

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**TRINH VĂN NGUYỄN**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO  
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN MAY NÚI THÀNH - QUẢNG NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

Phản biện 2: **GS. TS. Nguyễn Hoàng Việt**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ *Quản trị Kinh doanh* họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Đề tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh như hiện nay mỗi doanh nghiệp luôn hướng tới mục tiêu là sản xuất kinh doanh với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Một trong những vấn đề quan trọng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đó là tạo động lực làm việc cho người lao động để họ phát huy hết khả năng, năng lực, sáng tạo trong công việc của mình.

Đối với Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam có lực lượng lao động, chủ yếu là lao động trực tiếp nên việc tạo động lực làm việc cho người lao động là sự cần thiết và đang được ban giám đốc Công ty quan tâm. Bởi công tác ngày tạo điều kiện cho Công ty phát huy và khai thác những nguồn lực hiện có để đạt được những mục tiêu quan trọng giúp Công ty vượt qua những khó khăn trước mắt cũng như lâu dài.

Từ những thực trạng đó, tác giả chọn đề tài: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành - Quảng Nam*” làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống những lý luận căn bản về tạo động lực làm việc.
- Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc.
- Tiến hành điều tra sự hài lòng của người lao động.
- Đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực

làm việc cho người lao động.

### 3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu* là những vấn đề về lý luận, thực tiễn có liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

- *Phạm vi nghiên cứu*

*Về nội dung:* đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến động lực làm việc và tạo động lực làm việc.

*Về thời gian:* đề tài chỉ nghiên cứu những vấn đề về động lực và tạo động lực cho người lao động ở Công ty trong năm 2010.

*Về không gian:* đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất để tạo động lực làm việc cho người lao động trong Công ty.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được tác giả sử dụng trong nghiên cứu là phương pháp tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp người lao động.

Sử dụng các số liệu thứ cấp đã được công bố, thông tin thu thập thông qua điều tra chọn mẫu và phỏng vấn trực tiếp người lao động trong Công ty và được xử lý bằng phần mềm SPSS 18.

### 5. Giới hạn nghiên cứu của đề tài

- Lựa chọn một số hoạt động quản trị nhân lực có tác động lớn đến động lực làm việc của người lao động mà Công ty còn hạn chế.

- Trong các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động thì tập trung vào nhóm yếu tố thuộc về Công ty.

### 6. Bố cục và kết cấu của đề tài

Ngoài phần mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia làm 3 chương cụ thể như sau:

- Chương 1: Những vấn đề lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Chương 2: Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc tại Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam.

- Chương 3: Một số đề xuất nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam trong thời gian tới.

## CHƯƠNG 1

### NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

#### 1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

##### 1.1.1. Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người, là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau [22].

##### 1.1.2. Động cơ thúc đẩy người lao động

Động cơ lao động là một mục đích chủ quan trong hoạt động của người lao động thúc đẩy con người hoạt động nhằm đáp ứng và thoả mãn các nhu cầu nào đó đã được xác định của người lao động.

##### 1.1.3. Động lực thúc đẩy người lao động

Động lực lao động bao giờ cũng là những nhân tố xuất phát từ bên trong người lao động “động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người” “động lực lao động là sự khát khao tự nguyện...[13, tr. 91].

##### 1.1.4. Động lực cá nhân

Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc.

##### 1.1.5. Các biểu hiện của động lực lao động

###### 1.1.5.1. Biểu hiện của người lao động khi có động lực lao động.

Hài lòng trong công việc, thoải mái làm việc; thời gian tác nghiệp cao, thời gian lãng phí trong lúc làm việc là rất ít; năng suất và chất lượng đạt tiêu chuẩn và ngày càng được nâng cao; Có nhiều

sáng kiến hữu ích; không ngừng có những sáng kiến để cải tiến, nâng cao hiệu quả làm việc trong Công ty.

###### 1.1.5.1. Biểu hiện của người lao động khi không có động lực làm việc

Không hài lòng với công việc, thường xuyên bất bình với Công ty, với đồng nghiệp; thường xuyên đi muộn về sớm, tỏ thái độ miễn cưỡng, gượng ép khi phải làm việc thêm giờ; năng suất và chất lượng lao động giảm sút; làm việc thụ động, trông chờ vào người khác.

##### 1.1.6. Tạo động lực lao động

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động lên người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc [13, tr. 91].

