

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**NGUYỄN QUANG LÂM**

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI  
LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN  
HÒA NHƠN**

**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. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1 : .....

Phản biện 2 : .....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp  
thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày .....  
tháng ..... năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại :

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

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Đề tồn tại và phát triển mỗi doanh nghiệp luôn hướng tới việc sản xuất kinh doanh với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Một trong những vấn đề quan trọng góp phần đạt được mục tiêu đó là công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động phát huy hết khả năng của mình.

Đối với Xí nghiệp chế biến lâm sản Hoà Nhơn tạo động lực thúc đẩy người lao động đã và đang được ban lãnh đạo quan tâm. Tuy nhiên, trong thời gian qua công tác này tại Xí nghiệp vẫn còn một số hạn chế nên chưa thực sự kích thích, thu hút và khai thác mọi tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động. Chính vì vậy, em đã chọn đề tài: **“Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hoà Nhơn ”** làm luận văn cao học của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy người lao động.
- Đánh giá thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hoà Nhơn trong thời gian vừa qua.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hoà Nhơn.

### 3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

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

- *Phạm vi nghiên cứu*

*Về nội dung*, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc tạo động lực thúc đẩy người lao động.

*Về thời gian*, giải pháp có liên quan được đề xuất trong đề tài chỉ có ý nghĩa cho thời gian trước mắt.

Về không gian, đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp để tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hòa Nhơn.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng
- Phương pháp thống kê
- Phương pháp điều tra
- Phương pháp duy vật biện chứng
- Phương pháp duy vật lịch sử
- Các phương pháp khác.

#### **5. Bố cục và kết cấu đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung đề tài gồm 3 chương:

**Chương 1:** Một số vấn đề lý luận về tạo động lực thúc đẩy người lao động

**Chương 2:** Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hòa Nhơn

**Chương 3:** Một số giải pháp để tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Xí nghiệp chế biến lâm sản Hòa Nhơn.

# Chương I

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

### 1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

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

Nhu cầu là tất cả những đòi hỏi, những mong ước xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau nhằm đạt được mục đích.

Hệ thống nhu cầu của con người phong phú và đa dạng, thường xuyên tăng lên về số lượng và chất lượng.

##### **Phân loại nhu cầu**

Có nhiều cách phân loại nhu cầu:

- Căn cứ vào tính chất
- Căn cứ theo đối tượng thoả mãn nhu cầu
- Căn cứ vào mức độ, khả năng thoả mãn nhu cầu.

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

Động cơ là mục tiêu chủ quan của con người nhằm đáp ứng nhu cầu đặt ra. Động cơ lao động biểu thị thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình, nó phản ánh mục tiêu đặt ra một cách có ý thức, nó xác định và giải thích cho hành vi.

##### **Phân loại động cơ**

Tùy thuộc vào việc xác định mục đích hành động, động cơ lao động có thể có hai dạng: động cơ cảm tính và động cơ lý tính.

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

Động lực là sự khao khát, sự tự nguyện của con người nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt mục tiêu, kết quả cụ thể nào đó. Động lực thúc đẩy người lao động là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

##### **Các yếu tố tạo nên động lực:**

- Các yếu tố thuộc bên trong con người
- Các yếu tố thuộc về môi trường

### **Các học thuyết tạo động lực trong lao động**

#### **Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow**

Maslow đưa ra hệ thống nhu cầu được phân cấp trong một xã hội mới phát triển bao gồm: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định mình.

#### **Học thuyết về sự tăng cường tính tích cực**

Học thuyết về tăng cường tính tích cực nhấn mạnh tới các tác động làm thay đổi hành vi của con người, hướng vào việc sử dụng các tác động lặp đi lặp lại thông qua các hình thức thưởng và phạt.

#### **Học thuyết về sự kỳ vọng- Victo Vroom**

Học thuyết này cho rằng: Động lực là chức năng mong đợi của cá nhân, mọi nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó dẫn đến những kết quả và phần thưởng như mong muốn.

#### **Học thuyết về sự công bằng - Adam**

Học thuyết này đề cập tới vấn đề nhận thức nhưng ở đây là nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức.

## **1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.2.1. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất**

Yếu tố vật chất là những vấn đề liên quan đến vật chất bao gồm lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất là việc dùng các yếu tố vật chất này để kích thích người lao động làm việc.

Muốn tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất trước hết các doanh nghiệp cần làm tốt công tác trả lương cho người lao động. Tiếp

đến, các doanh nghiệp phải thực hiện tốt chế độ thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

### **1.2.2. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần**

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con người, không thể định lượng được như: đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người, đánh giá đúng thành quả của người lao động, đảm bảo sự công bằng...tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần tức là dùng lợi ích tinh thần để tạo tính tích cực làm việc của người lao động.

