

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

Thế giới đang từng bước đi vào nền kinh tế tri thức, chuyển từ việc lấy khoa học kỹ thuật làm trung tâm sang lấy con người làm trung tâm. Yếu tố con người đã và đang trở thành tài sản quý giá nhất của mỗi quốc gia nói chung và mỗi doanh nghiệp nói riêng. Bởi nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của quốc gia cũng như của doanh nghiệp đó.

Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế, để đứng vững trong cạnh tranh, các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phải tích cực khai thác triệt để nhân tố con người. Muốn vậy, cần phải hiểu tâm lý, động cơ của người lao động để từ đó, nhà quản lý sử dụng các biện pháp tác động vào đối tượng để khai thác hết thế mạnh, tiềm năng của con người. Nhiều doanh nhân thành đạt cho rằng các doanh nghiệp hơn thua nhau ở chỗ họ nắm trong tay nguồn lực nhân sự như thế nào. Nhưng vấn đề được đặt ra là làm cách nào để người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp của mình, phát huy hết khả năng trình độ chuyên môn và tại sao trong cùng một môi trường làm việc, thái độ và động cơ làm việc của người lao động lại khác nhau? Người chăm chỉ, người năng động nhưng lại có người lười nhác, thụ động,...? Vấn đề quản trị nhân sự đã không phải đơn giản và đặc biệt sự biến động trong ngành may mặc luôn là sự khó khăn và đau đầu của nhiều nhà lãnh đạo.

Để giải đáp vấn đề này, qua thời gian đi thực tế và khảo sát thực trạng về động cơ của người lao động ở công ty Yen of London Hải Phòng, đề tài: “*Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động tại công ty TNHH Yen of London*” nhằm góp phần làm sáng tỏ một số vấn đề nêu trên.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu của đề tài gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận chung về việc nghiên cứu động cơ hoạt động của con người và sự cần thiết tạo động lực làm việc cho người lao động.

**Chương 2:** Thực trạng động cơ hoạt động của người lao động trong Công ty TNHH Yen of London.

**Chương 3:** Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả lao động của người lao động ở Công ty Yen of London.

## **CHƯƠNG 1**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ VIỆC NGHIÊN CỨU ĐỘNG CƠ HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI VÀ SỰ CẦN THIẾT TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.1. Những vấn đề chung.**

#### **1.1.1. Một số khái niệm cơ bản**

##### **1.1.1.1. Động cơ làm việc.**

Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích. Vì vậy các nhà quản lý luôn tìm cách để trả lời câu hỏi tại sao người lao động lại làm việc. Để trả lời được cho câu hỏi này các nhà quản trị phải tìm hiểu về động lực của người lao động và tìm cách tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

Người lao động cũng vậy, trước khi chọn một doanh nghiệp nào đó để làm việc họ cũng phải tự đặt ra câu hỏi để trả lời. Những câu hỏi đó phần lớn liên quan đến nhu cầu của con người. Những việc mình làm phải giúp ích và đáp ứng được nhu cầu của bản thân. Xác định những câu hỏi như thế sẽ giúp họ có động lực làm việc hơn và có định hướng hơn. Với người lao động, đó chính là cơ sở để thúc đẩy họ hoạt động, để họ gắn bó với xí nghiệp. Từ nhận thức này, mới xuất hiện những khái niệm về “*Động cơ*” của con người.

Ý tưởng nghiên cứu động cơ hoạt động của con người đã tồn tại rất lâu trong lịch sử tâm lý học. Bằng các cách tiếp cận và nghiên cứu khác nhau, các nhà tâm lý học đã tìm cách lý giải tại sao con người có thể thực hiện được hành vi nào đó, tại sao hoạt động của anh ta có thể kéo dài trong một thời gian nhất định hoặc ngưng lại đúng lúc. Tuy nhiên trong tâm lý học có nhiều cách lý giải khác nhau về động cơ.

Thuyết “hành vi” đưa ra mô hình “*kích thích - phản ứng*”, coi *kích thích* là *nguồn gốc tạo ra phản ứng* - là động cơ.

