

# HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VĂN PHÚ

## COMPLETE MOTIVATING WORK FOR EMPLOYEES AT VAN PHU GARMENT JOINT STOCK COMPANY

Lê Thị Ánh

*Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp*

Đến Tòa soạn ngày 22/02/2021, chấp nhận đăng ngày 15/03/2021

**Tóm tắt:** Công tác quản lý con người được xem là cánh cửa mở ra những tiềm năng và cơ hội phát triển mạnh mẽ cho tổ chức, doanh nghiệp và các chính sách tạo động lực lao động chính là chiếc chìa khóa để mở cánh cửa đó. Nhận thức được vấn đề này, Công ty Cổ phần May Văn Phú đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, trong thời gian vừa qua bên cạnh những ưu điểm của công ty trong việc xây dựng quy lương, thưởng công khai, hình thức trả lương đơn giản, người lao động được làm việc trong môi trường thuận lợi thì công tác tạo động lực cho người lao động của công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế. Bằng phương pháp nghiên cứu khảo sát thực tiễn tại Công ty Cổ phần May Văn Phú, một số giải pháp đã được đưa ra để khắc phục giúp công ty hoàn thiện hơn nữa trong công tác tạo động lực cho người lao động.

**Từ khóa:** Công ty Cổ phần May Văn Phú, tạo động lực, người lao động.

**Abstract:** Human management is seen as a door to potential and strong growth opportunities for organizations and businesses and labor motivation policies are the key to opening that door. Recognizing this problem, Van Phu Joint Stock Company has paid great attention to motivating employees. However, in the past time, besides the company's advantages in building salary rules, public bonuses, simple form of salary payment, employees are working in a favorable environment, there are still limitations. With the method of research and practical survey at Van Phu Garment Joint Stock Company, some solutions have been given to help the company improve further in the work of motivating employees.

**Keywords:** Van Phu Garment Joint Stock Company, motivating, employees.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong tất cả những yếu tố đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế, yếu tố con người luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng và có tính ảnh hưởng đến hầu khắp mọi mặt của nền kinh tế. Vì vậy, công tác quản lý con người luôn là công tác được chú trọng hàng đầu trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Nếu công tác quản lý con người được xem là cánh cửa mở ra những tiềm năng và cơ hội phát triển

mạnh mẽ cho tổ chức, doanh nghiệp thì các hoạt động, cơ chế và chính sách tạo động lực lao động chính là chiếc chìa khóa để mở cánh cửa đó.

Tạo động lực giúp cho doanh nghiệp có một đội ngũ nhân viên có năng lực, có chuyên môn, tâm huyết, gắn bó với tổ chức. Đồng thời còn thu hút được những người tài giỏi vào làm việc cho tổ chức; khai thác hiệu quả các khả năng của người lao động giúp tổ chức

nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; làm cho bầu không khí trong tổ chức thoải mái, người lao động hăng say làm việc góp phần làm cho văn hóa trong tổ chức càng được hoàn thiện hơn.

Công ty Cổ phần May Văn Phú là một công ty chuyên may sẵn các mặt hàng thời trang phục vụ cho tiêu dùng trong nước và gia công theo đơn đặt hàng cho các công ty nước ngoài. Hiện nay, Công ty Cổ phần May Văn Phú đã xây dựng được lực lượng lao động có chuyên môn và kinh nghiệm tốt nhưng động lực làm việc của người lao động chưa cao. Điều này thể hiện ở chỗ tỷ lệ thôi việc còn cao, tinh thần tự giác trong công việc của người lao động thấp, tiến độ thực hiện công việc còn chậm. Tuy nhiên, thời gian qua chưa có một nghiên cứu chính thức nào của công ty cũng như các nhà nghiên cứu bên ngoài để giải quyết thực trạng này. Xuất phát từ thực tiễn trên, tác giả lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần May Văn Phú” để nghiên cứu với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ góp phần hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực cho người lao động của công ty trong thời gian tới.

