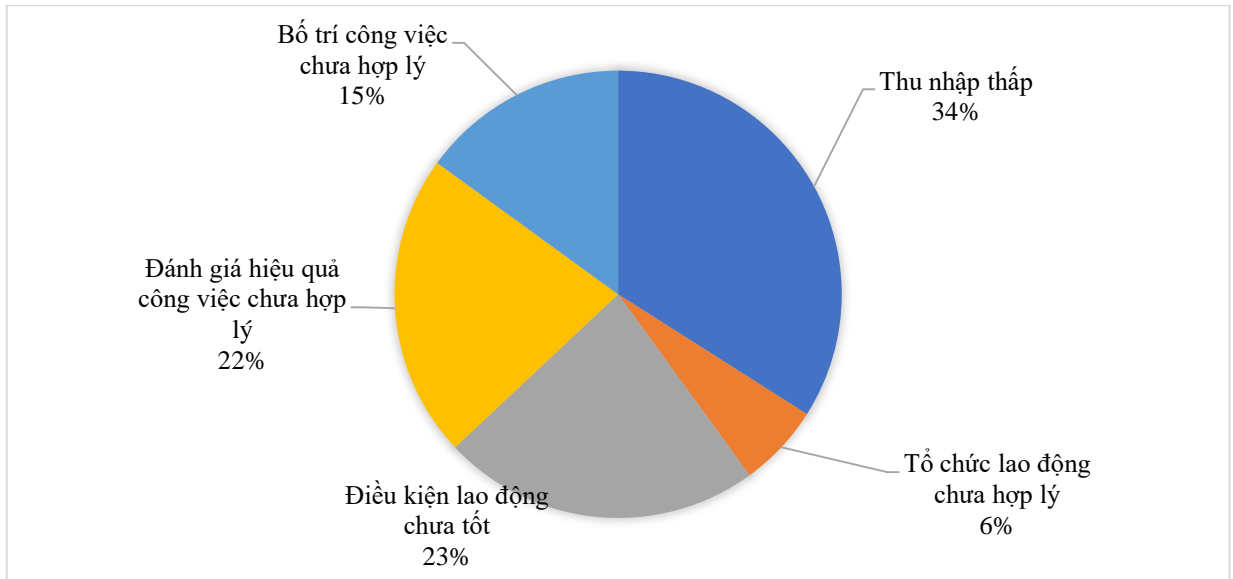
TT	Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Hài lòng với vị trí công việc	11,33	8,67	16,67	46,67	16,67
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	8,67	9,33	6,67	46,67	28,67
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,33	2,00	4,67	53,33	36,67
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	4,67	8,67	6,67	43,33	36,67
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn	0,00	4,67	6,67	46,67	42,00

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Bảng trên cho thấy 63,33% công nhân sản xuất được hỏi hài lòng với công việc hiện tại, 80% người được hỏi cảm thấy mình phải nỗ lực để hoàn thành công việc của mình và 88,67% sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực lao động thỏa mãn nhu cầu của công nhân sản xuất Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM . Tuy nhiên, vẫn còn 20% chưa hài lòng với công việc hiện tại và 4,67% chưa sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn.

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

Đơn vị: %



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

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Dựa vào kết quả từ khảo sát, có thể thấy phần nhiều chiếm 34% công nhân sản xuất chưa hài lòng với mức thu nhập, công ty cần có những biện pháp đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, tăng quỹ lương cho người lao động. Bên cạnh đó những yếu tố về điều kiện làm việc, bố trí sử dụng công việc chưa tạo ra sự hài lòng cho người lao động. So sánh với bảng khảo sát về nhu cầu của công nhân sản xuất tại công ty có thể thấy được rằng mối quan tâm hàng đầu của đối tượng này là thu nhập cao, được bố trí công việc hợp lý và ổn định. Công ty cần xem xét đánh giá lại các biện pháp tạo động lực sao cho hợp lý và để công nhân sản xuất hiểu được sự cố gắng của công ty trong việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

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

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Theo đó nhân viên sẽ được tự đánh giá và cho điểm sau đó là cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá và cho điểm. Các tiêu chí

đánh giá bao gồm các chỉ tiêu cơ bản: đánh giá hiệu suất thực hiện công việc; đánh giá kỹ năng làm việc; ý thức chấp hành kỷ luật, gắn bó với tổ chức. Kết quả đánh giá cuối cùng bao gồm 4 mức: A, B, C và D.