Theo J. Piaget: *Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng cho hoạt động đó.*

Thuyết tâm lý hoạt động lại cho rằng: *“Những đối tượng nào được phản ánh vào óc ta mà có tác dụng thúc đẩy hoạt động, xác định phương hướng hoạt động để thỏa mãn nhu cầu nhất định thì được gọi là động cơ hoạt động”.*

Động cơ không chỉ được các nhà Tâm lý nghiên cứu, các nhà Phật giáo cũng diễn đạt động cơ theo cách riêng của họ. Theo Phật giáo thì: *“Động cơ là một nguồn năng lực (source of energy) có trong cơ thể, nguồn năng lực này có thể sinh ra hành động, khiến nó đạt thành một loại khuynh hướng của mục tiêu nào đó. Động cơ có thể chia thành hai phân đó là sinh lý và tâm lý. Trên phương diện sinh lý thì nó giống như những động cơ thực sắc và tử vong... Trên phương diện tâm lý thì nó như là một giá trị quan thuộc về tín ngưỡng (tôn giáo) v.v...”*

Theo thầy Bùi Quốc Việt, giảng viên bộ môn quản trị kinh doanh: *“Động cơ phản ánh những mong muốn, những nhu cầu của con người và là lý do của hoạt động. Nhu cầu của con người rất đa dạng, trong đó có những nhu cầu nổi bật trong một thời điểm nào đó. Động cơ chính là nhu cầu mạnh nhất của con người trong một thời điểm nhất định và nhu cầu này quyết định hoạt động của con người. Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có 3 yếu tố: sự mong muốn, sự chờ đợi; tính hiện thực của sự mong muốn hoàn cảnh môi trường xung quanh”.*

Theo Tâm lý học Macxit, *động cơ là sự phản ánh tâm lý về đối tượng có khả năng thỏa mãn nhu cầu của chủ thể. Nhu cầu bao giờ cũng nhằm vào một đối tượng nhất định. Nó hối thúc con người hành động nhằm đáp ứng thỏa mãn và chỉ khi gặp được đối tượng có khả năng thỏa mãn thì nó mới có thể trở thành động cơ thúc đẩy, định hướng hoạt động của chủ thể, thôi thúc con người hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu.*

PGS. TS kinh tế Đỗ Văn Phúc, Trường ĐH Bách khoa Hà Nội trong cuốn *“Tâm lý trong quản lý kinh doanh”* ông lại cho rằng: *Động cơ là sự thôi thúc con*

người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.

Nhưng cũng có ý kiến khác cho rằng: *Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào trong bộ óc người, nó (hình ảnh tâm lý của động cơ) thúc đẩy con người hoạt động theo một mục tiêu nhất định, nhằm làm thỏa mãn những nhu cầu, tình cảm của con người.* Đây là ý kiến của tác giả Nguyễn Đình Xuân và Vũ Đức Đán trong cuốn sách “ Giáo trình tâm lý học quản lý”.

Chung quy lại, dù có nhiều quan niệm khác nhau về động cơ, suy ra đều có điểm chung là: *Động cơ là những động lực đằng sau hành động, nó thúc đẩy con người hướng tới và thực hiện hành động nào đó một cách có mục đích.*

#### ***1.1.1.2. Động cơ hoạt động của con người.***

*Động cơ hoạt động của con người* là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.

*Nhu cầu của con người* là những gì cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của con người.

Như vậy, nhu cầu là điều kiện cần thiết để nảy sinh động cơ. Nhu cầu được thỏa mãn và nhu cầu đã chắc chắn có hướng thỏa mãn rồi thì sẽ không có khả năng đề ra động cơ hoạt động trong trường hợp cụ thể. Động cơ hoạt động là nhân tố số một của sự thành công hay thất bại.

#### ***1.1.2. Phân loại động cơ làm việc của con người.***

##### ***1.1.2.1. Phân loại dựa trên nhu cầu***

Do trong động cơ có hai thành tố cơ bản: nhu cầu và tình cảm. Đây là hai mặt luôn luôn gắn liền với nhau không thể tách rời trong thực tế được. Sự tách bạch ra chỉ trong nghiên cứu khoa học. Do đó, người ta thường phân loại động cơ dựa trên sự phân loại nhu cầu. Có nhiều cách phân loại nhu cầu.

\* Nếu căn cứ vào tính chất, có hai loại nhu cầu: nhu cầu tự nhiên và nhu cầu xã hội. *Nhu cầu tự nhiên* là những nhu cầu bẩm sinh, di truyền như ăn uống, an

toàn,...*Nhu cầu xã hội* là những nhu cầu tập nhiễm do học tập ta mới có, như nhu cầu học tập, làm giàu, nghệ thuật, chính trị, ...

\* Nếu căn cứ vào đối tượng thoả mãn nhu cầu, ta có 2 loại: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất như ăn uống, mua quần áo, làm nhà cửa,... Nhu cầu tinh thần như tình yêu, danh vọng, giải trí,...