Để tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng yếu tố tinh thần, các doanh nghiệp cần thực hiện tốt các nội dung sau:

- Đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người
- Đảm bảo công bằng xã hội trong lao động
- Tạo bầu không khí tâm lý xã hội vui tươi lành mạnh, tinh thần làm việc tích cực của mọi người trong doanh nghiệp
- Tổ chức tốt các phong trào thi đua

Doanh nghiệp phải tìm hiểu những vướng mắc, tồn tại ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của người lao động mà đưa ra những biện pháp giải quyết.

### **1.2.3. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc.**

Điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ tiêu hao sức lực và trí lực của người lao động trong quá trình tiến hành sản xuất. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc tức là cần cải thiện các điều kiện làm việc để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động.

Các doanh nghiệp cần cải thiện điều kiện làm việc bằng các cách thức sau: Thay đổi tính chất công việc, cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường, thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động.

### **1.2.4. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý**

Thăng tiến được hiểu là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý là việc sử dụng sự thăng tiến hợp lý để kích thích, thúc đẩy, nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động.

Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý được các nhà quản trị thực hiện bằng cách vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu; đưa ra những tiêu chuẩn tiêu chí để người lao động biết và phấn đấu; xem xét đến việc bổ nhiệm vượt bậc, bổ nhiệm trước thời hạn....Thực hiện tốt việc quy hoạch đội ngũ cán bộ, bồi dưỡng trình độ chuyên môn và phát triển năng lực quản lý trước khi đề bạt, bố trí chức vụ mới.

#### **1.2.5. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng thay đổi vị trí làm việc.**

Thay đổi vị trí làm việc nghĩa là đặt người lao động vào những vị trí công việc mới, khác hẳn so với những công việc đang làm. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cách thay đổi vị trí làm việc là việc đặt người lao động vào những vị trí công việc mới để kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Thay đổi vị trí làm việc được thực hiện bằng cách người sử dụng lao động luân chuyển công việc để người lao động tìm những vị trí công việc phù hợp với sở trường; nghiên cứu tâm tư nguyện vọng của người lao động. Xí nghiệp chủ động tìm hiểu và “đón đầu” để đặt nhân viên của mình vào vị trí công việc mới theo khả năng và quyền lợi của họ.

#### **1.2.6. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng công tác đào tạo**

Đào tạo là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Đào tạo được thiết kế để giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức.

Công tác đào tạo được thực hiện theo tiến trình sau:



- Ấn định nhu cầu đào tạo và phát triển
- Xác định các mục tiêu đào tạo cụ thể
- Lựa chọn các phương pháp thích hợp
- Lựa chọn các phương tiện thích hợp
- Thực hiện chương trình đào tạo
- Đánh giá chương trình đào tạo

### **1.3. ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC CÔNG TY, XÍ NGHIỆP LÂM ĐẶC SẢN ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

Sự phát triển của ngành khá nhanh trong 5-6 năm gần đây khiến cho cung nhân sự không theo kịp cầu. Các doanh nghiệp cạnh tranh để tìm nguồn lực qua đào tạo. Việt Nam lại chưa có đủ các trường đào tạo dạy nghề. Việc ra đời nhiều máy móc chế biến gỗ hiện đại đòi hỏi người lao động phải được đào tạo liên tục.

Không có việc làm, thu nhập thấp, không đảm bảo trang trải đời sống, công nhân chuyển sang ngành nghề khác là tình trạng mà các doanh nghiệp ngành gỗ Việt Nam đang gặp.

### **1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

Thu hút và khai thác mọi tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động.

Nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường...

Đem lại sự hài lòng, tinh thần làm việc lạc quan, nhiệt tình cho người lao động.

### **1.5. MỘT SỐ KINH NGHIỆM TRONG VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

Một số kinh nghiệm của Công ty cổ phần Hoàng Anh Gia Lai; Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng.

## **Chương II**

### **THỰC TRẠNG VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN**

#### **2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN ẢNH HƯỞNG TỚI VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

##### **2.1.1. Tình hình tổ chức của Xí nghiệp**

Xí Nghiệp được hình thành năm 1987, và hiện nay đang chuyển đổi loại hình danh nghiệp.

**Chức năng:** Xí nghiệp hiện đang kinh doanh 2 lĩnh vực chính: Sản xuất-kinh doanh hàng đồ gỗ ngoài trời các loại và trồng rừng - kinh doanh nguyên liệu giấy.