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

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

**Bảng 2.16. Kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất**

*Đơn vị: %*

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	0,67	1,33	9,33	46,00	42,67
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0,00	1,33	7,33	47,33	44,00
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	0,00	9,33	10,00	30,00	50,67

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Kết quả khảo sát cho thấy 42,67% công nhân sản xuất rất đồng ý và 46% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,33 % đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 50,67% rất đồng ý và 30% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,33% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

### 2.3.3. Sự gắn bó của công nhân sản xuất

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

**Bảng 2.17. Số công nhân sản xuất tự bỏ việc qua các năm**

*Đơn vị: Người*

TT	Năm	2018	2019	2020
	<b>Tổng số lượng công nhân viên (LĐ)</b>	<b>1.015</b>	<b>886</b>	<b>767</b>
1	Số lượng tuyển dụng mới	133	91	59
3	Số người bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn	362	220	178

*(Nguồn : Phòng tổ chức - Hành chính)*

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

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

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM , ta có thể đánh giá theo các mặt sau:

**Bảng 2.18. Số lượng sáng kiến cải tiến của công nhân sản xuất từ năm 2018 đến năm 2020**

*Đơn vị: Sáng kiến*

Năm	2018	2019	2020
<b>Số lượng sáng kiến</b>	16	22	36

*(Nguồn: Phòng tổ chức - Hành chính)*



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

**Bảng 2.19: Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của Công nhân sản xuất**

*Đơn vị: %*

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc	2,00	2,67	10,00	39,33	46,00
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0,00	11,33	12,67	30,00	46,00
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	1,33	4,67	10,67	38,67	44,67

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Kết quả khảo sát cho thấy có đến trên 80% công nhân sản xuất sẵn sàng làm thêm giờ và tìm biện pháp để hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Ki hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức.

## **2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM**

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

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

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

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

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM nằm tại Hà Nội có thế mạnh về nhân lực, nguồn nhân lực chủ yếu đến từ thị trường lao động cả trong và ngoài tỉnh, đối với công nhân sản xuất không có yêu cầu cao về trình độ mà chủ yếu cần lao động phổ thông, do đó có nguồn nhân lực dồi dào, đây là một lợi thế trong quá trình thu hút và tuyển dụng công nhân sản xuất cho công ty.

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

Công nhân sản xuất tại công ty chủ yếu là lao động phổ thông, không yêu cầu cao về trình độ đào tạo, tuy nhiên trên địa bàn thành phố Hà Nội nơi công ty đang hoạt động thì có rất nhiều công ty cùng lĩnh vực may mặc xuất khẩu, do đó sự cạnh tranh về lao động là rất lớn.

Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng ngành nghề giống nhau, như công ty cổ phần may 10, Công ty may Thăng Long...luôn tìm cách thu hút công nhân sản xuất trong lĩnh vực may mặc. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM phải có chính sách giữ công nhân sản xuất đã qua đào tạo hoặc thợ chính bằng các biện pháp tạo động lực lao động. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh nên cũng đòi hỏi công nhân sản xuất phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải. Vì vậy công ty Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động.

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

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

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM là một trong những Công ty có tốc độ phát triển bền vững, đem lại nguồn doanh thu và lợi nhuận ổn định. Với chiến lược và phương châm hoạt động “hòa hợp và phát triển”, Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM tiếp tục nỗ lực hết mình trong sản xuất kinh doanh và phát triển thương hiệu.

Mục tiêu lâu dài và bao trùm lên hoạt động của mọi doanh nghiệp vẫn là tối đa hóa lợi nhuận. Vì vậy mọi hoạt động sản xuất của Công ty trong những năm sắp tới cũng không ngoài mục tiêu này. Với mục tiêu và định hướng như vậy, công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động, làm họ hăng hái cống hiến hơn cho công việc.

*\* Khả năng tài chính của công ty*

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

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

Phong cách lãnh đạo của ban giám đốc Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM trong thời gian qua là một trong những nhân tố có vai trò rất quan trọng trong việc khuyến khích tạo động lực lao động đối với lao động trực tiếp. Ban giám đốc luôn có sự quan tâm đúng mức với công nhân sản xuất trực tiếp tại đây và tạo điều kiện giúp công nhân sản xuất trực tiếp hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ của mình.

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

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

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

Hiện nay, Công ty sở hữu đội ngũ công nhân sản xuất với tuổi đời trẻ, giàu sức khỏe, năng động và tràn đầy nhiệt huyết. Tuy chưa tiến hành khảo sát về mong muốn, nhu cầu của công nhân sản xuất nhưng về cơ bản công ty đã có những hoạt động tạo động lực phù hợp để công nhân sản xuất có hứng thú và hăng say làm việc hơn và về cơ bản đáp ứng được những nhu cầu cấp thiết nhất của họ.