## 1.2. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC VÀ VIỆC ỨNG DỤNG ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

### 1.2.1. Các học thuyết tạo động lực

#### 1.2.1.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Theo ông nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc tăng dần: nhu cầu sinh lý – nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội – nhu cầu hội nhập, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thoả mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện.

#### 1.2.1.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Thuyết này chia các nhân tố làm hai nhóm: nhóm nhân tố động viên, nếu nhân viên được đáp ứng sẽ mang lại sự thoả mãn trong công việc cho họ, ngược lại nhân viên sẽ không có sự thoả mãn;

nhóm nhân tố duy trì, nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn.

#### **1.2.1.3. Thuyết kỳ vọng của Victor - Vroom**

Theo Victor - Vroom thì hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai đó là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng.

#### **1.2.1.4. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams**

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

#### **1.2.1.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner**

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B.F.Skinner hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường.

#### **1.2.6. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham**

Hackman và Oldham đã xây dựng mô hình này nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc nói chung và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất.

#### **1.2.2. Ứng dụng của các học thuyết để tạo động lực làm việc cho người lao động.**

Qua quá trình nghiên cứu các học thuyết khác nhau thấy có những quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc đối với người lao động. Tuy nhiên, đều có điểm chung là để tạo động lực làm việc

cho người lao động thì nhà quản lý cần phải mang lại sự thỏa mãn nhu cầu nào đó cho người lao động.

### **1.3. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC**

#### **1.3.1. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố vật chất**

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất thường được sử dụng thông qua các công cụ như: lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...

#### **1.3.2. Tạo động lực làm việc bằng yếu tố tinh thần**

Thực chất nâng cao động lực làm việc bằng yếu tố tinh thần là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải vật chất.

#### **1.3.3. Tạo động lực bằng cải thiện điều kiện làm việc**

Để nâng cao chất lượng làm việc điều thiết yếu ở các Công ty phải coi trọng việc cải thiện điều kiện làm việc thông qua thực hiện tốt các chính sách trong an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị máy móc cần thiết phục vụ cho quá trình làm việc của người lao động, cải thiện môi trường xung quanh người lao động.

#### **1.3.4. Tạo động lực làm việc bằng thăng tiến hợp lý**

Thăng tiến trong công việc ngày càng được người lao động ngày nay chú trọng hơn, người lao động làm việc với mong muốn có một vị trí thích hợp nào đó trong Công ty mà họ làm việc, được khẳng định vị thế của mình với đồng nghiệp và bạn bè.

#### **1.3.5. Tạo động lực bằng thay đổi vị trí làm việc**

Thông qua cách thức thay đổi vị trí làm việc của người lao động có thể tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hiệu

quả hơn. Giúp người lao động có điều kiện thử nghiệm trong công việc mới, tích lũy thêm các kinh nghiệm, chuyên môn, tìm cơ hội khẳng định bản thân.

### **1.3.6. Tạo động lực làm việc thông qua công tác đào tạo**

Đào tạo là quá trình học hỏi những kỹ năng cần thiết của người lao động về công việc để họ thực hiện công việc tốt hơn.

Có thể nói đào tạo là chính sách cơ bản để nâng cao chất lượng lao động, đồng thời cũng là cách thức để tạo động lực cho người lao động ngày càng cống hiến năng lực của mình cho Công ty nhiều hơn.

## **1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động**

- Hệ thống nhu cầu của người lao động.
- Quan điểm, thái độ của cá nhân người lao động.
- Đặc điểm tính cách của người lao động.
- Năng lực và nhận thức về năng lực bản thân người lao động.

### **1.4.2. Các yếu tố thuộc về công việc**

- Đặc điểm, tính chất của công việc.
- Hệ thống công nghệ thực hiện công việc.

### **1.4.3. Các yếu tố thuộc về tổ chức**

- Điều kiện và môi trường làm việc.
- Đánh giá thực hiện công việc.
- Sắp xếp bố trí công việc cho người lao động.
- Đào tạo và phát triển.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MÂY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM**

## **2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN MÂY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam**

Công ty Cổ phần may Núi Thành tiền thân trước đây là xí nghiệp may Núi Thành. Đến ngày 1/12/1998 xí nghiệp may Núi Thành đã Cổ phần hóa và chính thức thành lập Công ty Cổ phần may Núi Thành.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty**

*Chức năng:* kinh doanh các ngành nghề trong phạm vi đăng ký và phù hợp theo quy định của pháp luật.

