

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VÕ THỊ THẢO NGUYÊN

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN
NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ
ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng- Năm 2015

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

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

Phản biện 1: **PGS.TS. ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 2: **TS. HUỲNH HUY HÒA**

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 24 tháng 04 năm 2015.

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

Trong sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp Dệt may Việt Nam, chất lượng nguồn nhân lực mới là nguồn vốn giữ vai trò quyết định chứ không phải là công nghệ, tài chính, quan hệ hay thông tin,... Qua thực tế làm việc tại Nhà máy May Veston, thuộc Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, tôi nhận thấy rằng công tác tạo động lực cho người lao động, đặc biệt là công nhân đã và đang được lãnh đạo Tổng công ty hết sức quan tâm. Ngoài những hiệu quả đã đạt được, thì công tác tạo động lực làm việc cho công nhân vẫn còn đó nhiều vấn đề tồn tại. Đó là lý do tôi chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng”*** làm đề tài nghiên cứu, với mong muốn tìm hiểu về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy, từ đó đề xuất những hướng giải pháp tạo động lực làm việc, nhằm khai thác tối đa hiệu suất làm việc của công nhân.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

a. Mục tiêu của đề tài

Xây dựng giải pháp để Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng.

b. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

Hệ thống cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tìm hiểu thực trạng công tác Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng.

Đề xuất những giải pháp nhằm Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hướng giải pháp nhằm Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng; khách thể của nghiên cứu là công nhân tại các phân xưởng thuộc Nhà máy may Veston Hòa Thọ Đà Nẵng. Các đối tượng lao động khác tại Nhà máy như quản đốc, tổ trưởng, nhân viên khối văn phòng, ban quản lý Nhà máy,... không phải là khách thể nghiên cứu của đề tài này. Phạm vi về thời gian nghiên cứu của đề tài là giai đoạn 2011-2014 và ứng dụng các giải pháp cho giai đoạn từ năm 2015-2016.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Tổng hợp, hệ thống hóa kiến thức từ nguồn tài liệu về quản trị học, quản trị nguồn nhân lực.
- Phương pháp thống kê, phân tích nhân tố.
- Quan sát.
- Điều tra qua phiếu khảo sát.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Đề tài mang ý nghĩa thực tiễn đối với các nhà quản lý: Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động, tìm hiểu và đánh giá về thực trạng động lực làm việc của công nhân đang làm việc tại Nhà máy, từ đó đưa ra các chính sách nhằm thúc đẩy động lực làm việc của công nhân may một cách hiệu quả nhất.

6. Cấu trúc đề tài

Mở đầu

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục bảng biểu, tài liệu tham khảo, thì nội dung chính được chia làm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động

Giới thiệu những khái niệm cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động, các học thuyết liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động và vận dụng các học thuyết để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Chương 2: Thực trạng vấn đề tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy May Veston Hòa Thọ

Giới thiệu tổng quan về Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng và tình hình lao động của Nhà máy.

Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy May Veston Hòa Thọ.

Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy May Veston Hòa Thọ.

Chương 3: Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy May Veston Hòa Thọ

Xác định các mục tiêu cho việc đề xuất giải pháp.

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy.

Một số kiến nghị với Tổng công ty.

Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Kết luận

Tài liệu tham khảo

Phụ lục

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Nhu cầu

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 cần được đáp ứng và thỏa mãn. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng, từ đó tạo ra các áp lực hoặc động cơ thúc đẩy trong các cá nhân. Những áp lực này tạo ra việc tìm kiếm các hành vi để tìm đến những mục tiêu cụ thể mà nếu đạt được thì sẽ làm giảm sự căng thẳng [3, tr 117].

1.1.2. Động cơ thúc đẩy

“Động cơ ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định” [1, tr.201].

1.1.3. Động lực làm việc

“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động” [5, tr 89].