## **2.5. Tổng kết công tác tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM qua các năm**

### **2.5.1. Kết quả đạt được**

Từ những phân tích trên cho thấy các chính sách này phù hợp với học thuyết nhu cầu của Maslow, từ đó Công ty đã đề ra các chính sách kích thích vật chất và tinh thần đối với công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, cụ thể: Chính sách tiền lương, thưởng của Công ty đảm bảo được cuộc sống của bản thân người lao động, gia đình và đáp ứng nhu cầu sinh lý; công nhân sản xuất được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, được trang bị bảo hộ lao động thông

qua chính sách phúc lợi và đáp ứng nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội của công nhân sản xuất được đảm bảo thông qua bầu không khí làm việc tốt, mọi người luôn quan tâm giúp đỡ nhau để phát triển, để hoàn thành mục tiêu của các phòng ban; đáp ứng nhu cầu được tôn trọng như công nhân sản xuất được bày tỏ ý kiến của mình, các cấp quản lý phải biết lắng nghe và ngược lại công nhân sản xuất chấp hành ý kiến chỉ đạo của cấp trên; đáp ứng nhu cầu tự khẳng định mình được thể hiện thông qua chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, cơ hội thăng tiến.

Các hoạt động tạo động lực phi tài chính như VHVN, TDTT được chú trọng và thực hiện tốt, tạo hưng phấn cho người lao động. Ngoài ra, Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM nói riêng còn được kế thừa văn hoá doanh nghiệp vững mạnh từ Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM, kết hợp cùng với nét văn hoá trẻ trung, năng động của đội ngũ nhà quản trị cũng như nhân viên làm việc giúp cho môi trường làm việc tại vừa nghiêm túc, kỷ luật, vừa thân thiện, cởi mở.

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

### **2.5.2. Hạn chế**

Bên cạnh đó, tạo động lực lao động cho công nhân sản xuất của Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM đã thiếu sót ngay từ ban đầu khi bỏ qua khâu tìm hiểu, xác định hệ thống nhu cầu của công nhân sản xuất. Chính điều này dẫn tới những hạn chế khác khi triển khai các

biện pháp tạo động lực lao động, chưa hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu của bộ phận đông đảo các cán bộ công nhân viên Công ty.

**Tiền lương:** Tuy đã đáp ứng được yêu cầu chi tiêu của công nhân sản xuất nhưng chưa thực sự tạo động lực mạnh mẽ cho công nhân sản xuất. Việc trả lương cho công nhân sản xuất tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Tiến trình tăng lương và xét tăng lương còn chưa có sự thông thoáng, các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Một số loại phụ cấp theo đánh giá quả công nhân sản xuất là thiếu công bằng trong chi trả cho các bộ phận, Công ty chưa có chế độ phụ cấp độc hại phù hợp với điều kiện thực tế, theo quy định của nhà nước thì công nhân sản xuất phải được trợ cấp an toàn do độc hại nghề nghiệp.

**Tiền thưởng:** Tiền thưởng của công ty còn thiếu sự linh hoạt trong công tác khen thưởng. Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng chưa được công ty chú trọng, điều này làm cho người được khen thưởng không cảm nhận được giá trị vật chất và giá trị tinh thần trong tiền thưởng, kèm theo điều kiện về sản lượng quá cao dẫn đến công nhân sản xuất nếu muốn đạt được thì phải làm việc rất mệt mỏi, điều này khiến họ không mấy hứng thú. Công ty cũng không có nhiều phong trào thi đua mang tính kích thích cao, tiền thưởng chưa thực sự hấp dẫn nên không thu hút được nhiều phòng ban, bộ phận nhiệt tình tham gia.

**Chế độ phúc lợi:** Các chế độ phúc lợi của công ty thiếu đa dạng về hình thức và chưa đáp ứng được nguyện vọng của công nhân sản xuất. Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc của Nhà nước. Bên cạnh đó, chính sách thăm quan du lịch chưa được coi trọng, đặc biệt là đối tượng được đi thăm quan du lịch nước ngoài vẫn mang nặng tính hình thức.

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

Chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: Công ty chưa có một văn bản hay chính sách cụ thể nào quy định rõ ràng lộ trình công danh để công nhân sản xuất có thể theo mà phấn đấu nhằm thăng tiến trong sự nghiệp. Đây là một điểm hạn chế mà Ban lãnh đạo Công ty cần nghiêm túc xem xét để có thể tạo điều kiện cho những công nhân vừa có tay nghề cao, vừa có trình độ cao, được đào tạo bài bản không chỉ có một công việc có thu nhập ổn định, mà còn có cơ hội để được thăng tiến trong nghề nghiệp, được phát triển sự nghiệp cá nhân trong tương lai.

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

Công tác đào tạo: Công ty đã có nhưng quan tâm đến các chương trình đào tạo cho công nhân sản xuất được thực hiện một cách đều đặn thường xuyên nhưng chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức. Nội dung đào tạo của công ty chưa gắn với yêu cầu công việc,



hình thức đào tạo còn nhiều hạn chế do vậy nó chưa thực sự đóng góp vào động lực thúc đẩy công nhân sản xuất. trường, sở thích công nhân sản xuất.