*Nhiệm vụ:* công ty được thành lập để sử dụng và huy động vốn có hiệu quả trong việc phát triển sản xuất kinh doanh về lĩnh vực may mặc, xuất khẩu và lĩnh vực khác nhằm mục tiêu lợi nhuận tối đa.

### **2.1.3. Sơ đồ và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty**

Ban lãnh đạo Công ty đã lựa chọn cơ cấu tổ chức kết hợp giữa “trực tuyến – chức năng”.

Bao gồm Hội đồng quản trị công ty; ban Giám đốc; phòng kế hoạch tài vụ; phòng tổ chức hành chính; phòng kỹ thuật; phòng kế hoạch vật tư; phân xưởng cắt; phân xưởng may; bộ phận hoàn thành; bộ phận KCS.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn lực của Công ty có ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động**

##### **2.1.4.1. Nguồn lực lao động**

Tính đến ngày 31/12/2010 Công ty có 460 người lao động. Do đặc thù của ngành may nên trong Công ty số lao động nữ chiếm số lượng lớn với 444 người chiếm 96.52%, trong đó số lao động nam của Công ty có 14 người chiếm 3.48%.

##### **2.1.4.2. Nguồn lực về cơ sở vật chất**

a. *Kho tàng, nhà xưởng*: Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam có tổng diện tích nhà xưởng phục vụ sản xuất là 2.801,24 m<sup>2</sup>. Bao gồm 01 nhà 1 tầng xung quanh nhà xưởng được thiết kế thoáng đủ ánh sáng, hệ thống làm mát được trang bị đầy đủ tạo không gian rộng rãi thoải mái cho công nhân.

b. *Máy móc thiết bị*: Công ty có 32 loại máy chuyên dùng khác nhau phục vụ quá trình làm việc của người lao động với đặc thù của ngành may.

##### **2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty**

Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam là một doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, nguồn vốn được hình thành bởi vốn của Nhà nước và vốn do cổ đông đóng góp. Tính đến ngày 20 tháng 01 năm 2011 tổng nguồn vốn kinh doanh của Công ty là 7.667.732.377 đồng [19].

## **2.2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM**

### **2.2.1. Kết quả điều tra về nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Công ty may Núi Thành – Quảng Nam**

#### **2.2.2.1. Thông tin cá nhân người lao động được điều tra**

- *Độ tuổi người lao động*: người lao động được điều tra có độ tuổi từ 18 - 25 tuổi là 43.3%; độ tuổi từ 26- 30 tuổi chiếm 33.6%; độ tuổi từ 31- 40 tuổi chiếm 13.4% và độ tuổi 41- 50 và trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ dưới 10%.

- *Trình độ người lao động*: lao động phổ thông còn chiếm tỷ trọng lớn với 70.9%, người lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học trong Công ty còn chiếm tỷ trọng thấp.

- *Thời gian làm việc trung bình tại công ty*: thời gian làm việc của người lao động tại Công ty trên 4 năm chiếm 23.9%; từ 1 – 2 năm chiếm 23.1%, điều này cho thấy nguồn lao động trong Công ty luôn có sự biến động qua hằng năm.

#### **2.2.1.2. Kết quả điều tra đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động ở Công ty**

- *Tạo động lực làm việc bằng nâng cao thu nhập*.

*Mức thu nhập*: 55.2% người lao động có mức thu nhập là 2 -3 triệu đồng; 18.7% người lao động có mức thu nhập dưới 2 triệu đồng; 17.2% người lao động có mức thu nhập 3 – 4 triệu đồng và 9.0% người lao động có mức thu nhập trên 4 triệu đồng, qua đây thấy thu nhập của người lao động trong Công ty còn thấp.

*Thu nhập so với người cùng bộ phận*: tuy nhiên có tới 71.6% người lao động cho là công bằng; 15,7% người lao động cho rằng không công bằng; 3.7% người lao động cho rằng là rất không công bằng và 9.0% người lao động còn lại cho rằng là rất công bằng.

*Thu nhập so với Công ty khác trong địa bàn*: có tới 52.2% người lao động là công bằng; 38.8% người lao động lại cho rằng là thấp hơn; 9.0% người lao động còn lại cho rằng là cao hơn.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động bằng yếu tố tinh thần.

Có trên 20.9% người lao động cho rằng hiện tượng nợ lương là bình thường; 27% lại cho rằng là thỉnh thoảng; 29.1% cho rằng hiếm khi và 14.9% cho rằng không bao giờ.