1.1.4. Tạo động lực làm việc cho người lao động

a. Khái niệm

Tạo động lực được hiểu là một hệ thống, chính sách, biện pháp, cách thức tác động vào quá trình làm việc của người lao động, đây chính là khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả

công tác của tổ chức, đây cũng là trách nhiệm của các nhà quản trị, của những người quản lý trong quá trình tạo ra sự gắng sức tự nguyện của người lao động, có nghĩa là tạo được động lực làm việc cho nhân viên của mình. [5, tr 145].

b. Vai trò của tạo động lực làm việc cho người lao động

Đối với người lao động

Đối với doanh nghiệp

Đối với xã hội

1.2. CÁC HỌC THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.2.1. Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow

Nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow cho rằng: người lao động có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ hăng hái và tận tụy hơn với nhiệm vụ mình đảm nhận.

1.2.2. Thuyết hai yếu tố của Herzberg

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, ông Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực người lao động thành hai loại: yếu tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu tố thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong.

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

David McClelland (1961) chủ trương một lý thuyết động cơ tập

trung vào 3 nhu cầu: nhu cầu đạt được thành công; nhu cầu về quyền lực; nhu cầu quan hệ.

1.2.4. Thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner

Lý thuyết của B.F.Skinner cho rằng hành vi người lao động sẽ lặp lại các hoạt động đóng góp trong tổ chức doanh nghiệp nếu họ nhận được những đánh giá tích cực và ngược lại các hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được những đánh giá tích cực.

1.2.5. Thuyết công bằng của J. Stacey Adams

Lý thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

1.2.6. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Cơ sở lý thuyết đãi ngộ và nâng cao thành tích nhân viên ngày nay được coi là toàn diện nhất về động cơ là thuyết kỳ vọng của Victor Vroom. Thuyết kỳ vọng cho rằng một cá nhân có xu hướng hành động theo một cách nhất định dựa trên những kỳ vọng rằng hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả cho trước và dựa trên mức độ hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân này.

1.2.7. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman – Oldham

Một cách tiếp cận chủ yếu liên quan đến kết cấu công việc là mô hình đặc điểm công việc, được phát triển bởi Richard Hackman và Greg Oldham (1974). Mô hình gồm 3 phần chính: những yếu tố công việc cốt lõi, trạng thái tâm lý chuẩn mực, kết quả của cá nhân và công việc.

1.3. VẬN DỤNG CÁC HỌC THUYẾT ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trong nghiên cứu này, tác giả dựa trên yếu tố công việc, đối tượng, môi trường của ngành dệt may để đưa ra các công cụ tạo động lực cụ thể như sau:

1.3.1. Tạo động lực làm việc bằng công cụ tài chính

Tạo động lực làm việc bằng công cụ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức tạo động lực được thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần....

Tiền lương là một công cụ tạo động lực tài chính quan trọng nhất. Lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao.

Trong thực tiễn hiện nay, các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức trả lương: theo thời gian và theo sản phẩm.

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ chuyên môn của họ. Nhược điểm chính của hình thức trả lương này là không gắn giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình thực hiện công việc.

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động tạo ra và đơn giá tiền lương theo sản phẩm để trả lương cho người lao động.

Tiền thưởng: Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động.

Cổ phần là công cụ đãi ngộ nhằm làm cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường sử dụng công cụ này dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho người lao động.

Phụ cấp là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng về đãi ngộ thực tế.

Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân lực khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp đất đỏ, trợ cấp xa nhà...

Phúc lợi được cung cấp cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi có hai phần chính: phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

1.3.2. Tạo động lực làm việc bằng công cụ phi tài chính

Tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính thực chất là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao, như: Niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp...

a. Tạo động lực làm việc bằng bản thân công việc

Bản thân công việc là một thành tố quan trọng động viên nhân

viên, nhân viên sẽ cảm thấy hăng hái làm việc, thỏa mãn khi làm một nhiệm vụ thích thú và trách nhiệm công việc đòi hỏi có mức phấn đấu.

Theo mô hình đặc điểm công việc của R. Hackman và G. Oldman thì một công việc sẽ mang đến cho người lao động sự thỏa mãn chung và tạo được hiệu quả công việc tốt nếu bản thân công việc đó thỏa mãn các đặc điểm sau:

- Sự đa dạng của công việc và tầm quan trọng của công việc cao.
- Sự phản hồi của công việc.
- Biến nhiệm vụ thành cơ hội cho người lao động.
- Trao quyền tự chủ cho người lao động.
- Công việc có kết quả nhìn thấy rõ.
- Nhận thức được ý nghĩa của công việc.

b. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường “mềm” là khái niệm chỉ mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp, nó bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau.