### ***2.5.3. Nguyên nhân hạn chế***

Công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM còn một số tồn tại như trên là do nguyên nhân, cụ thể:

#### ***2.5.3.1 Nguyên nhân chủ quan***

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

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết. Việc bổ nhiệm, bố trí sử dụng công nhân sản xuất còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt theo chỉ đạo chủ quan cảm tính của tổ trưởng nên kìm hãm sự phát triển của mỗi cá nhân có năng lực, bởi vậy làm giảm động lực phát triển Công.

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

### 2.5.3.2. Nguyên nhân khách quan

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

Tác động của thị trường và các quy định của chính phủ nên nhiều lúc môi trường tạo động lực của Công ty hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh hưởng của đại dịch covid, thị trường xuất khẩu giảm, doanh thu giảm, các vấn đề chi phí liên quan đến vận chuyển tăng, khiến công việc làm trở nên khó khăn vì thế công cụ tài chính- kinh tế ( công cụ chính) ít nhiều bị ảnh hưởng và hoạt động kém hiệu quả hơn.

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

### **Chương 3**

## **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG NHÂN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ IPM**

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

#### **3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty**

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM là một doanh nghiệp 100 % vốn nước ngoài. Công ty có các định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo như sau:

Chuẩn bị tốt nội lực để khai thác tối đa công suất thiết bị hiện có nhằm nâng cao sản lượng và doanh thu cho công ty.

Nghiên cứu, chế tạo và đưa vào sản xuất hàng loạt các sản phẩm mới có hàm lượng công nghệ cao nhằm đa dạng hoá sản phẩm.

Xây dựng đội ngũ công nhân viên giác ngộ chính trị cao, nắm vững kiến thức quản lý kinh doanh, quản lý kỹ thuật, chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2018 đáp ứng tiến trình hội nhập và phát triển.

Tiếp tục đầu tư, đồng bộ hoá dây chuyền sản xuất dệt may.

Đào tạo, tuyển dụng lao động có trình độ chuyên môn cao chuẩn bị cho hội nhập và phát triển.

Tiếp tục phát triển kinh doanh, đa ngành nghề, đa sở hữu trên cơ sở các lĩnh vực sản xuất chủ yếu bao gồm: Sản xuất kinh doanh các loại sản phẩm Sợi - May mặc tiêu thụ nội địa và xuất nhập khẩu trực tiếp các loại sản phẩm Sợi - May mặc; Thiết bị - Phụ tùng - Nguyên phụ liệu phục vụ nhu cầu sản xuất Sợi - May mặc.

Kinh doanh du lịch, Vận tải, Xây dựng, đầu tư và kinh doanh bất động sản, kinh doanh xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động; phát triển thị trường trong và ngoài nước.

Không ngừng áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong sản xuất kinh doanh; ứng dụng Công nghệ tin học trong quản lý và kinh doanh, phát triển thương mại điện tử và tìm kiếm giải pháp phát triển những ngành nghề kinh doanh mới mà pháp luật không cấm.

Tăng cường hội nhập quốc tế cùng với việc duy trì phát triển thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp.

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

Trước xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, vừa là cơ hội cho sản phẩm của Công ty tiếp cận rộng rãi hơn tới các khách hàng trên thế giới, vừa là thách thức khi cũng có nhiều hơn các doanh nghiệp mạnh của nước ngoài xâm nhập thị trường Việt Nam đòi hỏi Công ty phải cải tiến không ngừng, phải biết phát huy thế mạnh vốn có, khắc phục các nhược điểm để tăng khả năng cạnh tranh. Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM đã động viên các cán bộ công nhân viên tích cực và chủ động hội nhập, dám nghĩ dám làm, quyết định kịp thời, năng động sáng tạo, tất cả vì mục tiêu chiến lược của Công ty.

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

Lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM xác định tạo động lực cho công nhân sản xuất là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Tạo động lực là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của công nhân sản xuất theo hướng tích cực. Hành vi của công nhân sản xuất không thể thay trong một sớm một chiều mà đòi hỏi phải

có một quá trình liên tục, lâu dài. Bên cạnh đó, tạo động lực cho công nhân sản xuất đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống cho người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

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

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương, thưởng và phúc lợi và phụ cấp**

##### *3.2.1.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp*

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

Công ty phải phổ biến và nâng cao ý thức của toàn lao động trong Công ty, phổ biến rộng rãi, rõ ràng cách đánh giá thực hiện công việc, các chế độ phụ cấp đi kèm lương. Việc này được thực hiện càng tốt sẽ làm giảm bớt các

thắc mắc, sự hiểu lầm và cũng là một phương thức tốt kiểm soát những sai phạm của bộ phận làm lương. Người lao động sẽ thấy được sự rõ ràng, minh bạch trong việc đánh giá sức lao động của mình

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

Xây dựng hệ thống thông tin về thù lao rõ ràng và cho phép người lao động nắm được thường xuyên thông tin. Hệ thống thông tin thù lao lao động là một phần quan trọng trong hệ thống thông tin quản trị nhân sự, thu thập, sắp xếp, quản lý, lưu trữ và kiểm tra các thông tin về thù lao lao động liên quan đến từng người lao động. Điều này giúp người lao động theo dõi được cụ thể các thông tin thù lao của mình, tăng sự minh bạch, rõ ràng.