*Chế độ ăn giữa ca:* phần lớn người lao động trong Công ty cho rằng chế độ ăn ca ở mức độ bình thường (40.3%); 37.3% người lao động cho rằng là hợp lý; 15.7% người lao động cho rằng là không hợp lý và 6.7% còn lại cho rằng là rất hợp lý.

*Hình thức chăm sóc sức khỏe:* 31.3% người lao động được nghỉ phép; 29.12% người lao động được khám sức khỏe định kỳ; 17.9% người lao động được du lịch, nghỉ mát và 21.6% được tham gia các hoạt động khác.

*Công việc hiện tại:* 58.2% cho là bình thường; 21.6% cảm thấy hứng thú với công việc; 10.4% thấy tẻ nhạt; 5.2% cho rằng rất hứng thú và chỉ có 4.5% cho là rất tẻ nhạt.

*Chính sách Công ty đang áp dụng:* 37.3% cho là hợp lý; 8.2% cảm thấy rất hợp lý; 33.6% thấy bình thường và 20.9% cho là không hợp lý.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc.

*Thời gian làm việc trung bình của người lao động:* 57.5% làm việc 8 giờ/ngày; 17.9% làm việc 9 giờ/ngày; 14.9% làm việc 10 giờ/ngày; 4.5% làm việc 11 giờ/ngày và 5.2% làm việc 12 giờ/ngày.

*Đánh giá kết quả công việc của người lao động:* 52.2% đánh giá 1 tháng/lần; 32.1% đánh giá 1 quý/lần; 3.0% đánh giá 2 tháng/lần; 9.0% đánh giá 1 năm/lần.

*Người đánh giá kết quả làm việc:* 85.8% người quản lý trực tiếp đánh giá; 6.7% là tự đánh giá; 7.5% người quản lý trung gian đánh giá.

*Mắc phải bệnh nghề nghiệp:* 24.6% mắc phải bệnh đau đầu; 21.6% mắc bệnh xương khớp; 12.7% mắc bệnh hô hấp; 14.9% mắc bệnh stress; 3.0% mắc bệnh kiệt sức và 23,1% mắc các chứng bệnh liên quan khác.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động bằng thăng tiến: Có 47.0% người lao động cố gắng làm việc vì tiền lương; 15.7% người lao động cố gắng làm việc vì điều kiện làm việc; 12.7% người lao động cố gắng làm việc vì cơ hội được thăng tiến; 3.7% người lao động cố gắng làm việc vì chịu sức ép từ cấp trên và 13.4% người lao động cố gắng làm việc vì lý do khác.

*Lý do nghỉ ốm:* 53.7% nghỉ do người thân ốm; 43.3% nghỉ do con ốm và 3.0% nghỉ do bản thân ốm.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động bằng thay đổi vị trí làm việc: Qua kết quả điều tra cho thấy có 76.1% người lao động cho rằng công việc họ đang làm là phù hợp với khả năng, 23.9% cho rằng là không phù hợp.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công tác đào tạo.

*Tham gia các lớp đào tạo:* có 50.7% người lao động được điều tra cho rằng họ đã từng tham gia các lớp đào tạo; 49.3% người lao động còn lại chưa từng trải qua các lớp đào tạo nào.

*Hình thức đào tạo:* 42.5% người lao động được cử đi đào tạo ngắn hạn; 12.7% đào tạo dài hạn.

*Gắn bó với công ty:* 39.6% người lao động không biết được tuy điều kiện; 17.9% người lao động muốn gắn bó ít nhất vài năm

nữ; 39.6% người lao động muốn gắn bó lâu dài; 11.9% người lao động sẽ ra đi khi hết hợp đồng lao động.

### **2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam**

#### **2.2.2.1. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng yếu tố vật chất tại Công ty**

- *Tiền lương*: trong những năm qua Công ty rất quan tâm, chú trọng đến công tác quản trị tiền lương. Xây dựng quỹ lương hàng năm làm cơ sở để lập kế hoạch tổng chi về tiền lương. Xác định quỹ lương của bộ phận lao động gián tiếp và quỹ lương của bộ phận lao động trực tiếp sản xuất. Chú trọng công tác thanh toán tiền lương.

- *Chính sách đối với người lao động*: người lao động tham gia làm việc tại Công ty đều được Công ty ký hợp đồng lao động; trả thù lao làm tăng ca 150% tiền lương làm thêm vào ngày bình thường và bằng 200% làm thêm vào ngày chủ nhật, 300% vào những ngày nghỉ, ngày lễ, tết; người lao động làm việc trong Công ty được đảm bảo đủ ngày công làm việc theo qui định trong tháng.