Môi trường “cứng” bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc...Nói tóm lại là tất cả cơ sở hạ tầng phục vụ cho công việc, môi trường này phụ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua môi trường và điều kiện làm việc có thể thực hiện thông qua :

(1)Tạo dựng bầu không khí làm việc

Bầu không khí trong tập thể lao động là hệ thống các trạng thái

tâm lý cố định đặc trưng cho một tập thể nào đó, thể hiện sự phối hợp, dung hợp tâm lý của các thành viên.

Một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng tới bầu không khí tập thể: Phong cách làm việc của nhà quản trị, điều kiện lao động, lợi ích...

(2) Quy định và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên, thái độ ứng xử của nhà quản trị

Giúp người lao động có những mối quan hệ đồng nghiệp tốt, họ sẽ không chỉ tìm thấy sự chia sẻ trong công việc mà còn cả trong cuộc sống hằng ngày.

Thái độ ứng xử của nhà quản trị đối với người lao động cũng có tác động mạnh đến tinh thần làm việc của họ bởi đó cũng là nội dung quan trọng của đãi ngộ phi tài chính, đôi khi chỉ là một lời khen đúng lúc, một món quà nhỏ hay đơn thuần chỉ là một lời chúc mừng sinh nhật, lễ tết, một sự chia buồn, thông cảm khi nhân viên gặp khó khăn,...

(3) Đảm bảo điều kiện làm việc và vệ sinh an toàn lao động

Trang bị đầy đủ các phương tiện cần thiết để người lao động làm việc, đảm bảo nơi làm việc đạt yêu cầu về ánh sáng,...; giúp bảo vệ sức khỏe cho người lao động, góp phần nâng cao năng suất của người lao động.

(4) Tổ chức các phong trào văn hoá, văn nghệ thể dục, thể thao

Là những hoạt động bề nổi thể hiện rõ nét tinh thần, văn hoá doanh nghiệp. Tổ chức những hoạt động này một mặt tạo ra những giờ phút thư giãn cho người lao động sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp họ tái tạo sức lao động. Mặt khác còn giúp cho mối quan hệ giữa các đồng nghiệp không chỉ bó hẹp trong công ty thông qua công việc mà nó còn được phát triển mở rộng thành các mối quan hệ xã hội khác, tăng thêm tinh thần tập thể.

c. Tạo động lực làm việc bằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá có hiệu quả, công bằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Tính phù hợp

Tính nhạy cảm

Tính tin cậy

Tính được chấp nhận

Tính thực tiễn

d. Tạo động lực làm việc bằng công tác đào tạo và nâng cao trình độ

Để một chương trình đào tạo có hiệu quả cao thì cần phải đúng tiến trình:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo;
- 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.

e. Tạo động lực làm việc bằng bằng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

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

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ ĐÀ NẴNG

2.1.1. Thông tin chung về Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng

Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ được thành lập năm 1962, là đơn vị thành viên của Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex) và Hiệp hội Dệt may Việt Nam (Vitas) thuộc Bộ Công thương, phòng Thương mại và Công nghiệp VN (VCCI); có trụ sở chính tại 36 Ông Ích Đường, Q.Cẩm Lệ, TP.Đà Nẵng, Việt Nam.

Nhà máy May Veston Hòa Thọ thành lập vào tháng 4 năm 2011, nằm trong khuôn viên Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy May Veston Hòa Thọ Đà Nẵng giai đoạn 2012-2014

Nhà máy may Veston Hòa Thọ thành lập từ tháng 4 năm 2011. Với tổng cộng 4 chuyền vest, cùng với 7 chuyền quần tây nam và 2 chuyền ghile, doanh thu 2013 của Nhà máy đạt 115,5 tỷ đồng, so với cùng kỳ năm 2012 tăng 26% và bắt đầu có lãi. Lợi nhuận thực hiện năm 2013 đạt 2 tỷ đồng, đạt 96,5% so với kế hoạch năm. Mức lợi nhuận thực hiện năm 2014 của Nhà máy đạt gần 3,5 tỷ đồng, tăng 27% so với năm 2013.