**Nhiệm vụ:** Xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp; Tìm hiểu và nghiên cứu thị trường để xây dựng các phương án kinh doanh có hiệu quả, quản lý và sử dụng vốn của Xí nghiệp đúng quy định và có hiệu quả kinh tế; Quản lý và sử dụng đội ngũ cán bộ công nhân viên theo đúng luật định của nhà nước, luôn luôn chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên Xí nghiệp.

##### **Tổ chức bộ máy**

Xí nghiệp được tổ chức theo mô hình quản lý trực tuyến - chức năng xuyên suốt từ cấp Xí nghiệp xuống các phân xưởng trực thuộc. Phân công rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận; giao cho phòng tổ chức hành chính theo dõi và chăm lo các vấn đề liên quan đến đời sống của người lao động, cho thấy Xí nghiệp đã chú trọng đến việc tạo động lực thúc đẩy để người lao động an tâm làm việc và cống hiến.

##### **2.1.2. Đặc điểm các yếu tố nguồn lực của Xí nghiệp**

###### ***2.1.2.1. Nguồn nhân lực***

Tính đến ngày 31/12/2010, tổng số lao động toàn Xí nghiệp là 1.300 người. Số lượng lao động phổ thông vẫn còn chiếm tỷ trọng cao. Mức lương bình quân của lao động qua các năm có những bước chuyển biến tích cực, hiện nay với mức lương bình quân 2.500.000 là tương đối cao so với mức lương bình quân lao động trên địa bàn.

### 2.1.2.2. Tình hình tài chính

Tình hình tài chính của Xí nghiệp giai đoạn năm 2007-2010 có nhiều biến động. Năm 2010 là năm Xí nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc huy động tiền vốn phục vụ sản xuất kinh doanh. Tình hình tài chính của Xí nghiệp qua các năm 2008, 2009, 2010 thể hiện ở các chỉ tiêu của bảng cân đối kế toán tại biểu sau:

**Biểu: Bảng cân đối kế toán của Xí nghiệp từ năm 2008-2010**

Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	Giá trị (VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Giá trị (VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Giá trị (VNĐ)	Tỷ lệ (%)
<b>Tài sản</b>	<b>102.818.306</b>	<b>100</b>	<b>116.729.814</b>	<b>100</b>	<b>96.746.388</b>	<b>100</b>
TSLĐ&ĐTNH	68.827.907	66,94	69.916.275	59,89	62.449.659	64,55
TSCĐ&ĐTDH	33.990.399	36,06	46.813.539	40,11	34.296.729	35,45
<b>Nguồn vốn</b>	<b>102.818.306</b>	<b>100</b>	<b>116.729.814</b>	<b>100</b>	<b>96.746.388</b>	<b>100</b>
- Nợ ngắn hạn	57.952.858	56,36	62.672.538	53,69	50.856.353	52,57
- Nợ dài hạn	6.535.544	6,36	5.796.523	4,96	10.249.555	10,59
- Nợ khác	2.326.834	2,26	3.478.951	2,98		
- NVCSH	31.388.817	30,53	37.869.199	32,44	35.640.480	36,84
- Nguồn kinh phí và quỹ khác	4.614.253	4,49	6.912.603	3,6		

(Nguồn: tổng hợp từ báo cáo lao động Xí nghiệp năm 2008, 2009, 2010)

### 2.1.2.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Xí nghiệp có 4 Phân xưởng chế biến gỗ trực thuộc chuyên sản xuất hàng đồ gỗ ngoài trời các loại, được trang bị máy móc nhập khẩu từ Italia, Đài loan, Đức...và 1 văn phòng làm việc.

### **2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp**

#### ***- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp***

Giai đoạn từ 2007-2009, tổng doanh thu tăng khá cao, Xí nghiệp hoạt động có lãi và lợi nhuận tăng. Riêng năm 2010 - năm có nhiều biến động làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp. Cụ thể: Tổng doanh thu năm 2010: 218,967 tỷ đạt 118,4% so với kế hoạch. Lợi nhuận sau thuế : 332,838 triệu đồng, chỉ đạt 7,4% so với kế hoạch.

#### ***- Hoạt động xuất nhập khẩu của Xí nghiệp***

Thị trường xuất khẩu hiện nay của Công ty là: IKEA (Thụy điển): 57%; Pháp : 20%, Italia:17%, thị trước khác: 6%.