Công ty cải thiện các biện pháp trả lương phù hợp hơn để tránh gây nhầm lẫn trong quá trình trả lương như có thể sử dụng thẻ ngân hàng, chia ra thời gian lấy lương cho hợp lý, công khai bảng lương một cách rõ ràng. Để có thể tạo động lực cho người lao động, làm cho họ có thể yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty thì ban lãnh đạo Công ty cần phải có kế hoạch nâng lương cho người lao động. Chế độ lương không rạch ròi, việc khen thưởng tùy tiện, không công bằng thì trước sau gì cũng sẽ dẫn đến sự bất mãn ở người lao

động. Ngoài ra, khi làm thêm giờ thì công nhân viên Công ty phải được hưởng lương như sau: Vào các ngày thường ít nhất bằng 150%, Vào những ngày nghỉ hàng tuần thì ít nhất bằng 200%, Vào những ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương ít nhất bằng 300% (trong mức 300% này đã bao gồm tiền lương trả cho thời gian nghỉ được hưởng nguyên lương).

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

Mức phụ cấp phải được tính toán cụ thể dựa trên việc cân đối thu chi, lợi nhuận... nhưng đặc biệt lưu ý là phải dựa trên tỷ lệ lạm phát hàng tháng, mức phụ cấp cũng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động cố gắng. Công ty cần khuyến khích đội ngũ cán bộ nhân viên nguồn nhân lực am hiểu hơn về thị trường lao động, về lĩnh vực kinh tế xã hội trong nước và ngoài nước để tiếp thu và vận dụng linh hoạt những thay đổi có hướng tích cực vào công ty mình.

### *3.2.1.2. Xây dựng chế độ khen thưởng phù hợp*

Để có thể nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của công nhân sản xuất, Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM có thể thực hiện một số giải pháp sau:

Thực hiện chế độ khen thưởng công nhân sản xuất biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

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

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

Tiền thâm niên = Số tháng thâm niên x Số tiền thâm niên 1 tháng

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

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

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

Các hình thức thưởng có thể phong phú hơn, ngoài thưởng bằng tiền, công ty có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa

học cho người lao động và con em họ. Ban lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một trong những động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

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

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

### *3.2.1.3. Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi và dịch vụ*

Phúc lợi tuy chưa đóng góp nhiều vào thu nhập của công nhân trực tiếp nhưng nó phần nào tác động tới tâm lý của họ trong những dịp đặc biệt. Phúc lợi còn giúp người lao động cảm thấy rằng ban lãnh đạo của mình không hề quên họ, trái lại còn quan tâm, động viên họ hết kịp thời. Công tác này thực sự giúp người lao động có được tâm lý bình tâm, thoải mái sau những tháng

ngày làm việc căng thẳng. Vì vậy Công ty cần quan tâm tới những hình thức phúc lợi và dịch vụ làm nhân tố kích thích động lực cho người lao động.

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

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

+ Công ty nên thành lập tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do các đoàn viên tự nguyện hợp thành, là một tổ chức đại diện cho người lao động.

Khi đã xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh nghĩa là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Các hoạt động

công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ thì sẽ thu hút được nhiều lao động.

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

- Công ty cần có các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phúc lợi về y tế, phòng tập thể dục thể thao,...

- Không những thế công ty còn cần quan tâm đến các dịch vụ giải trí như tổ chức các bữa tiệc, tham quan, nghỉ mát. Bởi vì các phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái và thân thiện cho nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.

- Công ty cũng cần thực hiện các phúc lợi theo quy định của luật lao động như trợ cấp ốm đau, thai sản, hưu trí, bệnh nghề nghiệp, tai nạn lao động, tử tuất, đi đào tạo chăm chỉ, tham gia đầy đủ các buổi học và thực hiện tốt các yêu cầu của khóa học, hay cán bộ được cử đi đào tạo có bằng kết quả học tập xuất sắc được chứng nhận bởi cơ sở đào tạo. Từ đó khuyến khích cán bộ công nhân viên tích cực học hỏi, bồi dưỡng kiến thức của bản thân.