\* Nếu căn cứ vào trình độ thoả mãn nhu cầu ta có hai loại: nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao. Nhu cầu bậc thấp là toàn bộ các nhu cầu trên nhưng mức độ thoả mãn rất thấp. Ví dụ như nhu cầu ăn no, mặc ấm, uống nước đun sôi, ở nhà tranh tre nứa lá,...Nhu cầu bậc cao thì ngược lại, sự đòi hỏi thoả mãn rất cao như ăn ngon, mặc đẹp, ở nhà lầu, đi xe hơi,... Ngay như việc thưởng thức văn hoá nghệ thuật cũng ở mức độ cao sang, tinh tế hơn chứ không quá đơn giản, tạp nham (như múa ba lê, nhạc thính phòng,...). Ở đó mang dấu ấn xã hội rất rõ nét. Ngay cả các nhu cầu tự nhiên cũng đã được xã hội hoá trở nên văn minh, lịch sự hơn. Thí dụ như việc chế biến thức ăn thì cần bày biện cầu kì, có mỹ thuật, việc may vá các kiểu một quần áo, việc làm nhà ở có chạm trổ hoa văn,...

Sự phân chia như vậy chỉ có tính chất tương đối. Trong thực tế, các loại nhu cầu thường có sự đan xen lẫn nhau. Các sự phân loại trên chỉ mới tính đến nhu cầu trong động cơ, nhưng như vậy là chưa đủ. Động cơ bao giờ cũng có hai mặt: nhu cầu và tình cảm - xúc cảm, vì giữa hai mặt: thích thú, mong muốn, vui mừng và không thích thú, sợ, buồn bực, ghét bao giờ cũng gắn liền với nhau như hai mặt của bàn tay. Đồng thời chúng có quan hệ với việc thoả mãn hay không được thoả mãn nhu cầu. Khi con người được thoả mãn nhu cầu sẽ nảy sinh xúc cảm sung sướng, vui thích, khoan khoái và thích thú. Nếu ngược lại, không được thoả mãn nhu cầu thì con người sẽ nảy sinh xúc cảm khó chịu, bực bội, sợ sệt,... Chính xúc cảm này cũng trở thành động cơ thúc đẩy con người hoạt động.

Con người có rất nhiều nhu cầu ( xúc cảm – tình cảm), người ta tạm chia thành mười loại động cơ theo bậc thang từ thấp đến cao, từ cái bẩm sinh tự nhiên đến cái tự tạo xã hội (xem hình bên dưới) bao gồm 10 bậc thang:



Hình 1.1 Mười loại động cơ theo bậc thang.

Các động cơ này nảy sinh trong quan hệ biện chứng, lớp này, bậc thang dưới làm tiền đề cho lớp sau, cho bậc thang cao hơn, mang tính nhân bản, văn minh, phong phú và phức tạp hơn. Dưới đây xin lược qua nội dung những bậc thang nói trên.

### 1. Ham sống sợ chết

Vốn là nhu cầu bẩm sinh, ai cũng có và nó xuất hiện ngay từ khi chúng ta lọt lòng mẹ. Chính tiếng khóc chào đời là tín hiệu thay cho lời nói của đứa trẻ báo cho mọi người biết rằng: “Mẹ ơi, con khó chịu lắm, nguy hiểm lắm, con muốn sống”. Tiếng khóc đó kéo dài suốt thời kỳ trẻ thơ để nói lên nhu cầu chống đói, rét, ướt, và cả đau đớn nữa. Đến khi chúng lớn lên, thay vì khóc chúng sẽ có những hành vi, biểu lộ cao hơn thể hiện qua hành vi, cử chỉ mặt mũi, chân tay,...(như nhăn mặt, cau mày, mỉm cười,...).

Trong nhóm nhu cầu này có nhu cầu học võ, rèn luyện thân thể, làm thuốc chữa bệnh và đảm bảo cho cuộc sống được lâu dài, để chống lại cái chết. Chính bậc thang này làm tiền đề nảy sinh ra bậc thang tiếp theo.