## 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VĂN PHÚ

Để đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần May Văn Phú, tác giả đã tiến hành khảo sát thực hiện trên 145 người (bao gồm 45 người tại phân xưởng may 1; 45 người tại phân xưởng may 2; 20 người tại phân xưởng là, 10 người tại phân xưởng cắt, 5 người phòng Kinh doanh - XNK, 3 người phòng Tổ chức - Hành chính, 3 người bộ phận KCS, 2 người Phòng Kế toán Tài chính, 2 người Phòng Vật tư) trong tổng số 400 lao động của công ty, với tỷ

lệ phiếu đạt yêu cầu là 120 phiếu chiếm 82,76%.

Căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu, cơ sở lý luận của các tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân lực và thực tiễn các cách thức mà công ty đang sử dụng để tạo động lực cho người lao động, tác giả xây dựng phiếu khảo sát với hai nhóm công cụ tạo động lực đó là: nhóm công cụ kinh tế (bao gồm: tiền lương; tiền thưởng; các khoản phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ) và nhóm công cụ phi kinh tế (bao gồm: công cụ tâm lý, công cụ giáo dục, công cụ tổ chức, công cụ hành chính).

Sau khi tiến hành khảo sát, tác giả sử dụng phương pháp tổng hợp, đưa ra các bảng, biểu thống kê để đánh giá theo từng nhóm công cụ mà công ty đang áp dụng.

### 2.1. Công cụ kinh tế

#### ▪ Tiền lương:

Tiền lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian. Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc, được dựa trên hao phí sức lao động của người lao động. Tiền thưởng là nguyên nhân ảnh hưởng đến việc lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, sự thỏa mãn trong công việc cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động.

**Bảng 1. Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Mức lương mà anh/chị hiện nhận được có đủ chi trả cho cuộc sống?		
	Tiết kiệm được nhiều	6	5,00
	Tiết kiệm được ít	16	13,33
	Đủ để trả sinh hoạt hàng ngày	63	52,50

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Không đủ chi trả sinh hoạt hàng ngày	35	29,17
2	Anh/chị thấy hài lòng với chính sách lương và cách trả lương của công ty hiện nay không?		
	Rất hài lòng	8	6,66
	Hài lòng	38	31,67
	Không hài lòng	74	61,67
3	Anh/chị đánh giá cách trả lương hiện tại của công ty như thế nào?		
	Rất công bằng	3	2,5
	Công bằng	69	57,5
	Không công bằng	48	40
4	Công ty có trả lương cho anh/chị đúng hạn không?		
	Rất đúng hạn	0	0,00
	Đúng hạn	7	5,83
	Thi thoảng chậm	29	24,17
	Thường xuyên chậm	84	70,00

Qua kết quả khảo sát cho thấy có 60% cho rằng cách trả lương của công ty là công bằng. Tuy nhiên, mức lương người lao động nhận được hàng tháng hầu như không tiết kiệm được nhiều, có tới 29,17% người lao động cho rằng số tiền lương họ nhận được không đủ chi trả cho sinh hoạt hàng ngày. Ngoài ra, công tác chi trả lương cho người lao động tại công ty còn khá chậm. Theo ghi nhận từ kết quả điều tra có 94,17% số người tham gia khảo sát cho rằng thời gian chi trả tiền lương của công ty bị chậm. Cụ thể là 70% người đưa ra ý kiến thời gian trả lương của công ty thường xuyên chậm và 24,17% người đưa ra ý kiến là thi thoảng chậm. Cũng chính vì những lý do trên, mà 61,67% người lao động chưa hài lòng về chính sách tiền lương của công ty.

Điều này cho thấy công ty có chính sách trả lương công bằng, phù hợp với khả năng, năng lực của người lao động, quy chế trả lương được xây dựng tuân thủ các quy định của

pháp luật, Tuy nhiên, phương thức trả lương còn hạn chế, hiện tại công ty chỉ áp dụng hình thức trả lương bằng tiền mặt dẫn đến thời gian trả lương còn chậm chạp, mức lương người lao động được hưởng chưa cao.