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

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

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

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

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

Người lao động đang có thai từ 6 tháng trở lên được miễn huy động làm thêm giờ, đồng thời được nghỉ mỗi ngày 45 phút trong thời gian làm việc mà vẫn được hưởng đủ lương thời gian theo cấp bậc bản thân hiện giữ. Người

lao động sinh con thì được trợ cấp 200.000 đồng cho một lần sinh

Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

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

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

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

#### **3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc**

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

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

Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM trả lương, thưởng cho công nhân sản xuất dựa trên đánh giá công việc. Nếu muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

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

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

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

+ Bước 3: Là tiến hành thu thập thông tin. Công ty nên xử lý thông tin theo mục đích, yêu cầu phân tích công việc: sắp xếp, phân loại các thông tin thu thập được; thẩm hiểm tra lại tính chính xác và đầy đủ của thông tin từ những người lao động có ton bi ha cuan; điều chỉnh những thông tin sai lệch, bổ sung những thông tin còn thiếu.

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

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

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Đó chính là liệt kê các yêu cầu của công việc về trình độ giáo dục - đào tạo, kiến thức chuyên môn,

kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân: hiểu biết, khả năng, thể lực... và các yêu cầu khác cần phải có để có thể hoàn thành công việc.

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

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

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

#### *3.2.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc*

Xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động để đảm bảo việc trả tiền công được khách quan, chính xác là rất quan trọng đối với bất kỳ

doanh nghiệp nào, nhất là ở Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM

- nơi có lực lượng lao động đông và yêu cầu về mặt chất lượng sản phẩm là rất cao. Vì vậy Công ty cần ý thức được điều đó và phải xây dựng nên một hệ

thống đánh giá sao cho phù hợp đối với cán bộ công nhân viên.

Về đánh giá thực hiện tạo động lực: ở đây chủ yếu là việc đánh giá chính sách tạo động lực. Đây là việc làm khó vì khó định lượng kết quả, lãnh đạo cần trả lời các câu hỏi như: Chính sách tạo động lực mà Công ty đưa ra có thực hiện được mục tiêu của công tác tạo động lực mà Công ty đã xác định không, Có gì bất cập không, có khó khăn trong việc triển khai vào thực tế không, Người lao động có hài lòng về các chính sách đó không?...Để có thể đạt hiệu quả cao khi hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo yêu cầu một cách nhịp nhàng, khách quan, công bằng và sát với thực tế mà người lao động thực hiện. Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp đánh giá khuyến khích kịp thời để người lao động làm việc tốt hơn. Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

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

Hiện nay ở Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, chưa rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Vì vậy, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt



hiệu quả tối ưu thì người lao động và công ty đều phải thực sự hiểu biết về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

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

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

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

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

Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động có thể hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một trong những

tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

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

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân viên: Với những nhân viên luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm cho họ nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện được thêm những tố chất mà nhân viên đang có nhưng trước đây chưa được được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân viên trong tương lai gần, tránh để nhân viên thấy rằng sau đánh giá lãnh đạo công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh ra tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên).

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

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân viên sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân viên của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp,

theo dõi tình hình phát triển của nhân viên sẽ cho lãnh đạo công ty thấy những nhân viên nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho công ty phù hợp với người lao động làm việc tốt hơn.

### *3.2.2.3. Sắp xếp, bố trí nhân lực đúng người đúng việc*

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

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

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

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

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

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

### ***3.2.3. Tăng cường các hoạt động đào tạo và tạo cơ hội thăng tiến***

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

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

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

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

Cùng với đó là phối hợp với các trường Đại học trong và ngoài nước để đào tạo các cán bộ quản lý có trình độ cao. Công ty nên đưa thêm các nội dung đào tạo bổ trợ vào các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình:

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

Công ty nâng cao trình độ ngoại ngữ cho người lao động. Sau mỗi khoá đào tạo, và sau mỗi năm, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và phát triển của Công ty phải tiến hành tổng hợp các kết quả về các mặt số lượng, chất lượng,

kinh phí đào tạo cho từng đối tượng, các hình thức đào tạo. Để lấy đó làm cơ sở cho việc đánh giá những gì đạt được, những gì chưa đạt được của khoá trước nhằm sửa chữa, hoàn thiện hơn cho khoá học sau, năm sau.

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

Từ trước đến nay, quá trình thăng tiến tại Công ty tiến hành theo trình tự từ thấp đến cao, không bỏ nhiệm vượt cấp. Tuy nhiên, hiện nay bộ máy tổ chức của Công ty đã tương đối đầy đủ, các chức danh vị trí công việc hầu như đã được bố trí. Để công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả, ban lãnh đạo Công ty cũng cần thay đổi chủ trương bổ nhiệm cán bộ quản lý. Không nên để tình trạng bất cứ người nào “ngồi” quá lâu tại một vị trí vì cách làm như vậy sẽ khiến người công nhân giỏi khó có cơ hội được giao giữ trọng trách, phát huy năng lực, dần dần mất nhiệt huyết phấn đấu. Người lao động qua quá trình học tập, rèn luyện nâng cao trình độ tay nghề, được làm việc với những người quản lý chuyên nghiệp, môi trường làm việc hiện đại, sẽ cố gắng phấn đấu để thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, gắn bó lâu dài với Công ty.