### 2. Nhu cầu sống no ấm, sợ đói rét cực khổ (nhu cầu sinh lý)

Nảy sinh trên cơ sở bậc thang thứ nhất. Trong nhóm nhu cầu này làm nảy sinh ra các nhu cầu khác như sản xuất, kinh doanh buôn bán,... Trong thời kỳ con người lạc hậu, những nhu cầu này vô cùng đơn giản và thấp kém. Hiện nay, khi xã hội ngày càng văn minh thì những nhu cầu này ngày càng phong phú, đa dạng làm cho nền sản xuất và văn minh xã hội càng phát triển cao. Khi nhu cầu thiết yếu này được thỏa mãn tối đa sẽ thúc đẩy sản xuất phát triển, xã hội phồn thịnh hơn, thúc đẩy tiến bộ khoa học.

3. Nhu cầu thích lao động nhàn nhã, sợ lao động vất vả.

Nảy sinh trên nền của bậc thang thứ hai. Bởi vì, muốn thỏa mãn các nhu cầu sinh lý như ăn, mặc, ở, đi lại... thì buộc con người phải lao động sản xuất để tạo ra sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Song, với bản tính của con người, ai cũng thích lao động nhàn hạ, không vất vả nhưng có thu nhập cao. Muốn vậy buộc con người phải suy nghĩ học tập rồi phát minh sáng chế ra máy móc, phương tiện lao động hiện đại nhằm giúp con người trong lao động.

4. Nhu cầu ham giàu sợ nghèo.

Được nảy sinh trên bậc thang thứ ba, đồng thời cũng là bản năng sinh tồn của con người. Đây là nhu cầu cần thiết cho cả xã hội vì dân có giàu thì nước mới mạnh. Xã hội nào cấm đoán người dân làm giàu thì cũng là kìm hãm sự phát triển, đi lên của xã hội đó.

5. Nhu cầu ham sắc dục, cái đẹp, sợ cô đơn, xấu xí.

Là bản năng của con người và cũng được nảy sinh trên cơ sở của bậc thang trên. Chẳng thế các cụ ta đã có câu:”no cơm ấm cật đậm dật mọi nơi”. Song yêu thích sắc dục ở đây bao hàm nghĩa rộng. Đó là nhu cầu ăn ngon, mặc đẹp, thưởng thức nghệ thuật,...sau những giờ lao động vất vả. Với loại nhu cầu này, cần phải giáo dục, định hướng để tránh đi vào con đường ăn chơi thác loạn như quần hôn, du đãng trở về với động vật làm cho loài người tha hóa đi. Ta coi tình yêu, tình dục và hôn nhân là ba vấn đề hệ trọng.

6. Nhu cầu ham hiểu biết, sợ dốt nát.

Vốn có mầm mống từ bản năng tò mò của động vật, song nó được nâng lên thành nhu cầu học tập, nghiên cứu khoa học trong xã hội loài người. Chỉ có như vậy loài người mới thoả mãn được các nhu cầu của các bậc thang trên và nâng lên thành nhu cầu bậc cao, ngày càng phát triển cao hơn đưa xã hội đến văn minh và hiện đại. Từ xưa đến nay, những người học thức kém thường có cuộc sống nghèo khổ và hay bị áp bức, và cũng dễ làm điều ác. Ngược lại những ai thông minh hiểu biết đều được trọng dụng và cuộc sống của họ thường là sung sướng. Cũng vì vậy, từ xa xưa, loài người rất quý trọng tầng lớp sĩ phu, tri thức và coi họ là đội quân tiên phong của nhân loại, của dân tộc. Chính vì vậy, các nước tiên tiến đã đưa ra những chiến lược giáo dục con người lên hàng đầu, tạo sức mạnh thần kì trong mọi lĩnh vực.

Những nhà quản trị thông minh, những bậc cha mẹ tốt bụng không bao giờ chỉ để dành của cải cho thế hệ sau, mà là để dành tri thức cho thanh niên, tức là giúp họ có sức mạnh, thông minh của trí tuệ. Ham hiểu biết là động cơ vô cùng quý giá, chúng ta cần khuyến khích.

7. Nhu cầu ham danh vọng cao sang, sợ ghét sự hèn kém.

Xuất phát từ bản năng thích quyền lực của động vật, của con người được xã hội hoá đi. Bởi chỉ có danh mới có quyền, có quyền thì lắm lợi ích.

Khi xã hội loài người còn lạc hậu, danh còn ít, mỗi nước chỉ có một vua và vài ba tướng, vì vậy mới tranh giành quyền lực khá tàn bạo, dã man. Xã hội văn minh thì “danh” được nảy nở vô cùng phong phú để mặc mọi người đua tranh theo năng lực của mình: như trong chính trị, trong học vị, trong nghệ thuật,... Nhưng cái danh chính là việc con người muốn được tôn trọng, được khen nhiều hơn chê trách. Tiếng khen có tác dụng giúp con người vui vẻ, năng nổ, tự tin trong hoạt động. Ngược lại, chê bai làm con người bực dọc, mất đi hứng thú hoạt động. Vì vậy, lãnh đạo nên biết rõ qui luật này để động viên khen thưởng là chính, chê trách, phạt là bản cùng bất đắc dĩ.