- *Áp dụng các hình thức thưởng*: thưởng hàng năm; thưởng hàng tháng; hưởng lao động tiên tiến: thưởng lao động tiên tiến được xét mỗi năm một lần vào cuối năm; thưởng khi có sáng kiến cải tiến kỹ thuật.

#### **2.2.2.2. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng yếu tố tinh thần tại Công ty**

Công ty chú trọng đến công tác biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi.

Công ty tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích động viên tinh thần người lao động.

Công ty vận động người lao động tham gia tích cực vào các phong trào hoạt động trong công ty, công đoàn, đoàn thanh niên và các hoạt động đoàn thể khác.

#### **2.2.2.3. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng cải thiện điều kiện làm việc**

Công ty thực hiện chuyển giao công nghệ, đưa công nghệ mới vào sản xuất, đầu tư mua sắm thiết bị mới, cung cấp, trang bị các thiết bị và phương tiện làm việc phù hợp với đặc thù ngành may cho người lao động.

Công ty quan tâm cải thiện môi trường làm việc bằng cách vệ sinh cảnh quan môi trường làm việc sạch và đẹp, bố trí các công đoạn sản xuất hợp lý, đảm bảo vệ sinh công nghiệp, đẩy mạnh công tác an toàn vệ sinh lao động.

#### **2.2.2.4. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng sự thăng tiến hợp lý**

Để tạo động lực cho người lao động thì việc đề bạt và bổ nhiệm cán bộ là rất quan trọng, nó kích thích người lao động hăng say làm việc với hy vọng được cân nhắc, đề bạt tới một chức vụ cao hơn với mức lương lớn hơn và công việc hấp dẫn hơn.

Danh sách cán bộ quy hoạch được Công ty lập trong giai đoạn 3 đến 5 năm và điều chỉnh qua từng năm.

#### **2.2.2.5. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng thay đổi vị trí làm việc tại Công ty**

Việc luân chuyển lao động trong Công ty chỉ thực hiện trong phạm vi bộ phận nhỏ, áp dụng cho những công việc có tính chất tương đồng về mặt chuyên môn nghiệp vụ nhưng khác vị trí công tác.

#### **2.2.2.6. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng công tác đào tạo tại Công ty**



*Đối với cán bộ quản lý:* lãnh đạo Công ty thường xuyên tạo điều kiện cho cán bộ, lãnh đạo, các trưởng phó phòng đi học các lớp tại chức, các lớp tập huấn ngắn hạn và dài hạn.

*Đối với lao động trực tiếp:* lãnh đạo Công ty luôn tạo điều kiện cho đội ngũ công nhân nâng cao kinh nghiệm, tay nghề làm ra những sản phẩm tốt nhất.

### **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA**

#### **2.3.1. Nguyên nhân xuất phát từ nhận thức của lãnh đạo công ty**

Phần đầu nâng cao mức lương cho người lao động; đào tạo, nâng cao trình độ và năng lực đội ngũ cán bộ trong các lĩnh vực quản lý; hoàn thiện các mối quan hệ giữa văn phòng Công ty và các phân xưởng với nhau được tốt hơn.

#### **2.3.2. Nguyên nhân xuất phát từ sự phát triển của công ty**

Từ những năm 1998 trở về trước, do tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty gặp khó khăn xuất phát từ mô hình hoạt động của Công ty, cơ chế quản lý, khả năng quản lý, môi trường kinh doanh nên Công ty chưa chú trọng đến quá trình tạo động lực thúc đẩy người lao động.

#### **2.3.3. Nguyên nhân xuất phát từ tính chất đặc thù của ngành may**

Ngành may thu hút một lượng lớn lao động, chủ yếu là lao động nữ tuổi đời còn khá trẻ, tính ổn định của nguồn lao động trong ngành lại không cao. Để đảm bảo công việc ổn định, giữ chân người lao động và tạo điều kiện để người lao động làm việc, phát huy hết năng lực, lòng nhiệt tình rất khó khăn.

## **CHƯƠNG 3**

### **MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN TỚI**

#### **3.1. NHỮNG ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU CỦA CÔNG TY KHI TIẾN HÀNH QUÁ TRÌNH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC**

##### **3.1.1. Điểm mạnh**

Một số chính sách nhân sự của Công ty khá phù hợp với tình hình thực tế, do vậy sự điều chỉnh để phù hợp là rất nhỏ.

Tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình lao động của Công ty đã từng bước đi vào ổn định.

##### **3.1.2. Điểm yếu**

Các cán bộ chuyên môn quản trị nguồn nhân lực chưa đủ năng lực để xây dựng các chính sách và hướng dẫn thực thi chính sách trong thực tế.

Giới hạn về khả năng tài chính, khó khăn này đã làm hạn chế rất nhiều trong việc thực hiện các chính sách thù lao, khuyến khích tài chính, phúc lợi...

Công ty không chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, mặc dù quen biết nhiều bạn hàng, thiết lập nhiều mối quan hệ mới, nhưng vẫn có lúc việc nhiều, việc ít...

#### **3.2. CÁC CĂN CỨ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

##### **3.2.1. Xu thế thay đổi của môi trường kinh doanh**

Sự phát triển của nền kinh tế thị trường ngày càng đặt ra yêu cầu tất cả các doanh nghiệp, các Công ty đều phải xem xét lại nguồn lực. Tình hình kinh tế xã hội càng phát triển, đời sống của người lao

động ngày càng được nâng cao, giá cả sản phẩm hàng hóa có xu thế biến động mạnh mẽ.

### **3.2.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Công ty trên cùng địa bàn**

Công ty May Trường Giang, Công ty May Tuấn Đạt, Công ty May Hòa Thọ hiện nay đều quan tâm đến việc tuyển dụng và thu hút nguồn lao động có tay nghề cao để phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị mình.

### **3.2.3. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động**

Khi xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu của người lao động đối với cuộc sống cũng được nâng cao hơn và thay đổi mãnh mẽ.

### **3.2.4. Căn cứ vào mục tiêu, chiến lược của Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam**

#### **3.2.4.1. Mục tiêu**

Trong giai đoạn 2010 - 2015 xây dựng Công ty Cổ phần May Núi Thành - Quảng Nam là một Công ty có uy tín, là địa chỉ tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước dựa trên cơ sở nâng cao chất lượng sản phẩm, tối đa hoá lợi nhuận cho khách hàng, tạo việc làm ổn định, nâng cao thu nhập cho người lao động.

#### **3.2.4.2. Chiến lược**

Tìm kiếm thêm bạn hàng mới, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm tiềm năng, tập trung cải tiến quy trình sản xuất, tăng năng suất lao động, nâng cao đời sống của người lao động.

### **3.2.5. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất các giải pháp**

Trong quá trình thực hiện công tác nâng cao động lực làm việc cần phải có sự phối hợp, kết hợp giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các

phòng ban trong Công ty, phân xưởng với nhau nhằm sửa đổi bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế.

### **3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHỦ YẾU ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NÚI THÀNH – QUẢNG NAM**

#### **3.3.1. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng yếu tố vật chất**

##### **3.3.1.1. Tăng thu nhập bình quân hằng tháng cho người lao động**

Để đảm bảo tốt thu nhập cho người lao động thì Công ty phải chú trọng đến các khoản chính mà người thu nhập nhận được như: tiền lương là khoản thu nhập chính của người lao động, tiền thưởng là khoản tiền nhằm đãi ngộ người lao động khi họ đạt thành tích hoặc làm việc ở những nơi có điều kiện khó khăn.

##### **3.3.1.2. Cải tiến hình thức trả lương hợp lý**

*Đối với bộ phận lao động gián tiếp:* thực hiện chuyển từ hình thức trả lương khoán cho từng cá nhân sang hình thức trả lương khoán cho từng phòng ban, bộ phận kết hợp với mức độ hoàn thành kế hoạch công việc của toàn đơn vị.

Để tạo động lực kích thích người lao động công bằng, hợp lý, Công ty phân phối tiền lương đối với bộ phận gián tiếp căn cứ vào các tiêu chuẩn sau:

- Trình độ: thể hiện thông qua hệ số lương
- Thời gian làm việc thực tế: là thời gian làm việc tính trên một ca hay ngày.
- Mức độ tích cực, nhiệt tình trong công tác được đánh giá dựa vào kết quả bình xét đối với từng phòng ban, bộ phận hàng tháng. Phân loại theo mức độ A, B, C, D. Với mức độ A nhân hệ số là 1.0, B là 0.7, C là 0.4 và mức độ D là 0.