## **2.2. THỰC TRẠNG CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN**

### **2.2.1. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất tại Xí nghiệp.**

#### ***2.2.1.1. Tiền lương luôn được Xí nghiệp tính toán và quản lý chặt chẽ***

***Thứ nhất***, Xí nghiệp xây dựng quỹ lương hàng năm làm cơ sở để lập kế hoạch tổng chi về tiền lương.

***Thứ hai***, Xí nghiệp quy định rõ cách phân phối tiền lương đối với từng bộ phận trong Xí nghiệp.

***Thứ ba***, Xí nghiệp chú trọng công tác thanh toán lương bằng cách tính toán và thanh toán các khoản đầy đủ, kịp thời; giám sát, quản lý chi tiêu, nâng bậc lương khi đến hạn ...

Tuy nhiên, công tác lao động tiền lương vẫn còn một số hạn chế. Đơn giá tiền lương chưa phù hợp với thực tế. Việc trả lương theo quy định của Nhà nước là dựa vào ngạch và hệ số lương cơ bản không còn phù hợp với công ty cổ phần, cán bộ Xí nghiệp chưa thường xuyên nắm bắt được diễn biến tiền lương, lao động ở từng đơn vị thành viên.

#### ***2.2.1.2. Thực hiện đầy đủ các chính sách đối với người lao động***

- Toàn bộ cán bộ công nhân viên có hợp đồng lao động từ thời vụ đến không thời hạn.

- Các chính sách và chế độ đối với người lao động được thực hiện đúng theo quy định của bộ luật lao động.

- Quản lý chặt chẽ việc sử dụng, chi tiêu quỹ BHXH, BHYT, KPCĐ.

- Tính toán phân bổ hợp lý các khoản trích theo lương cho đối tượng liên quan.

Tuy nhiên mức trợ cấp, phụ cấp còn quá thấp chưa đáp ứng mong muốn của người lao động.

### ***2.2.1.3. Áp dụng các hình thức thưởng***

Các hình thức thưởng hàng năm, thưởng hàng tháng, thưởng lao động tiên tiến, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật của Xí nghiệp đã tạo ra đòn bẩy trong việc khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Tuy nhiên với các hình thức thưởng còn mang tính chất bình quân giữa các đơn vị sản xuất, giữa những người lao động, quy trình xét duyệt rườm rà nên chưa kịp thời.

### **2.2.2. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần tại Xí nghiệp**

**Thứ nhất**, Xí nghiệp thường xuyên triển khai thực hiện quy chế dân chủ, tổ chức các hội nghị dân chủ để người lao động trực tiếp tham gia vào chương trình, kế hoạch công tác. Công tác xây dựng mối quan hệ lao động trong Xí nghiệp cũng được quan tâm. Ban lãnh đạo đã chỉ đạo sát sao cũng như sự phối hợp giữa các phòng ban trong Xí nghiệp.

**Thứ hai**, Xí nghiệp tổ chức biểu dương, khen thưởng những tập thể, cá nhân lao động giỏi. Bên cạnh việc thưởng bằng tiền, Xí nghiệp còn tiến hành trao bằng khen, giấy khen, giấy chứng nhận lao động giỏi cho người lao động.

**Thứ ba**, Xí nghiệp tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích động viên tinh thần người lao động.

*Thứ tư*, Xí nghiệp 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.

Ngoài ra, hàng năm Xí nghiệp tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho công nhân và tiến hành thống kê kết quả, phân loại thể lực.

Tuy nhiên, việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần tại Xí nghiệp còn hạn chế nhất định. Tại một số thời điểm do không có đơn hàng nên công nhân phải tạm hoãn công việc; các phong trào thi đua tổ chức chưa thường xuyên, người lao động không có điều kiện để tham gia.

### **2.2.3. Thực trạng việc cải thiện điều kiện làm việc tại Xí nghiệp**

*Thứ nhất*, Xí nghiệp 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 cho người lao động.

*Thứ hai*, Xí nghiệp quan tâm cải thiện môi trường làm việc bằng cách làm cho cảnh quan môi trường sạch, 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.

*Thứ ba*, Xí nghiệp cải tiến hệ thống quản lý chất lượng, thực hiện tốt chế độ thông tin.

Xí nghiệp chú trọng đến việc nâng cấp, hoàn thiện mạng máy tính, cài đặt và vận hành có hiệu quả các phần mềm quản trị sản xuất, quản lý nhân sự và quản lý tài chính kế toán, xây dựng website.

Tuy nhiên, công tác phục vụ nơi làm việc chưa được thực hiện tốt. Công nhân vẫn chưa có nơi để nghỉ ngơi, giải trí, bộ máy quản lý công kênh, chưa có kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực một cách khoa học.

### **2.2.4. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến hợp lý tại Xí nghiệp**

Xí nghiệp lựa chọn một số lao động ưu tú để bổ nhiệm vào một số chức vụ chủ chốt. Danh sách cán bộ quy hoạch được Xí nghiệp lập trong giai đoạn 3 đến 5 năm và điều chỉnh qua từng năm.