2.2. TÌNH HÌNH LAO ĐỘNG CỦA NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ

Đến cuối năm 2014, trong số lao động gián tiếp, khối văn

phòng và quản lý có 18 người, chiếm 1,07% trong tổng số lao động tại Nhà máy; số còn lại gồm kỹ thuật, thống kê cắt, kho nguyên-phụ liệu, KCS, phục vụ, bảo vệ,... là 100 người, chiếm 5,93% trong tổng số lao động tại Nhà máy.

Công nhân trực tiếp sản xuất luôn chiếm tỷ trọng trên 92% trong tổng số lao động và liên tục tăng về số lượng trong những năm vừa qua, chủ yếu do nhu cầu mở rộng các chuyền vest (định biên 132 công nhân/chuyền), ghile (định biên 47 công nhân/chuyền), kéo theo gia tăng quy mô công nhân tại xưởng cắt. Với đặc thù ngành may, tỷ trọng lao động như vậy là hoàn toàn hợp lý.

2.2.1. Cơ cấu công nhân của Nhà máy phân theo giới tính

Về giới tính, từ năm 2011 đến năm 2014, tỷ lệ công nhân nữ có giảm hơn, tuy nhiên giảm không đáng kể. Tỷ lệ công nhân nữ chiếm trên 80% trong tổng số lao động trực tiếp của Nhà máy.

2.2.2. Cơ cấu công nhân của Nhà máy phân theo độ tuổi

Trong cơ cấu lao động theo độ tuổi có sự chênh lệch về độ tuổi khá rõ ràng. Với đặc thù ngành đòi hỏi sự tập trung cao, thị lực tốt, cường độ công việc nhiều thường xuyên tăng ca, tăng giờ nên đa số lao động là trẻ.

2.2.3. Cơ cấu công nhân của Nhà máy phân theo trình độ

Trong số 1667 công nhân trực tiếp sản xuất, xét về trình độ, 35% là công nhân bậc 1/6, chiếm tỷ lệ cao nhất, chủ yếu là công nhân vận hành thiết bị may công nghiệp tại các chuyền may; công nhân trải vải, đo đếm vải, ép keo tại xưởng cắt; công nhân ủi, đóng gói sản phẩm tại kho hoàn thành. Công nhân bậc 2/6 chiếm trên 19.2%. Còn lại chiếm tỷ lệ gần như nhau, chủ yếu vẫn là công nhân vận hành thiết bị may công nghiệp tại chuyền, công nhân đo đếm vải, cắt phá, đánh số tại xưởng cắt.

2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ THỜI GIAN QUA

Để tìm hiểu về thực trạng động lực làm việc của công nhân tại Nhà máy, tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát đến công nhân. Từ việc xử lý và phân tích các kết quả thu được sẽ xác định được những nhu cầu chưa được thỏa mãn của công nhân tại Nhà máy; đồng thời đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà Nhà máy đã và đang áp dụng có hiệu quả không, có thỏa mãn được hay không những nhu cầu trong công việc mà công nhân đang theo đuổi, từ đó có những điều chỉnh hiệu quả hơn.

2.3.1. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc thông qua công cụ tài chính

a. Lương

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, Tổng công ty quy định trả lương sản phẩm và được xác định trên cơ sở từng chi tiết cấu tạo thành phẩm để tính đơn giá tiền lương cho từng công đoạn sản xuất giao cho cá nhân thực hiện và được công bố trước khi rải chuyên (đơn giá công đoạn phụ thuộc vào cấp bậc, công việc được quy định trong quy trình công nghệ). Đối với công nhân làm việc ở các bộ phận phục vụ sản xuất (tổ kỹ thuật, KCS, cắt, cơ điện, vệ sinh,...) và gián tiếp thì sẽ được trả lương theo hệ số cấp bậc chức vụ công việc của từng người (dựa trên cơ sở định biên lao động và tính chất nhiệm vụ được giao).

b. Các khoản thưởng, trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi:

Bên cạnh chính sách tiền lương, Tổng công ty còn áp dụng chính sách thưởng nhằm động viên, khuyến khích công nhân nâng cao năng suất, nỗ lực làm việc. Những tập thể và cá nhân đạt thành

tích xuất sắc về năng suất, chất lượng sẽ được khen thưởng tuyên dương một cách xứng đáng, kịp thời theo những qui định thống nhất, công bằng và công khai, kết hợp khen thưởng tinh thần với khen thưởng vật chất.