Công ty thực hiện phân phối tiền lương của bộ phận lao động gián tiếp theo biểu mẫu sau:

**Biểu 3.1. Biểu mẫu phân phối tiền lương của bộ phận lao động gián tiếp**

TT	Họ và tên	Hệ số lương	Thời gian (ngày)	Mức độ tích cực	Mức độ phức tạp	Thời gian quy chuẩn	Tiền lương
		1	2	3	4	$5=1*2*3*4$	6
1							
2							
3							
4							
...							

Đối với bộ phận lao động trực tiếp: áp dụng hình thức tiền lương theo sản phẩm có thưởng. Chế độ trả lương sản phẩm có thưởng là sự kết hợp trả lương theo sản phẩm và phần tiền thưởng.

#### 3.3.1.3. Điều chỉnh kết cấu tiền lương hợp lý

- Công ty nên tăng quỹ thưởng và sử dụng hợp lý để tạo động lực kích thích người lao động tăng năng suất, cải tiến kỹ thuật.

- Công ty nên tăng quỹ dự phòng.

- Công ty cần tăng khoản phụ cấp độc hại.

- Tăng khoản phúc lợi cho người lao động để khuyến khích sự nhiệt tình, trung thành, đặc biệt là những người lao động gắn bó lâu dài với Công ty như phụ cấp thâm niên.

#### 3.3.1.4. Áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện

Công ty áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện khuyến khích người lao động làm việc, an tâm công tác và gắn bó lâu dài với

Công ty nhiều hơn như: bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, chương trình trợ cấp nguy hiểm.

Công ty xây dựng chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng trong công việc...

#### 3.3.2. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng lợi ích tinh thần

##### 3.3.2.1. Xây dựng chế độ thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi hợp lý

- Về thời giờ làm việc: vào những thời điểm công việc nhiều Công ty nên áp dụng chế độ làm việc 8 tiếng để tránh tình trạng tăng ca thường xuyên và 6 ngày trên tuần.

- Về chế độ thời giờ nghỉ ngơi: về thời gian nghỉ ngơi ăn trưa của Công ty cũng cần nên xem xét thời gian một cách hợp lý hơn, tăng từ 30 phút lên 60 phút.

Công ty vẫn tiến hành giải quyết việc nghỉ phép của nhân viên theo quy định đã có.

Công ty có áp dụng hình thức cho người lao động đi nghỉ mát mỗi năm một lần vào dịp hè nhưng người lao động chỉ được thay phiên nhau đi vào hai năm liền nhau.

##### 3.3.2.2. Xây dựng nếp văn hóa tại Công ty

Công ty nên tổ chức nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, để qua đó giúp mọi người xích lại gần nhau hơn.

Trong công tác tổ chức, nên xây dựng chính sách mở cho người lao động tham gia vào việc xây dựng tổ chức, việc này tạo nên tính dân chủ trong làm việc.

#### 3.3.3. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng cải thiện điều kiện làm việc

### **3.3.3.1. Bố trí sản xuất hợp lý để giảm làm việc ngoài giờ, làm thêm giờ**

- Cần phải chuyên môn hoá trong sản xuất sản phẩm theo từng phân xưởng.

- Chú trọng, quan tâm đến vấn đề an toàn về lao động cho người lao động làm việc trực tiếp.

- Công ty cần phải phân bổ nguồn hàng phù hợp cho từng phân xưởng hợp với tình trạng chuyên môn hoá sản xuất của phân xưởng.

### **3.3.3.2. Phân công công việc hợp lý, phù hợp với năng lực của từng người lao động**

*Đối với bộ phận may mẫu:* Công ty nên bố trí thêm hai công nhân may mẫu theo mùa vụ để tránh hiện tượng chậm trễ, quá tải trong công việc và giải quyết hết lượng mẫu.

*Đối với phòng kế hoạch tài vụ:* tuyển thêm một nhân viên có trình độ kế toán chuyên ngành báo cáo thuế thực hiện yêu cầu công việc của Công ty.

*Công ty thành lập mới phòng kinh doanh may để thực hiện các nhiệm vụ như:* xúc tiến thương mại, triển lãm, quảng cáo hàng may, tìm chọn khách hàng, đàm phán, xây dựng giá thành sản phẩm, đề xuất ký kết hợp đồng, dịch thuật hợp đồng và một số công việc có liên quan.