8. Nhu cầu ham tự do, sợ ghét nô lệ, phụ thuộc.



Được nảy sinh trên cơ sở trình độ hiểu biết của con người. Khi còn bé, trẻ em còn lệ thuộc vào cha mẹ, người lớn để bảo vệ, che chở. Nhưng khi con người càng lớn, thân thể và trí tuệ cũng phát triển, nhu cầu tự do cũng phát triển dần. Không nắm vững qui luật này, các bậc cha mẹ không nói dần tự do cho con, cho cấp dưới khi trình độ đã lên cao thì mâu thuẫn giữa cha con, cấp trên với cấp dưới sẽ là điều tất yếu. Muốn tránh điều này, cha mẹ, cấp trên phải biết tôn trọng ước mơ, hoài bão, quyền tự do của quần chúng, của con cái. Trình độ dân trí của xã hội phát triển đến đâu thì phải nói rộng tự do đến đó, không nên nói rộng quá sớm, đốt cháy giai đoạn hoặc bảo thủ, trì trệ kìm hãm sức sáng tạo của con người. Chúng ta nên khuyến khích những nhu cầu đòi tự do chân chính như trên và tìm mọi cách hạn chế những nhu cầu tự do không lành mạnh.

#### 9. Nhu cầu ham bình đẳng, bình quyền, sợ, ghét bất công.

Là hệ quả của nhu cầu tự do, bác ái, từ nhu cầu này nảy sinh ra nhu cầu khác như: lòng ghen tị, đố kỵ. Sự điều hành của các nhà lãnh đạo, các bậc cha mẹ không công bằng cũng nảy sinh bao mâu thuẫn trong gia đình và ngoài xã hội, Bác Hồ đã dạy: *“không sợ thiếu mà sợ không công bằng”*. Công bằng là ước mơ của con người từ ngàn đời nay của bao học thuyết triết học, chính trị, tôn giáo,..Do đó, chúng ta cần tạo nên sự công bằng không chỉ trong gia đình mà còn ra cả xã hội.

#### 10. Nhu cầu ham thích cái thiện, sợ, ghét cái ác.

Là điều mong ước, ước mơ của mọi người, nhất là khi con người đã đầy đủ, đã có trình độ hiểu biết sâu rộng. Xưa đã nói, người ưa ngọt ngào, sợ đắng cay. Từ nhu cầu này mới nảy sinh ra tôn giáo, ra các cơ hội từ thiện để làm điều tốt đẹp, bớt điều ác.

Song có một thực tế, con người càng lạc hậu, điều ác nhiều hơn điều thiện, hoặc tuy làm việc thiện nhưng lại hoá ra làm điều ác do trình độ nhận thức kém cỏi.. Thủ tướng Phạm Văn Đồng đã nói: *“càng ngu dốt, càng hăng hái nhiệt tình bao nhiêu thì càng phá hoại bấy nhiêu”*. Ở trình độ văn minh nhờ có sự hiểu biết,

sự giàu có, cái thiện sẽ khác hẳn, thiết thực, nhân đạo toàn cầu, giải quyết tận gốc cái ác.

#### *1.1.2.2. Phân loại dựa trên đặc điểm tâm lý của người lao động.*

Trong một doanh nghiệp, người lao động chiếm số đông và là lực lượng chính, trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Với vị trí của mình, người lao động có vai trò rất quan trọng đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp. Để tổ chức tốt và phát huy hiệu quả khả năng của người lao động, ngoài việc đảm bảo về số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động, thì lãnh đạo doanh nghiệp cần nắm vững các đặc điểm tâm lý của người lao động. Người lao động trong doanh nghiệp gồm nhiều đối tượng với đặc thù khác nhau. Có nhiều cách phân loại người lao động trong doanh nghiệp, nhưng thông thường người ta sẽ chia người lao động trong doanh nghiệp theo tính chất công việc: người lao động chân tay và người lao động trí óc.

#### **a, Người lao động chân tay.**

##### *\* Đặc điểm lao động*

Thường là những người trực tiếp tạo ra sản phẩm. Trong hoạt động của mình, họ phải tiêu hao sức cơ bắp là chủ yếu và tiêu hao một phần trí não.