Việc quy hoạch cán bộ quản lý chủ yếu dựa trên các tiêu chuẩn, yêu cầu về cấp bậc, thâm niên theo quy định của Nhà nước phù hợp với yêu cầu công việc và năng lực công tác của cán bộ.

Tuy nhiên, công tác này chỉ tập trung vào một số ít người, còn mang tính chủ quan, kiên nể. Việc quy hoạch cán bộ kế cận dự nguồn có thực hiện nhưng công tác đào tạo chưa thực hiện nên khi có nhu cầu bố trí, sắp xếp thì nguồn cán bộ không có nhiều để lựa chọn. Đội ngũ cán bộ chủ chốt sau khi được đề bạt, bổ nhiệm vẫn chưa phát huy được tính năng động sáng tạo, chưa phát huy hết chức năng nhiệm vụ được phân công.

#### **2.2.5. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng thay đổi vị trí làm việc tại Xí nghiệp.**

Việc luân chuyển lao động trong Xí nghiệp 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.

Nhìn chung công tác này vẫn còn có chỗ chưa phù hợp và chưa tạo được sự thông suốt trong đội ngũ cán bộ được sắp xếp, luân chuyển, thiếu thường xuyên giám sát các hoạt động để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu đặt ra.

#### **2.2.6. Thực trạng việc tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng công tác đào tạo tại Xí nghiệp**

Xí nghiệp đã đặc biệt chú trọng đến công tác đào tạo, tập huấn nâng cao tay nghề cho công nhân sản xuất, đào tạo các kỹ năng về quản lý cho cán bộ quản lý, các kỹ năng marketing cho cán bộ nhân viên thị trường, tập huấn công tác an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, quân sự, văn hoá doanh nghiệp.

Bên cạnh đào tạo mới, Xí nghiệp còn tiến hành đào tạo lại lao động, một phần đào tạo lại từ dây chuyền cũ, một phần đào tạo lại để thi nâng bậc. Việc tổ chức thi nâng bậc lương được tổ chức chặt chẽ và quy củ.

Nhìn chung, công tác đào tạo chỉ chủ yếu quan tâm đến nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý và nhân viên chuyên môn nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến công tác đào tạo kỹ năng nghiệp vụ mới, việc đào tạo không có kế hoạch rõ ràng.

### **2.3. NGUYÊN NHÂN THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN TRONG THỜI GIAN QUA**

#### **2.3.1. Nguyên nhân xuất phát từ nhận thức của lãnh đạo Xí nghiệp.**

Lãnh đạo Xí nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của nhân tố con người trong sự tồn tại và phát triển của đơn vị, thấy được sự cần thiết phải nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong thời điểm hiện nay.

#### **2.3.2. Nguyên nhân xuất phát từ tình hình chung của ngành sản xuất kinh doanh lâm đặc sản.**

Xuất khẩu khó khăn, tiêu thụ tại thị trường nội địa cũng không được, 80% nguồn nguyên liệu gỗ của Việt Nam phải nhập khẩu, nguyên liệu chiếm đến 60% giá sản phẩm, làm giảm rất nhiều sức cạnh tranh bởi giá thành cao mà lợi nhuận lại đạt thấp. Xuất phát từ những vấn đề trên nên việc đảm bảo việc làm cho người lao động gặp khó khăn, công nhân phải tạm ngừng việc thường xuyên xảy ra. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến yếu tố tinh thần của người lao động.

#### **2.3.3. Nguyên nhân xuất phát từ tình hình tăng trưởng và phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh tại Xí nghiệp**

Xí nghiệp đang triển khai các biện pháp khắc phục khó khăn về tình hình sản xuất, kinh doanh nên ảnh hưởng lớn đến công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động đặc biệt là bằng yếu tố vật chất.

Các đơn vị trực thuộc đóng trên nhiều địa bàn khác nhau nên khó khăn đối với công tác quản lý và điều hành, cách quản lý mang tính truyền thống, theo kinh nghiệm vẫn còn tồn tại. Vì vậy, ảnh hưởng không nhỏ đến việc quản lý người lao động.



#### **2.3.4. Nguyên nhân xuất phát từ phía người lao động**

Số lượng lao động lớn, không tập trung và phức tạp, mức sống và trình độ thấp, người lao động không có nhiều điều kiện để tham gia các phong trào. Do đó, việc quản lý và tạo động lực kích thích người lao động gặp khó khăn.