#### ▪ Tiền thưởng:

Tiền thưởng là khoản tiền được chi trả khi người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tiết kiệm nguyên vật liệu, giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng, khi có những hoạt động sáng tạo, sáng kiến có giá trị hay khi hoàn thành những hoạt động dịch vụ đặc thù. Cùng với tiền lương, tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây cũng là một động lực quan trọng trong việc thúc đẩy người lao động hăng say, tích cực làm việc, tăng năng suất lao động và hiệu suất công việc.

**Bảng 2. Kết quả khảo sát về chính sách tiền thưởng**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị có hài lòng với chính sách và cách khen thưởng của công ty hiện nay không?		
	Rất hài lòng	2	1,67
	Hài lòng	52	43,33
	Không hài lòng	66	55,00
2	Mức thưởng của công ty đang áp dụng có công bằng hay không?		
	Rất công bằng	4	3,33
	Công bằng	79	65,83
	Không công bằng	37	30,83
3	Anh/chị đánh giá như thế nào về mức thưởng của công ty?		
	Cao	2	1,67
	Trung bình	72	60,00
	Thấp	46	38,33

Theo kết quả điều tra thì có đến gần 70% số lao động được hỏi đánh giá rằng mức thưởng của công ty đang áp dụng là công bằng.

Nhưng mức thưởng của công ty chỉ ở mức trung bình và thấp, theo số liệu điều tra, có tới 60% người lao động cho rằng mức thưởng chỉ ở mức trung bình và 38,33% người lao động cho rằng mức thưởng còn thấp. Chính bởi vậy mà chỉ có 45% người lao động hài lòng còn 55% người lao động chưa hài lòng với mức thưởng của công ty. Tiền thưởng là một phần trong thu nhập của người lao động, nó góp phần cải thiện cuộc sống sinh hoạt hàng ngày của người lao động. Tiền thưởng có tác dụng khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc. Khi người lao động không hài lòng về chính sách tiền thưởng của công ty thì dễ dẫn tới tình trạng chán nản, không muốn làm việc. Điều này sẽ làm giảm hiệu quả công việc, ảnh hưởng xấu tới kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

#### ▪ Chính sách phụ cấp, phúc lợi

Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Hệ thống phúc lợi rất đa dạng và phong phú nhưng được chia thành phúc lợi bắt buộc (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp...) và phúc lợi tự nguyện (các phúc lợi bảo đảm, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt...).

**Bảng 3. Kết quả khảo sát về chính sách phụ cấp, phúc lợi**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Các chế độ BHYT, BHXH, BHTN có đầy đủ không?		
	Đầy đủ	89	74,17
	Không đầy đủ	13	10,83
	Thì thoả không đầy đủ	18	15,00

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
2	Anh/chị thấy hài lòng về các chế độ phúc lợi của công ty không?		
	Rất hài lòng	11	9,17
	Hài lòng	84	70,00
	Không hài lòng	25	20,83

Nhìn chung, những năm gần đây, Công ty Cổ phần May Văn Phú đã thực hiện khá tốt những chính sách phúc lợi bắt buộc với người lao động. Tuy nhiên vẫn có 10,83% số người lao động cho rằng chế độ bảo hiểm của công ty chưa được thực hiện đầy đủ. Điều này là do công ty không đóng bảo hiểm cho những công nhân thời vụ và công nhân làm việc dưới 3 tháng. Hàng năm, công ty đều tổ chức cho người lao động đi thăm quan du lịch một lần vào dịp hè. Chính nhờ những điều này nên người lao động tại công ty khá hài lòng với chế độ phúc lợi mà họ đang được hưởng.

## 2.2. Công cụ phi kinh tế

#### ▪ Công cụ tâm lý

Các công cụ tâm lý sẽ giúp tạo động lực cho người lao động dựa trên việc đáp ứng các nhu cầu tinh thần. Đây là cách sử dụng sự nhạy cảm, hiểu biết về mặt tâm lý gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của con người thông qua sự quan tâm tìm hiểu dẫn đến những hành vi như động viên, hỏi thăm; tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở giúp người lao động có được tâm trạng vui vẻ, thoải mái khi đến công ty và phấn chấn với công việc của họ...