### ***3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc nghiên túc, thân thiện và an toàn***

Gần như tất cả mọi công nhân sản xuất đều mong muốn làm việc trong một môi trường tốt và dễ chịu. Người lao động sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được một mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Ban lãnh đạo của Công ty có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động nhằm xây dựng bầu không khí và văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và nâng cao vị thế, vai trò của người lao động

Công ty nên đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng như áp dụng nguyên tắc 5S. Theo nghĩa gốc trong tiếng Nhật, 5S có nghĩa là: Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc) và Shitsuke (Sẵn sàng). Mục tiêu chính của 5S đó là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị. cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cal tiên liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng. Từ các nguyên tắc 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người lao động sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

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

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

say lao động, đồng thời nâng cao năng suất lao động, điều đó ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động.

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

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

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

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

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



hiều nhau nhiều hơn. sự đồng đều về nhận thức và cùng giúp đỡ nhau trong lao động sản xuất và công tác.

### **3.3. Kiến nghị đối với thành phố Hà Nội**

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

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

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

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

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

## KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động đem lại những lợi ích to lớn và là một vấn đề hết sức cần thiết cho công nhân sản xuất cũng như doanh nghiệp, đây là một vấn đề nhiều nhà quản lý ngày càng lưu tâm đến. Vấn đề đặt ra đối với các nhà là phải biết tìm ra động lực và thực hiện nó như thế nào cho hiệu quả. Qua nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM thực tế cho thấy phần lớn lao động tại công ty là công nhân sản xuất trực tiếp, nếu Công ty muốn đạt được mục tiêu, chiến lược của mình thì cần chú trọng công tác tạo động lực lao động; cũng như tạo được sự gắn bó của họ với đơn vị. Với đề tài luận văn: ***Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM***”. Được thực hiện trong quá trình nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM . Công ty cũng rất quan tâm tới vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp động viên công nhân sản xuất nói chung và đối tượng công nhân sản xuất trực tiếp nói riêng nhằm tạo động lực lao động kích thích họ làm việc đạt năng suất cao, đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty.

Về cơ bản hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty đã được quan tâm và có những kết quả nhất định. Tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế nên chưa thật sự tác động được động lực lao động của đối tượng lao động trực tiếp là công nhân sản xuất, vậy tác giả đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM trong thời gian tới để Công ty xem xét áp dụng.

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

khó tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM , *Báo cáo lao động và thu nhập năm 2020*.
2. Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM , *Báo cáo số lượng chất lượng cán bộ viên chức các doanh nghiệp Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM năm 2019*.
3. Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM , *Báo cáo số lượng chất lượng công nhân lao động các doanh nghiệp Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM năm 2020*.
4. Công ty Cổ phần Thương Mại Và Phát triển quốc tế IPM , *Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2018- 2020*.
5. Trần Kim Dung (2013), *Xác định giá trị công việc & Thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, Nxb Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Trần Thị Hạnh – Đặng Thành Hưng, Đặng Mạnh Hồ (2005), *Quản lý nguồn nhân lực*, Nxb Chính trị quốc gia
9. Trần Xuân Hải và TS. Trần Đức Lộc đồng chủ biên (2012), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tài Chính.
10. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tập 2*, Nxb Bưu điện, Hà Nội.
11. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhàn (2018), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, Nxb Thống kê.

12. Nguyễn Thị Phương Lan (2018), Luận án tiến sỹ “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
13. Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sỹ: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã*” (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An).
14. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
15. Nguyễn Hoàng Nam (2013), Luận văn thạc sỹ “*Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty bưu chính viễn thông Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Minh Nhân (2014), *Giáo trình Quan hệ lao động*, Nxb Thống kê.
17. Trịnh Minh Tân (2019), Luận văn Thạc sỹ “*Tạo động lực cho công nhân sản xuất tại Công ty TNHH xuất nhập khẩu ô tô Miền Trung*”, Trường Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Hà Nội
18. Ngô Kim Thành (2012), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, Nxb Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
19. Lê Trường Diễm Trang (2018), *Giáo Trình Quản Trị Nguồn Nhân Lực*, Nxb Đại Học Quốc Gia, Hà Nội.
20. Bùi Anh Tuấn (2012), *Hành vi tổ chức*, Nxb Kinh tế quốc dân.
21. Vũ Huy Từ (2020), *Giáo trình quản lý nhân sự*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
22. Vũ Huy Từ (2004), *Tài liệu hướng dẫn học tập môn khoa học quản lý*, Nxb chính trị quốc gia.
23. Vũ Thị Uyên (2012), Luận án tiến sỹ “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay*”, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