Số lao động lớn tuổi, gắn bó lâu với Xí nghiệp nhưng chưa qua đào tạo nhiều. Xí nghiệp phải giải quyết tình trạng vừa thiếu lao động có trình độ, vừa giải quyết vấn đề dư thừa để nâng cao hiệu quả nhằm nâng cao thu nhập cho người lao động.

### Chương III

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN THỜI GIAN TỚI

### 3.1. CÁC CĂN CỨ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Xu thế phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hoá

Sự phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa đòi hỏi nhà quản trị phải có thay đổi trong quản lý nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của nhân viên.

#### 3.1.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh của Xí nghiệp

- Các doanh nghiệp chế biến gỗ phát triển ồ ạt trong nước nên xảy ra sự cạnh tranh giành giật lao động của ngành.

- Các doanh nghiệp trong ngành luôn xem việc tạo động lực thúc đẩy người lao động là vấn đề quan trọng.

#### 3.1.3. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống

Nhu cầu của người lao động ngày càng cao, công nhân viên đòi hỏi ngày càng cao nơi nhà quản trị. Người lao động ngày nay không chỉ được động viên bởi yếu tố tiền bạc mà còn nhiều yếu tố khác nữa. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp có các giải pháp để đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

#### 3.1.4. Mục tiêu của Xí nghiệp trong thời gian tới

- Tạo việc làm mới, ổn định việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động.

- Hiện đại hoá công nghệ, máy móc thiết bị phục vụ sản xuất, nâng cao năng suất lao động.

- Phát triển năng lực sản xuất hàng mọt xuất khẩu và tiêu thụ nội địa. Nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

- Phát triển bền vững vùng nguyên liệu.

- Phát triển thị trường, đẩy mạnh công tác marketing, mở rộng quan hệ mua bán, giữ vững khách hàng truyền thống.

- Phát triển bền vững, khẳng định thương hiệu của doanh nghiệp.

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

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP CHẾ BIẾN LÂM SẢN HÒA NHƠN**

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

#### ***3.2.1.1. Tăng thu nhập cho người lao động***

Đối với tình hình hiện nay, trước hết Xí nghiệp phải đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh, tăng giá trị sản lượng và phát triển ổn định để tăng thu nhập cho người lao động. Về sản xuất, Xí nghiệp phải tích cực tìm kiếm nguồn nguyên liệu với giá rẻ, cải tiến mẫu mã, chất lượng sản phẩm, đảm bảo đúng thời gian giao hàng, xây dựng phương án quản lý và bảo vệ rừng... Về kinh doanh, Xí nghiệp phát triển mẫu sản phẩm mới, xây dựng showroom, giám sát hiệu quả của các chi nhánh, khảo sát nghiên cứu thị trường và áp dụng giá cả linh hoạt...

#### ***3.2.1.2. Cải tiến hình thức trả lương hợp lý cho khối gián tiếp và khối công nhân trực tiếp sản xuất***

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 toàn đơn vị.

Đối với bộ phận lao động trực tiếp, áp dụng hình thức tiền lương theo sản phẩm có thưởng. Với Xí nghiệp, là đơn vị thực hiện sản xuất theo đơn hàng, khối lượng công việc không ổn định, vì vậy việc áp dụng hình thức này sẽ tạo động lực kích thích người lao động làm việc.

#### ***3.2.1.3. Điều chỉnh kết cấu tiền lương hợp lý***

Tăng quỹ thưởng, sử dụng hợp lý để tạo động lực kích thích người lao động tăng năng suất, cải tiến kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần tăng quỹ dự phòng, tăng khoản phụ cấp độc hại cho các đơn vị sản xuất. Ngoài ra, cần tăng khoản phúc lợi cho người lao động để khuyến khích sự nhiệt tình, trung thành.

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

Ngoài các khoản phúc lợi do luật pháp quy định, Xí nghiệp áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện như bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, chương trình trợ cấp nguy hiểm...

### **3.2.2. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng lợi ích tinh thần**

#### ***3.2.2.1. Đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người***

Thực hiện các biện pháp để đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, đặc biệt là tìm kiếm, mở rộng thị trường để ký kết hợp đồng, tìm đơn hàng.

Xí nghiệp tạo thêm nhiều việc làm mới cho người lao động bằng cách cho họ đi làm thêm tại đơn vị khác ngoài giờ hoặc khi Xí nghiệp không có đơn hàng. Tạo mối quan hệ với đơn vị bạn để khai thác thêm việc làm cho người lao động.

#### ***3.2.2.2. Đánh giá đúng nhân viên, phát huy tiềm năng của nhân viên***

Để đánh giá công bằng, khách quan, Xí nghiệp cần thực hiện đánh giá theo phương pháp thang điểm. Dựa vào kết quả theo dõi quá trình thực hiện công việc của mỗi cán bộ công nhân viên để tiến hành cho điểm theo các tiêu thức, sau đó cộng tổng số điểm và phân loại lao động.