**Bảng 4. Kết quả khảo sát điều kiện môi trường làm việc tại công ty**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị đánh giá thế nào về bầu không khí làm việc tại công ty?		
	Rất thoải mái	62	51,67
	Thoải mái	45	37,5

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Không thoải mái	8	6,67
	Rất không thoải mái	5	4,17
2	Công ty có trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc của anh/chị không?		
	Rất đầy đủ	43	35,83
	Đầy đủ	63	52,5
	Không đầy đủ	3	2,50
	Rất không đầy đủ	11	9,17
3	Anh/chị đánh giá như thế nào về công tác đảm bảo an toàn lao động trong công ty?		
	Tốt	59	49,17
	Trung bình	38	31,67
	Không tốt	23	19,17
4	Anh/chị đánh giá thế nào về phong trào thi đua của công ty?		
	Rất sôi nổi	0	0,00
	Sôi nổi	97	80,83
	Không sôi nổi	23	19,17
5	Anh/chị thấy mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty như thế nào?		
	Đoàn kết, giúp đỡ nhau	93	77,50
	Không đoàn kết	19	15,83
	Đố kỵ	8	6,67
6	Công ty có tổ chức cho anh/chị cùng giao lưu học hỏi kinh nghiệm của nhau không?		
	Thường xuyên	0	0,00
	Thi thoảng	85	70,83
	Không bao giờ	35	29,17

Kết quả khảo sát cho thấy có đến 51,67% số người được hỏi cho rằng mình cảm thấy rất thoải mái với bầu không khí làm việc của công ty và 37,5% cảm thấy thoải mái chỉ có một số ít người lao động vẫn chưa thấy hài lòng. Công ty cũng đã trang bị các thiết bị cho công việc rất tốt, cụ thể là có 35,83% số người lao động cảm thấy rất đầy đủ, 52,5% cho là đầy đủ. Công ty đã thực hiện rất tốt tuy nhiên vẫn còn 19,17% số người được điều tra cảm thấy công tác đảm bảo an toàn lao động của

công ty là không tốt, nên thường xuyên cho người lao động có thời gian được giao lưu và học hỏi lẫn nhau để nâng cao hiệu suất làm việc.

#### ▪ Công cụ giáo dục

Cũng như công cụ tâm lý, công cụ giáo dục chủ yếu tác động vào tinh thần của người lao động. Công cụ này không chỉ thỏa mãn người lao động về nhu cầu được phát triển và học hỏi, mà nó còn giúp cho doanh nghiệp nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực thông qua các hình thức như: xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng cách tạo điều kiện cho họ có cơ hội được đào tạo chuyên sâu về chuyên môn để nâng cao năng lực làm việc, thường xuyên có những buổi học bổ sung kiến thức cho nhân viên; cấp trên hướng dẫn tận tình cho cấp dưới, nhân viên cũ nhiều kinh nghiệm chỉ bảo cho nhân viên mới, ít kinh nghiệm để họ nhanh chóng nắm bắt công việc của họ.

**Bảng 5. Kết quả khảo sát công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị đánh giá thế nào về chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty?		
	Kịp thời	83	69,17
	Không kịp thời	37	30,83
2	Chương trình đào tạo của công ty có mục tiêu cụ thể, rõ ràng không?		
	Rõ ràng, cụ thể	79	65,83
	Không rõ ràng, không cụ thể	41	34,17
3	Phương pháp giảng dạy có đa dạng và phù hợp với anh/chị không?		
	Đa dạng, phù hợp	25	20,83
	Đa dạng nhưng không phù hợp	0	0,00
	Phù hợp nhưng chưa đa dạng	71	59,17

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Không đa dạng, không phù hợp	24	20,00
4	Công ty có tạo điều kiện cho anh/chị học tập nâng cao trình độ không?		
	Thường xuyên	16	13,33
	Thi thoảng	65	54,17
	Không bao giờ	39	32,50