2.3.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính

a. Tạo động lực làm việc bằng bản thân công việc

Bên cạnh việc sắp xếp bố trí công việc phù hợp với trình độ công nhân, thì việc rất quan trọng không kém đó là tạo sự hưng phấn, thú vị trong bản thân công việc. Để tránh sự nhàn chán trong công việc của người lao động, nhà máy cố gắng quan tâm, giúp đỡ, động viên người lao động, và tạo điều kiện phát huy tính sáng tạo, để người lao động thấy rằng công việc của mình ngày nào cũng làm không phải là điều nhàn chán, lặp đi lặp lại mà nó là sự sáng tạo, mới mẻ và từ đó họ càng yêu mến công việc của mình hơn.

b. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc

Với đặc thù sản xuất kinh doanh của ngành may với nhiều yếu tố độc hại ảnh hưởng tới người lao động trong quá trình làm việc thì việc cải thiện điều kiện làm việc là rất cần thiết. Hệ thống nhà xưởng tại khu vực chuyên may áo vest đã được đầu tư xây mới hoàn toàn, cơ bản đảm bảo các yêu cầu về nhiệt độ, ánh sáng, các yêu cầu về phòng chống cháy nổ, vệ sinh được đảm bảo. Nhà máy còn lắp đặt hệ thống đèn báo năng suất và chuông báo hiệu hiện đại. Trung tâm y tế nằm ngay trong khuôn viên, chuyên phục vụ việc khám, chữa bệnh hàng ngày và định kì cho cán bộ công nhân viên.

c. Tạo động lực làm việc bằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

d. Tạo động lực làm việc bằng công tác đào tạo và nâng cao trình độ

Để đảm bảo cho công nhân có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao, Nhà máy thực hiện đào tạo, huấn luyện các kĩ năng và chuyên môn cần thiết thông qua việc cử công nhân tham gia các khóa đào tạo do Tổng công ty tổ chức.

e. Tạo động lực làm việc bằng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Nhận thức được nhu cầu của người lao động về vị trí làm việc, chức vụ và quyền lợi cá nhân nên lãnh đạo Nhà máy đã tạo điều kiện, bổ nhiệm chức vụ cho một số cán bộ công nhân viên đủ năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt, có nhiều đóng góp vào quá trình phát triển của Nhà máy. Quá trình thăng tiến tại Nhà máy tiến hành theo trình tự từ thấp đến cao, không bổ nhiệm vượt cấp. Để xét khả năng thăng tiến của một cá nhân thì quan trọng hàng đầu vẫn là khả năng hoàn thành công việc, kế tiếp là yếu tố bằng cấp và thâm niên công tác.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ THỜI GIAN QUA

Tác giả rút ra một số nhận xét về công tác tạo động lực làm việc tại Nhà máy, những mặt đạt được và chưa được như sau:

Những mặt đạt được:

Nhìn chung, công tác tạo động lực cho công nhân đã được ban lãnh đạo Nhà máy khá quan tâm, thông qua nhiều công cụ tạo động lực: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, môi trường điều kiện làm việc, các chương trình đào tạo, cơ hội thăng tiến, được thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ. Cụ thể như sau:

– Mức thu nhập bình quân của công nhân khá ổn định và tăng liên tục từ năm 2011 đến năm 2014, tiền lương được trả đúng hạn theo thoả ước lao động tập thể và quy định của Bộ luật Lao động. Hình thức trả lương phù hợp đã kích thích tâm lý đại đa số công nhân, tiền lương tương xứng với công sức. Các khoản trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi minh bạch, rõ ràng; công tác khen thưởng tại Nhà máy đang được thực hiện tương đối tốt, kịp thời và gắn liền với kết quả làm việc, tạo động lực để công nhân cố gắng phấn đấu lao động tốt hơn nữa.