Để phát huy tiềm năng của nhân viên, Xí nghiệp thực hiện những biện pháp như: Xây dựng gương điển hình; xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng; tạo cho nhân viên lòng nhiệt tình phục vụ.

#### ***3.2.2.3. Tổng kết hàng tháng để kịp thời khen thưởng***

Khi những nhân viên đạt được thành tích thì Xí nghiệp phải biết cách khen thưởng kịp thời và phải được làm thường xuyên chứ đừng để đến cuối năm. Xí nghiệp thực hiện nguyên tắc “mỗi nhân viên đều được quyền biết các

hoạt động và kết quả trong sản xuất kinh doanh của đơn vị”, tổ chức định kỳ hàng tháng một buổi tổng kết với sự tham dự của toàn thể nhân viên.

#### **3.2.2.4. *Thưởng phạt công minh.***

Muốn cho khách quan, Xí nghiệp phải đưa ra một hệ thống tiêu chuẩn với nấc thang điểm cụ thể được trình bày trong bản mô tả công việc.

Để hoàn thiện cơ chế thưởng, Xí nghiệp chú ý đến các hình thức thưởng sau: thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng, thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm, thưởng do hoàn thành vượt mức, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng do có sáng kiến mới.

Trong quá trình khen thưởng phải chú ý đến các vấn đề như tiền thưởng không nên quá cao so với thu nhập; thưởng phạt đúng người đúng việc, đúng thời gian; phải có giấy khen đi cùng; thưởng phải đi đôi với phạt.

#### **3.2.2.5. *Tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích những người có thành tích lao động cao***

Tại mỗi đơn vị sản xuất, hàng tháng hoặc hàng quý Xí nghiệp tổ chức hội thi thợ giỏi. Bên cạnh đó, Xí nghiệp tổ chức hội thi giữa các đơn vị trong phạm vi toàn Xí nghiệp để khuyến khích những người lao động đạt thành tích.

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

#### **3.2.3.1. *Sắp xếp tổ chức hệ thống sản xuất tại phân các xưởng hợp lý***

Trên cơ sở yêu cầu thực tế, Xí nghiệp củng cố và kiện toàn bộ máy tổ chức cho phù hợp với yêu cầu của sản xuất, quản lý và điều hành. Trong thời gian đến, Xí nghiệp tổ chức lại hệ thống sản xuất theo hướng sau: xây dựng nhà máy sản xuất hàng mộc ngoài trời tại khu công nghiệp Trảng Nhật xã Điện Hòa huyện Điện Bàn tỉnh Quảng Nam; đầu tư nhà máy sản xuất hàng nội thất tại mặt bằng Phân xưởng chế biến lâm sản Phước Sơn. Nâng cấp hệ thống mạng máy tính; sắp xếp tổ chức hệ thống sản xuất tại các phân xưởng; điều chỉnh hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật; nâng cấp, sửa chữa các nhà xưởng xuống cấp...

### **3.2.3.2. *Bố trí sắp xếp nhân sự hợp lý***

Xí nghiệp phải thực hiện bố trí sắp xếp nhân sự theo hướng sau:

\* Tinh giản lao động ở một số bộ phận: Có nhiều biện pháp để thực hiện tinh giản lao động như cho nghỉ việc, nghỉ không ăn lương, cho thuê lao động, nghỉ hưu sớm ... Tuy nhiên, trong điều kiện hiện nay, thì biện pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề này là giải quyết chế độ nghỉ hưu sớm cho người lao động. Giải pháp này đem lại lợi ích cho cả công ty và người lao động.

\* Thay thế, bổ sung lao động thông qua công tác tuyển dụng lao động. Thực hiện các bước của quy trình tuyển dụng, khắc phục các sai lầm trong tuyển dụng.

### **3.2.3.3. *Cải tiến điều kiện và môi trường lao động của Xí nghiệp trong điều kiện cho phép***

\* Xây dựng bầu không khí tập thể trong Xí nghiệp: Để xây dựng thành công tập thể vững mạnh, Xí nghiệp phải củng cố và tăng cường mối quan hệ giữa lãnh đạo và tập thể là nguyên tắc công khai của người lãnh đạo. Cần phải có một hòm thư ý kiến, giải quyết công việc công khai, khách quan, xử lý nghiêm minh các trường hợp người lao động vi phạm. Duy trì và thực hiện tốt các hoạt động thể thao, tham quan du lịch...