Hầu hết ở tất cả các công ty đều không thiếu công cụ giáo dục khi muốn nâng cao động lực cho người lao động. Hàng năm, tại Công ty Cổ phần May Văn Phú luôn tổ chức các lớp tập huấn nâng cao trình độ tay nghề đối với các công nhân may, các lớp kỹ thuật an toàn lao động cho những công nhân vận hành các máy đòi hỏi an toàn lao động như các máy khâu, máy giặt, máy cắt... Hiệu quả của công cụ giáo dục được đánh giá cụ thể như sau: 69,17% số người lao động cho là các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty được thực hiện khá đầy đủ và kịp thời, 30,83% không kịp thời. Chương trình đào tạo công ty đặt ra được 65,83% số người được khảo sát nhận xét là rõ ràng cụ thể. Tuy nhiên vẫn 59,17% người lao động đánh giá phương pháp đào tạo tại của công ty đã phù hợp nhưng vẫn chưa đa dạng về các hình thức đào tạo và 20% cho rằng phương pháp đào tạo nâng cao trình độ của công ty không phù hợp, không đa dạng. Do đó, trong các năm tới công ty cần thay đổi tìm ra những phương pháp mới phù hợp hơn với người lao động.

#### ▪ Công cụ hành chính

Công cụ hành chính là công cụ tác động dựa vào mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản lý. Công cụ hành chính bao gồm hệ thống các văn bản hành chính của tổ chức, các điều lệ, quy chế, quy tắc hay quy trình hoạt động. Nó gắn bó người lao động với tổ chức thông qua các điều luật hợp pháp được ghi

trong hợp đồng lao động cũng như các thỏa thuận có tính pháp lý khác.

**Bảng 6. Kết quả khảo sát về công tác hành chính**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Công ty có phổ biến nội quy lao động cho anh/chị không?		
	Thường xuyên	10	8,33
	Thi thoảng	41	34,17
	Không bao giờ	69	57,50
2	Hình thức xử lý vi phạm kỷ luật của công ty như thế nào?		
	Rất nghiêm khắc	1	0,83
	Hợp lý	79	65,83
	Lỏng lẻo	42	35,00
3	Anh/chị đánh giá như thế nào về các thủ tục hành chính của công ty?		
	Nhanh gọn	5	4,17
	Bình thường	62	51,67
	Rườm rà	53	44,17

Theo nội quy lao động của công ty, người lao động phải đeo thẻ đúng quy định khi tới công ty, phải đi làm đúng giờ, mặc đồng phục... Tùy theo mức độ vi phạm công nhân viên bị xử lý theo quy định của công ty như: khiển trách bằng miệng, khiển trách bằng văn bản, kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng hoặc chuyển làm công việc khác, sa thải. Qua khảo sát cho thấy, các thủ tục hành chính của công ty chưa được gọn nhẹ, có nhiều ý kiến cho rằng các thủ tục này còn khá rườm rà cần được cải tiến để thuận tiện hơn cho người lao động. Tuy nhiên, đối với các hình thức xử phạt công ty đưa ra thì được đa số người lao động đồng tình cụ thể là có tới 65% số người được hỏi đánh giá là các hình thức kỷ luật của công ty hợp lý.

#### ▪ Công cụ tổ chức

Công cụ tổ chức mà doanh nghiệp thường sử dụng đó là cơ cấu tổ chức: tức là sử dụng các



vị trí lãnh đạo, với các quyền hạn và chức năng đi kèm với lợi ích cũng như trách nhiệm tạo nên vị thế gắn với thành tích công tác của nhân viên đó, hay nói cách khác đó chính là cơ hội thăng tiến của nhân viên trong công việc. Dựa vào mong muốn có được một vị trí xứng đáng với những đóng góp của họ trong tổ chức, người lao động sẽ có hứng thú làm việc cũng như ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc hơn khi họ biết họ có thể được thăng chức.