– Công việc được sắp xếp bố trí phù hợp với trình độ, công nhân cảm thấy thoải mái, hứng thú và có động lực làm việc, đem lại năng suất, chất lượng cao.

– Điều kiện làm việc vật chất tương đối đảm bảo, đại đa số công nhân được trang bị đầy đủ trang thiết bị, máy móc, dụng cụ làm việc; các điều kiện về ánh sáng, nhiệt độ, an toàn lao động, y tế được đảm bảo.

– Phần lớn công nhân hiểu và gắn mục tiêu công việc của bản thân với mục tiêu chung của Nhà máy, vì vậy những nỗ lực đúng hướng của công nhân luôn mang lại hiệu quả và thành tích của họ được ghi nhận.

– Lãnh đạo Nhà máy quan tâm đến công tác đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, bằng việc tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo bằng nhiều hình thức, nhằm giúp công nhân có kiến thức cơ bản để hoạt động sản xuất. Đa số công nhân cảm thấy các chương trình đào tạo của Nhà máy mang lại hiệu quả thiết thực.

Đa số công nhân tại Nhà máy cảm thấy an toàn, được tôn trọng, được quan tâm và mong muốn gắn bó trung thành với Nhà máy, bên cạnh đó họ cũng cảm thấy những hình ảnh quảng cáo ra bên ngoài của Nhà máy đúng như cảm nhận của họ trong quá trình

làm việc tại Nhà máy. Đây là kết quả rất đáng khích lệ cho thấy công nhân hài lòng với công tác tạo động lực làm việc, tất cả những mặt đạt được trên đây cần tiếp tục được duy trì, phát huy hơn nữa.

Những mặt chưa đạt:

Mặc dù Nhà máy đã có nhiều cố gắng trong việc tạo động lực cho công nhân, song bên cạnh những mặt tích cực, vẫn còn tồn tại nhiều mặt cần có hướng khắc phục như sau:

- Khâu tổ chức sản xuất tại Nhà máy chưa thật sự tốt, nên vẫn thường xảy ra tình trạng công nhân ngồi chờ việc hoặc tăng ca, ảnh hưởng đến năng suất, tiền lương và tâm lý của công nhân, khiến họ mất đi động lực làm việc.

- Điều kiện làm việc vật chất còn một số tồn tại: Khu vực vệ sinh cho công nhân tại tầng trệt bị hư hỏng nặng, điều kiện vệ sinh không đảm bảo; khu vực làm việc của bộ phận cắt và các chuyên quần, ghile nhà xưởng cũ, nóng, ảnh hưởng đến khả năng làm việc của công nhân.

- Một bộ phận công nhân chưa thỏa mãn với hệ thống đánh giá kết quả làm việc tại Nhà máy.

- Chưa khai thác được sự tham gia đóng góp của công nhân; cách quản lý mệnh lệnh, áp đặt, chưa thực sự coi trọng ý kiến đóng góp của công nhân, chưa thực hiện tốt việc tuyên truyền, vận động; nên đa số công nhân vẫn chưa hiểu được hàm ý trong các quyết định của lãnh đạo Nhà máy, chỉ thực hiện vì bị ép buộc và chưa có ý thức tự giác.

- Cơ hội thăng tiến cho công nhân tại Nhà máy bị hạn chế, cản trở động lực làm việc của họ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ

3.1. CĂN CỨ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Mục tiêu phát triển của ngành Dệt May trong thời gian tới

Để thực hiện chiến lược phát triển đã đề ra, ngay từ bây giờ ngành dệt may Việt Nam phải tập trung phát triển nguồn nhân lực, bởi đây đang là nỗi lo lớn nhất của ngành. Ngoài nhu cầu về cán bộ quản lý, thì việc kiểm soát được tình trạng biến động lao động, đào tạo và phát triển được lực lượng công nhân có tay nghề là vấn đề hết sức quan trọng, để từng bước nâng cao năng lực sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

3.1.2. Định hướng phát triển của Tổng công ty CP Dệt may Hòa Thọ

Mục tiêu chiến lược phát triển Tổng Công ty giai đoạn 2011-2015 và đến giai đoạn 2020 là: "Xây dựng Tổng Công ty CP Dệt May Hòa Thọ trở thành một trong những Trung tâm Dệt May của Việt Nam và khu vực Đông Nam Á. Phát triển bền vững, hiệu quả trên cơ sở công nghệ hiện đại, hệ thống quản lý chất lượng, quản lý lao động, quản lý môi trường theo tiêu chuẩn quốc tế : xanh , sạch , công khai minh bạch và thân thiện với môi trường".