\* Hoàn thiện công tác bảo hộ lao động: Xí nghiệp thực hiện bằng cách: Cấp cho người lao động mỗi năm hai bộ quần áo bảo hộ lao động; có biện pháp cách ly tiếng ồn, bảo dưỡng máy móc thường xuyên; cung cấp găng tay, khẩu trang, mũ, trang bị thiết bị an toàn phòng cháy nổ; thực hiện nghiêm ngặt kỷ luật lao động, an toàn lao động và chế độ làm việc hợp lý...

\* Tổ chức tốt công tác phục vụ nơi làm việc theo yêu cầu công việc bằng cách chú trọng đến thiết kế nơi làm việc; tiến hành đo lường các chỉ tiêu về nhiệt độ, độ ẩm, tốc độ gió, ánh sáng...; có kế hoạch phân bổ, cung cấp vật tư kịp thời, đồng bộ, báo cáo thống kê kịp thời.

### **3.2.3.4. *Tăng cường mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức và quản lý, mối quan hệ giữa các phòng ban***

### **3.2.4. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng thăng tiến hợp lý**

Việc thăng tiến của Xí nghiệp phải chú trọng đến thành tích, trình độ của các cá nhân, bên cạnh đó vẫn dựa vào thâm niên.

Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, chú trọng đào tạo những cán bộ trẻ, có năng lực. Hoạt động này nên tiến hành như sau: Thiết lập danh sách; tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn; xác định nội dung, chương trình và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kế cận; thực hiện chương trình đào tạo bồi dưỡng theo kế hoạch; Xí nghiệp tiến hành tổ chức bố trí, bổ nhiệm, đề bạt để thay thế.

Hàng năm các trưởng bộ phận đánh giá nhân viên của mình, việc này được đưa ra bàn với lãnh đạo cấp trên và ông ta tiếp tục đánh giá các trưởng bộ phận mình. Quy trình được tiến hành tương tự lên các cấp ở trên và cuối cùng cho chương trình quy hoạch nhân sự tổng thể.

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

Xí nghiệp phải chú trọng đến việc thuyên chuyển, thay đổi chức vụ nơi công tác trong nội bộ, đặc biệt là đối với cán bộ quản lý, cán bộ thị trường tại các đơn vị trực thuộc. Tuy nhiên, phải chọn lựa cách thức tiến hành sao cho nhân viên cảm thấy hài lòng và thoải mái với công việc mới. Muốn vậy:

- Đơn vị phải dự đoán trước việc thay đổi vị trí làm việc sẽ tác động thế nào đến nhân viên.

- Lãnh đạo cần phải ủng hộ những nhân viên chấp nhận thay đổi vị trí công tác.

- Sự chuyển đổi cần được diễn ra tuần tự theo từng bước, sao cho công việc hiện tại của nhân viên không bị ảnh hưởng tiêu cực trước khi hoàn toàn chuyển sang vị trí mới.

### **3.2.6. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng công tác đào tạo**

Trong thời gian đến, Xí nghiệp thực hiện tốt các nội dung sau:

*Thứ nhất*, đơn vị thường xuyên tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động.

*Thứ hai*, đơn vị thực hiện chương trình hội nhập vào môi trường làm việc đối với người lao động mới tuyển dụng.

*Thứ ba*, đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ đối với công nhân sản xuất trực tiếp, cán bộ nghiệp vụ và cán bộ quản lý.

Xí nghiệp phải thường xuyên tiến hành đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo mở rộng và nâng cao cho đội ngũ nhân viên của mình. Việc xác định nhu cầu đào tạo được phòng tổ chức hành chính phối hợp với các phòng chức năng, đơn vị trực thuộc tiến hành để từ đó có kế hoạch và biện pháp thỏa đáng.

### **3.3. Một số kiến nghị**

- Hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ cho Xí nghiệp một cách thiết thực.
- Hỗ trợ về hoạt động xúc tiến thương mại để đảm bảo nguồn hàng, tránh tình trạng công nhân nghỉ chờ việc quá nhiều.
- Hỗ trợ tạo được nguồn nguyên liệu ổn định, hỗ trợ một phần kinh phí đầu tư hạ tầng giúp Xí nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc gieo trồng, chăm sóc, khai thác, vận chuyển gỗ nguyên liệu.

### **KẾT LUẬN**

Công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc có ý nghĩa hết sức quan trọng, quyết định sự phát triển của đơn vị.

Qua nghiên cứu các vấn đề lý luận về tạo động lực thúc đẩy người lao động và căn cứ vào thực trạng của Xí nghiệp chế biến lâm sản Hoà Nhơn, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần vào công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động của đơn vị trong thời gian tới.