**Bảng 7. Kết quả khảo sát về vấn đề tổ chức lao động**

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị cảm nhận như thế nào về vị trí công việc mình đang đảm nhiệm?		
	Rất hài lòng	3	2,50
	Hài lòng	73	60,83
	Không hài lòng	44	36,67
2	Cơ hội thăng tiến trong công việc của anh/chị như thế nào?		
	Rất nhiều	1	0,83
	Bình thường	18	15,00
	Không có	101	84,17

Công cụ về mặt tổ chức mà công ty sử dụng được thể hiện qua sự thăng tiến trong công việc. Trong số 120 người lao động được hỏi thì có tới 76 người chiếm tỷ lệ 63,33 cảm thấy hài lòng với vị trí họ đang đảm nhiệm. Tuy nhiên, 84,17% người lao động lại cho rằng mình không có cơ hội thăng tiến trong công việc. Điều này có thể làm cho người lao động chán nản và không có động lực để phấn đấu.

### 3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VĂN PHÚ

#### 3.1. Thành tựu

Công tác tạo động lực của Công ty Cổ phần May Văn Phú được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động rất tích cực đến việc

thực hiện công việc của người lao động. Cụ thể:

*Thứ nhất*, công ty đã thực hiện tốt việc xây dựng và phổ biến mục tiêu của công ty, các kế hoạch sản xuất kinh doanh đến người lao động trong toàn công ty;

*Thứ hai*, người lao động luôn được làm việc trong tâm trạng vui vẻ và thoải mái, trong một bầu không khí thân thiết và gần gũi;

*Thứ ba*, công ty luôn tạo mọi điều kiện để người lao động nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Luôn giúp người lao động cập nhập những kiến thức, kỹ năng mới, tri thức mới và những công nghệ mới;

*Thứ tư*, công ty đã xây dựng được quy chế trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi công khai, dân chủ, hình thức trả lương đơn giản, dễ tính, rõ ràng để người lao động có thể hiểu và kiểm tra được thu nhập của họ;

*Thứ năm*, các kích thích về mặt tinh thần cũng được công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích người lao động tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc. Các phong trào đoàn thể trong công ty rất phát triển, từ các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt,... đến các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,...

#### 3.2. Hạn chế

Bên cạnh những mặt thành công của công tác tạo động lực cho người lao động của Công ty Cổ phần May Văn Phú, ta có thể thấy được một số hạn chế sau:

*Thứ nhất*, công ty còn chậm chạp trong công tác thanh toán tiền lương cho người lao động, hình thức trả lương và thanh toán tiền lương chưa phong phú đa dạng, hiện tại công ty chỉ sử dụng hình thức trả lương bằng tiền mặt;

*Thứ hai*, công ty áp dụng hình thức trả lương

khoán theo sản phẩm, để đảm bảo thời gian hoàn thành để gây ra hiện tượng làm bù, làm ầu không đảm bảo chất lượng...

*Thứ ba*, mức lương và thưởng còn chưa tương xứng với sự phát triển của công ty nên tác dụng kích thích người lao động có phần còn chưa cao;

*Thứ tư*, cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của người lao động còn mờ nhạt;

*Thứ năm*, công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động chưa có kế hoạch từ đầu, chỉ đào tạo khi công việc yêu cầu, dẫn đến làm mất một thời gian học tập để thích nghi với công việc đó.

#### **4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY VĂN PHÚ**

##### **4.1. Giải pháp kinh tế**

Qua nghiên cứu thấy được rằng chính sách lương, thưởng ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả công việc của người lao động. Để người lao động yên tâm làm việc, công ty cần phải có biện pháp giúp nâng cao thu nhập cho họ. Một số giải pháp cụ thể như sau:

- Điều chỉnh cách tính lương cho người lao động. Lao động tại Công ty Cổ phần May Văn Phú được chia làm hai khối cơ bản là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Do loại hình và tính chất công việc khác nhau nên công ty cần phải có sự khác biệt và linh hoạt trong công tác tính lương. Cụ thể như sau:

- Đối với lao động gián tiếp: thì công ty nên áp dụng hình thức trả lương theo thời gian kết hợp với kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Hiện nay, đối với nhóm lao động này, công ty chỉ áp dụng các tính lương theo thời gian mà chưa áp dụng đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ. Cách tính lương này chưa khuyến khích được nhân viên tạo ra cho họ tính ỳ trong công việc.