3.1.3. Mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy

Mục tiêu chiến lược phát triển Nhà máy giai đoạn 2015-2020 là "Xây dựng Nhà máy May Veston Hòa Thọ trở thành một trong những Nhà máy sản xuất mặt hàng veston uy tín, chất lượng hàng

đầu Việt Nam”. Nhà máy luôn chú trọng vào công tác đầu tư phát triển, trong đó đặc biệt chú trọng công tác quản trị nguồn nhân lực, không chỉ là nâng cao trình độ lực lượng cán bộ quản lý, mà còn thu hút và giữ chân công nhân giỏi; xem đây là hoạt động mang tính chiến lược, thường xuyên và lâu dài của Nhà máy, là yếu tố quyết định sự thành bại.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN TẠI NHÀ MÁY MAY VESTON HÒA THỌ

3.2.1. Giải pháp 1: Cải thiện điều kiện làm việc vật chất

Mục tiêu giải pháp:

Cải thiện nhà xưởng phù hợp hơn cho sản xuất

Cải thiện khu vực vệ sinh và duy trì thực hiện một số quy định để đảm bảo sức khỏe cho công nhân

Nội dung giải pháp:

Cải tạo khu vực vệ sinh cho công nhân tại tầng trệt;

Phân công cho tổ cơ điện nhiệm vụ theo dõi, kiểm tra tình hình đèn chiếu sáng, quạt hút, hệ thống nước trong khu vực vệ sinh vào đầu giờ làm việc hàng ngày;

Triển khai và duy trì thực hiện việc mang khẩu trang trong giờ làm việc tại nhà xưởng để bảo vệ sức khỏe cho công nhân.

Hiệu quả của giải pháp

3.2.2. Giải pháp 2: Phân công nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể cho từng cá nhân

Mục tiêu giải pháp:

Tăng hiệu quả làm việc của công nhân tổ phục vụ thông qua việc nhận thức rõ ràng về nhiệm vụ, yêu cầu công việc.

Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả làm việc và tiền lương công bằng, minh bạch hơn.

Nội dung giải pháp:

Tác giả đề xuất bộ phận tổ chức lao động thực hiện một số yêu cầu :

- Thực hiện mô tả công việc cụ thể cho công nhân phục vụ;
- Dựa vào bảng mô tả công việc để thực hiện việc đánh giá kết quả làm việc hàng tháng, xếp loại và làm cơ sở trả lương, thưởng cho công nhân tổ phục vụ, không phân phối tiền lương bình quân.
- Cung cấp thông tin phản hồi cho công nhân biết mức độ thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và so với những công nhân khác.

Hiệu quả của giải pháp:

Góp phần minh bạch hóa hệ thống lương, thưởng của Nhà máy; Tăng hiệu quả làm việc, nâng cao tính tự chủ trong thực hiện công việc của công nhân.

3.2.3. Giải pháp 3: Tạo dựng bầu không khí làm việc

Mục tiêu giải pháp:

Thông qua việc tổ chức các khoá học ngắn hạn về quản lý tổ sản xuất, bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ quản lý cấp cơ sở tại Nhà máy (quản đốc, chuyên trưởng, cụm trưởng) nhằm nâng cao năng lực quản lý, góp phần tạo dựng bầu không khí làm việc hợp tác, tốt đẹp.

Nội dung giải pháp:

Định kỳ tổ chức các khóa học “Tổ trưởng sản xuất giỏi” cho đội ngũ quản lý cấp cơ sở tại Nhà máy (quản đốc, chuyên trưởng, cụm trưởng).