### **3.3.3.3. Tìm hiểu nguyên nhân nghỉ việc của người lao động**

Phòng tổ chức hành chính Công ty cần tìm hiểu những nguyên nhân khác nhau khi người lao động xin nghỉ việc tại Công ty như: phỏng vấn, lấy ý kiến của những lao động xin nghỉ việc. qua đó có những biện pháp, cách thức khác nhau để khắc phục tình trạng đó từ đó để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến cho Công ty lâu dài hơn.

### **3.3.4. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng làm tốt công tác đào tạo**

#### **3.3.4.1. Giáo dục cho người lao động về nội quy, quy chế của Công ty**

Một khi người lao động biết rõ về lịch sử hình thành, các truyền thống, các nội quy, qui định của công ty, họ sẽ ý thức, tự hào hơn về nơi mình đã, đang và sẽ gắn bó, từ đây họ sẽ có quyết tâm cố gắng lao động và cống hiến nhiều hơn nữa cho Công ty.

#### **3.3.4.2. Đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho người lao động**

Đối với người lao động được tuyển mới thì sau khi tiếp nhận lao động, phòng tổ chức hành chính Công ty phải bố trí cho họ được làm quen với điều kiện sản xuất thực tế tại các phân xưởng.

Đối với người lao động đã làm việc tại Công ty cần phải thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc thông qua các chỉ tiêu như năng suất, kỹ năng trong quá trình làm việc qua đó sàng lọc được những người lao động chưa thực sự đáp ứng được như cầu làm việc của từng công việc từ đó có kế hoạch đào tạo lại.

#### **3.3.4.3. Đào tạo thông qua chuyên gia tư vấn**

Công ty cần phải mời những người có kiến thức chuyên môn, có tay nghề, có kỹ năng và kinh nghiệm trong lĩnh vực ngành may về Công ty mình để tìm hiểu những tồn tại, bất cập còn tồn tại ở Công ty để tìm ra những biện pháp cải tiến sản xuất hiệu quả cao nhất.

### **3.3.5. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng sự thăng tiến hợp lý**

Công ty phải thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý từ đó có thể phát hiện ra người

nào yếu kém, không đủ khả năng, năng lực để đảm nhiệm công việc được giao.

Công ty cũng cần phải chú trọng đến những nhân viên làm việc tại văn phòng Công ty, nếu có cá nhân nào nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ, có đạo đức tốt, có nhiều sáng kiến cải tiến, lãnh đạo Công ty nên xem xét đề bổ nhiệm.

Để giải pháp này đạt được hiệu quả cao thì lãnh đạo công ty cần có kế hoạch quy hoạch cán bộ.

### **3.3.6. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng thay đổi vị trí làm việc**

- Xác định được trước việc thay đổi các vị trí sẽ tác động như thế nào đến người lao động hiện tại và kết quả người lao động có thể đạt được ở vị trí mới.

- Công ty có những chính sách đối với những người lao động chấp nhận sự thay đổi vị trí vì khi thay đổi vị trí.

- Việc luân chuyển công việc trong Công ty phải được diễn ra theo một quy trình nhất định.

## **KẾT LUẬN**

Qua thời gian nghiên cứu thực tế tại Công ty, tác giả càng nhận thấy vai trò đặc biệt quan trọng của vấn đề tạo động lực làm việc và nâng cao động lực làm việc cho người lao động, giúp họ hứng thú làm việc, gắn bó với công ty. Nhưng do sự thay đổi về cơ cấu trong Công ty nhất là giai đoạn cổ phần hóa, nguồn lực còn hạn chế cho nên vấn đề tạo động lực cho người lao động của Công ty vẫn chưa ổn định và tác dụng khuyến khích người lao động vẫn còn những hạn chế. Chính vì vậy trong luận văn của mình em đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn về công tác tạo động lực và nâng cao động lực làm việc cho người lao động trong Công ty.

Nhưng do sự hiểu biết còn hạn chế cùng với kiến thức thực tế vì vậy luận văn chưa thực sự hoàn chỉnh, vì thế em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo cùng toàn thể ban lãnh đạo Công ty để luận văn của mình đạt kết quả tốt nhất.

Qua đây em cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn tới giáo viên hướng dẫn Tiến sĩ Đoàn Gia Dũng cùng tập thể lãnh đạo, công nhân viên Công ty Cổ phần may Núi Thành – Quảng Nam đã giúp đỡ, tạo điều kiện giúp tốt nhất để em hoàn thành tốt luận văn của mình.