- Đối với lao động trực tiếp: công ty vẫn lên sử dụng hình thức trả lương theo sản phẩm, tuy nhiên cần phải tính lương dựa vào cả số lượng và chất lượng sản phẩm họ làm ra. Bởi nếu công ty chỉ tính lương dựa vào số lượng sản phẩm thì dễ dẫn đến hiện tượng công nhân sẽ làm bù, làm ầu không đảm bảo chất lượng.

- Công ty nên cân nhắc tăng mức lương và thu nhập cho người lao động. Bởi vì theo kết quả khảo sát mà nhóm tác giả đã thực hiện thì hiện tại mức lương của công ty được người lao động đánh giá còn khá thấp, đa phần chỉ giúp họ đủ chi trả cho những sinh hoạt hàng ngày. Nếu cứ duy trì tình trạng này thì người lao động sẽ không có động lực để làm việc, không có động lực để phấn đấu. Tình trạng này kéo dài hơn nữa sẽ dẫn đến người lao động sẽ có tư tưởng nhảy việc để tìm đến với các công ty khác với mức lương hấp dẫn hơn.

- Đẩy nhanh công tác chi trả lương cho người lao động. Công ty cần đẩy nhanh công tác xét duyệt và thanh toán lương cho cán bộ công nhân viên. Một lý do khác khiến việc chi trả tiền lương cho người lao động tại công ty còn chậm trễ đó là do hình thức trả lương. Để khắc phục tình trạng này, công ty nên áp dụng hình thức trả lương qua thẻ ATM. Tuy nhiên, cần chú ý vì nhiều người lao động không có thẻ ATM nên công ty cần liên kết với một ngân hàng để làm thẻ ATM cho toàn bộ công nhân viên trong công ty.

##### **4.2. Xây dựng chính sách thăng tiến cho người lao động**

Bất kỳ người lao động nào cũng mong muốn mình có được một chỗ đứng trong xã hội, được mọi người biết đến và thừa nhận. Đó là tâm lý chung giúp con người ta luôn có tinh thần cầu tiến. Họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của họ. Hiện nay công ty chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề cho nhân viên trong thời



gian tới, vì vậy để tạo động lực cho người lao động thì công ty cần xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ thể:

- Xây dựng và triển khai những chương trình như quản lý nghề nghiệp, chương trình sẽ bao gồm đánh giá mỗi năm về đóng góp của nhân viên. Mục đích chương trình giúp cho nhân viên thỏa mãn với định hướng nghề nghiệp của họ đồng thời cung cấp cho nhân viên cơ hội để thăng tiến thông qua quá trình đào tạo, kinh nghiệm, khả năng làm việc;
- Công ty cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động, từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ năng, kinh nghiệm cần cho bước tiếp theo leo lên nấc thang nghề nghiệp, chính nấc thang nghề nghiệp sẽ tránh được trạng thái làm việc dậm chân tại chỗ của người lao động. Công ty cần tạo ra sự sôi động trong công việc để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó với công ty;
- Công ty cần xác định khoảng trống giữa kỹ năng, kinh nghiệm hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm người lao động cần phải có khi được thăng tiến, đảm nhiệm công việc, vị trí làm việc mới. Sau đó lấp khoảng trống đó bằng đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp hơn. Ngoài việc xét tăng lương cần xét duyệt cả việc thăng tiến nghề nghiệp đối với những nhân viên liên tục đạt được những thành tích xuất sắc.