Thực hiện đào tạo theo phương pháp “may đo”, tức là mời giảng viên từ các trung tâm đào tạo đến Nhà máy thực hiện chuỗi

công việc từ: Khảo sát – Thu thập dữ liệu – Xây dựng bài giảng – Giảng – Huấn luyện – Đánh giá – Bổ sung bài giảng để giảng cho lần tiếp theo.

Hiệu quả của giải pháp:

Tạo dựng bầu không khí làm việc hợp tác tốt đẹp, thu hút sự tham gia đóng góp của công nhân, mang lại tinh thần làm việc tốt hơn;

Kiểm soát, hạn chế được tình trạng công nhân nghỉ đột xuất không báo trước, chủ động được việc bố trí, sắp xếp lao động sản xuất trong ngày của chuyên.

3.2.4. Giải pháp 4: Đổi mới chính sách đào tạo, phát triển và thăng tiến

Mục tiêu giải pháp:

Thu hút và giữ chân công nhân giỏi làm việc thông qua chương trình đào tạo thích hợp;

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận;

Tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả công nhân, qua đó thúc đẩy động lực làm việc.

Nội dung giải pháp:

Tác giả đề nghị mỗi năm Nhà máy chọn lọc ra nhóm công nhân chủ chốt (mỗi tổ/cụm lựa chọn ra 1 người). Những công nhân này được tạo điều kiện để tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm nâng cao tay nghề và kỹ năng giao tiếp trong tổ sản xuất. Hình thức đào tạo là đào tạo tại chỗ.

Để công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả, cần thực hiện bổ nhiệm quản lý theo nhiệm kỳ, hết nhiệm kỳ nếu không có khả năng thăng tiến thì cán bộ đó không được tiếp tục làm quản lý bộ phận hiện tại nữa mà phân công công việc khác,

bổ nhiệm người mới thay thế vào vị trí quản lý. Không nên đề bạt, thăng chức cho cán bộ công nhân viên theo cảm tính, theo mối quan hệ, tình cảm cá nhân.

Hiệu quả của giải pháp

Công nhân 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 Nhà máy. Cần tạo cơ hội phát triển, thăng tiến công bằng cho tất cả các cá nhân, để họ có động lực phấn đấu và cơ hội để thể hiện năng lực, đóng góp vào sự phát triển của Nhà máy.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI TỔNG CÔNG TY

Tổng công ty, đặc biệt là phòng kinh doanh may, phòng xuất nhập khẩu và kho Tổng công ty cần tăng cường kiểm soát chặt chẽ hơn nữa tình hình đồng bộ nguyên phụ liệu, thông báo kịp thời đến Nhà máy khi có sự điều chỉnh để tránh bị động trong sản xuất. Mặt khác đàm phán, thương lượng với khách hàng, hàng tháng phải chốt thông tin đơn hàng trước khi triển khai xuống Nhà máy, hạn chế tình trạng thay đổi thông tin quá nhiều làm xáo trộn kế hoạch sản xuất, không để công nhân chờ việc, tăng ca quá nhiều ảnh hưởng đến động lực làm việc.

KẾT LUẬN

Vấn đề tạo động lực lao động đang được nhắc đến nhiều trong tư duy quản trị hiện đại như 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. Song mức độ quan tâm và cách thức thực hiện của mỗi doanh nghiệp lại khác nhau. Việc chọn lựa cách thức tạo động lực làm việc cho người lao động sao cho hiệu quả thể hiện trình độ, nghệ thuật của những người làm công tác quản lý.

Nhà máy May Veston Hòa Thọ đã có rất nhiều cố gắng trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động, đặc biệt là lực lượng công nhân tại Nhà máy. Cùng với những thành tựu bước đầu, thì vẫn còn rất nhiều vấn đề tồn tại khiến công tác tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy chưa phát huy hiệu quả cao nhất.

Qua sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản và nghiên cứu thực trạng vấn đề tạo động lực làm việc cho công nhân tại Nhà máy, tác giả đã đưa ra một số giải pháp. Tuy nhiên do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên luận văn sẽ không thể tránh khỏi những thiếu sót và rất cần được tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý Thầy Cô và các nhà khoa học để luận văn hoàn thiện hơn nữa.