24. Thùy Vân, *Công nhân sản xuất cần gì từ công việc*, <http://www.doanhnhan360.com> (5/6/2019).

25. Thời báo Kinh tế Sài Gòn, *Cách tạo động lực cho nhân viên*, <http://www.doanhnhan360.com> (6/6/2019)

26. Thương trường, *Bí quyết thu hút, duy trì và động viên người lao động*, <http://www.doanhnhan360.com> (7/6/2019)



## Phần II: Nội dung tạo động lực

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

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

Vui đánh dấu (x) vào ô trống nhất với ý kiến của anh/chị

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương</b>						
1	Hài lòng với mức lương hiện tại					
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng					
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý					
<b>Mức độ hài lòng đối với tiền thưởng</b>						



1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận					
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng					
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc					
<b>Khảo sát môi trường làm việc</b>						
1	Môi trường làm việc thoải mái					
2	Phương tiện bảo hộ và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ					
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
4	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
5	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao					
<b>Công việc phù hợp với năng lực của công nhân sản xuất</b>						
<b>Đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất</b>						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai					
<b>Mức độ hài lòng đối với công việc</b>						
1	Hài lòng với vị trí công việc					
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được					

3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình					
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn					
<b>Khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất</b>						
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ					
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu					
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao					
<b>Khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của Công nhân sản xuất</b>						
1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc					
2	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
3	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ					
<b>Các lý do công nhân sản xuất chưa hài lòng với công việc</b>						
1	Thu nhập thấp					
2	Tổ chức lao động chưa hợp lý					
3	Điều kiện lao động chưa tốt					
4	Đánh giá hiệu quả công việc chưa hợp lý					
5	Bố trí công việc chưa hợp lý					

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

**PHỤ LỤC**  
**KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**

*Đơn vị: Phiếu*

TT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Công việc thú vị và đầy thử thách				3	5	15	110	11	3	3
2	Quan hệ đồng nghiệp tốt					1	5	15	109	12	8
3	Tiền lương cao	131	17	2							0
4	Công việc ổn định	32	106	7	2	3					0
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ							2	5	11	132
6	Được tự chủ công việc		0	0	1	2	3	3	10	90	41
7	Điều kiện làm việc tốt	3	2	5	25	71	28	13	2	1	0
8	Có cơ hội thăng tiến	1	3	2	7	25	68	36	4	3	1
9	Công việc phù hợp với khả năng và sở trường	5	15	22	70	20	4	5	4	3	2
10	Có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp	15	35	68	15	8	3	2	2	1	1

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương</b>						
1	Hài lòng với mức lương hiện tại	10	30	87	20	3
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	27	33	45	38	8
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	7	22	51	52	18
<b>Mức độ hài lòng đối với tiền thưởng</b>						
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	5	7	15	78	45

2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	3	7	17	80	43
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	7	10	14	62	57
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	7	3	17	68	55
<b>Khảo sát môi trường làm việc</b>						
1	Môi trường làm việc thoải mái	7	7	16	65	55
2	Phương tiện bảo hộ và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	12	23	25	60	30
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	6	7	23	63	51
4	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	2	7	15	68	58
5	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	0	7	8	77	58
<b>Công việc phù hợp với năng lực của công nhân sản xuất</b>		14	16	20	43	57
<b>Đánh giá thực hiện công việc của công nhân sản xuất</b>						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	12	27	23	47	41
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	13	18	19	62	38
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	13	18	25	62	32
<b>Mức độ hài lòng đối với công việc</b>						
1	Hài lòng với vị trí công việc	17	13	25	70	25
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	13	14	10	70	43
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	5	3	7	80	55
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	7	13	10	65	55
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn	0	7	10	70	63

**Khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của công nhân sản xuất**

1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	1	2	14	69	64
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0	2	11	71	66
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	0	14	15	45	76

**Khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của Công nhân sản xuất**

1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc	3	4	15	59	69
2	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	0	17	19	45	69
3	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	2	7	16	58	67

**Các lý do công nhân sản xuất chưa hài lòng với công việc**

1	Thu nhập thấp	5	12	83	28	22
2	Tổ chức lao động chưa hợp lý	29	52	59	8	2
3	Điều kiện lao động chưa tốt	18	26	71	27	8
4	Đánh giá hiệu quả công việc chưa hợp lý	23	27	67	30	3
5	Bố trí công việc chưa hợp lý	18	45	64	20	3