#### 4.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực

Công tác đào tạo nhân sự tại công ty đang chưa được thực sự chú trọng. Để khắc phục nhược điểm này công ty cần:

- Thường xuyên cử cán bộ đi học tại các trường chính quy, tham gia các chương trình nghiên cứu khoa học để học tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản lý, các tiến bộ của

khoa học kỹ thuật;

- Vì là một công ty chủ yếu sản xuất đồ xuất khẩu nên công ty cần nâng cao trình độ ngoại ngữ cho các cán bộ phòng ban, các cán bộ cơ sở để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia, các khách hàng nước ngoài một cách dễ dàng hơn;
- Tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động. Công ty cần giúp người lao động biết được giá trị công việc, vai trò, trách nhiệm đối với công ty và quyền lợi nhận được từ công việc, gắn việc học tập nâng cao trình độ với các chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến.

#### 4.4. Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của người lao động

Việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty còn một số điểm còn chung chung và chưa cụ thể. Để công tác đánh giá đạt chất lượng và giúp người lao động thỏa mãn với cách đánh giá thì công ty cần phải chú ý một số điểm sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá vì ở công ty việc đánh giá thực hiện công việc nhằm mục đích chính là để trả tiền lương, tiền thưởng, do vậy hệ thống các tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá đều xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương và công tác trả thưởng. Công tác đánh giá thực hiện công việc ngoài để đo lường kết quả thực hiện công việc còn để phát hiện được tiềm năng của người lao động, từ đó đưa ra được những giải pháp hợp lý để khai thác tiềm năng của người lao động. Chính vì thế cần xem xét mục tiêu đánh giá cụ thể và cần gắn với những mục tiêu của cấp quản lý như: mục tiêu kinh tế dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để trả lương, thưởng; mục tiêu hành chính dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để bổ nhiệm, chuyển chuyển hoặc sa thải người lao động; mục tiêu đào tạo dùng kết quả đánh giá thực hiện công việc để so sánh các khả năng, kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế để phát

hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý.

- Công ty cần thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ và chi tiết từ các mục tiêu đánh giá để hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ và dựa vào các bản phân tích công việc, bên cạnh đó bổ sung thêm các chỉ tiêu để phát hiện ra tiềm năng của người lao động như quan hệ đối với đồng nghiệp, khả năng vận dụng các kiến thức và kỹ năng vào thực tế công việc.

- Chọn lựa phương pháp đánh giá phù hợp. Việc đánh giá thực hiện công việc sẽ do người lao động tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý lao động trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

## **5. KẾT LUẬN**

Người lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng và to lớn trong sự phát triển của công ty, chính vì thế công tác tạo động lực cho người lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ công ty nào. Nếu công ty chú trọng vào công tác tạo động lực cho người lao

động sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao hiệu quả làm việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh, đồng thời cũng nâng cao chính thu nhập của người lao động. Công ty có chính sách tạo động lực cho người lao động phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ giúp cho người lao động gắn bó, trung thành với công ty và yên tâm làm việc.

Nghiên cứu “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần May Văn Phú*” một lần nữa khẳng định vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và việc tạo động lực cho lao động là một trong những giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả trong doanh nghiệp. Nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động như: hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng; xây dựng chính sách thăng tiến cho người lao động; hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực trong công ty. Trên cơ sở thực hiện đồng bộ các giải pháp hỗ trợ này bằng các nguồn lực hiện có, cộng với sự quyết tâm đồng lòng của ban lãnh đạo và toàn thể người lao động, chắc chắn Công ty Cổ phần May Văn Phú sẽ tạo được động lực giúp cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ, kích thích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn trong thời gian tới.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Triệu Tuệ Anh, Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược nguồn nhân lực, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, 2004.
- [2] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, 2005.
- [3] Trần Thị Kim Dung, Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội, 2003.
- [4] Nguyễn Thị Thu, Tài liệu học tập Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp, Hà Nội, 2019.
- [5] Công ty Cổ phần May Văn Phú, Báo cáo tài chính, Ninh Bình, (2017, 2018, 2019).

---

Thông tin liên hệ: **Lê Thị Ánh**

Điện thoại liên: 09448481089 - Email: ltanh@uneti.edu.vn

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.