Đặc điểm tâm lý cơ bản của họ là: thẳng thắn, suy nghĩ đơn giản, mơ ước đơn giản cụ thể. Họ thường có thói quen làm việc dưới sự quản lý của người khác. Trong công việc họ thường tận tụy, có sức chịu đựng tốt trước sức ép từ công việc. Họ thường không quan tâm đến các vấn đề của thượng tầng xã hội, mà quan tâm đến những vấn đề của bản thân họ, của gia đình họ trong những khoảng thời gian ngắn. Họ thường không dành thời gian cho học tập, nên không định hướng phát triển bằng học vấn mà chủ yếu phát triển nâng cao kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp.

##### *\* Động cơ làm việc*

- Động cơ kinh tế: Là động cơ cơ bản của bất kỳ người lao động nào. Đặc biệt đối với người lao động chân tay, thu nhập của họ thường thấp và dùng hết số tiền này để trang trải cho cuộc sống nên lợi ích kinh tế có được từ lao động là quan

trọng nhất. Người lao động chân tay làm việc trước hết vì động cơ kinh tế thôi thúc.

- Động cơ sợ: Người lao động chân tay tự nguyện làm tốt công việc của mình còn vì kỷ cương, quy chế, nội quy của doanh nghiệp. Nếu không thực hiện tốt các yêu cầu của doanh nghiệp, người lao động không có thu nhập ổn định, không có được công việc tốt hoặc bị sa thải. Chính vì vậy mà họ luôn cố gắng làm tốt công việc của mình để bảo vệ vị trí công tác của mình và hi vọng có cơ hội công việc tốt hơn.

- Động cơ thay đổi, vươn lên: Người lao động chân tay còn làm việc vì động cơ phấn đấu vươn lên nhằm cải thiện được vị thế công tác của mình. Họ mong muốn được đề bạt sang một vị trí tốt hơn để có thu nhập cao hơn, có quyền chỉ huy, chi phối người khác. Động cơ này còn thể hiện ở mong muốn thay đổi hình thức công việc từ lao động chân tay sang lao động quản lý, trí óc hoặc tham gia vào các tổ chức chính trị xã hội.

- Động cơ quán tính, thói quen: Quán tính, sức ỳ là nguyên nhân hình thành của động cơ quán tính, thói quen. Tính chất đều đặn và khả năng đáp ứng nhu cầu của công việc hiện tại đã khiến người lao động không cần hoặc quên đi suy nghĩ để tìm một sự thay đổi nào đó trong công việc.

- Động cơ cạnh tranh: Người lao động chân tay còn có những mối quan hệ trong công việc với những người xung quanh. Trong quan hệ đó, mỗi cá nhân đều luôn tiềm ẩn động cơ cạnh tranh nhau để tự khẳng định bản thân, để có thêm lợi ích. Họ làm việc vì tính ăn thua, tính đồng đội, tính tự ái ganh đua cá nhân. Đây là bản năng vốn có của con người. Quan hệ cạnh tranh xuất hiện giữa các cá nhân, giữa các nhóm (tổ, đội).

- Động cơ trách nhiệm, ý thức: Đối với những người có đạo đức, có lòng tự trọng thì việc thực hiện công việc còn vì động cơ trách nhiệm vì lương tâm nghề nghiệp. Động cơ này xuất hiện ở đa số người lao động trong một doanh nghiệp. Nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động đối với công việc và phát động phong trào

đó trong toàn doanh nghiệp sẽ tạo được bầu không khí làm việc tích cực, hiệu quả và lôi kéo được các thành viên có ý thức trách nhiệm chưa cao tham gia. Xây dựng được một doanh nghiệp gồm những người lao động có ý thức trách nhiệm cao là mong muốn của bất kỳ người lãnh đạo nào.

### **b, Người lao động trí óc.**

#### *\* Đặc điểm lao động*

Họ chủ yếu làm việc bằng sự vận động của trí óc. Công việc của họ được thực hiện dựa trên quá trình tư duy, tưởng tượng và khả năng nhận thức của bản thân. Họ có điều kiện tiếp cận tốt với tri thức nhân loại về nhiều lĩnh vực và đặc biệt là về lĩnh vực chuyên môn nên có điều kiện để sáng tạo. Họ thường đòi hỏi cao về sự đánh giá bản thân, đòi hỏi sự dân chủ, bình đẳng cao trong xã hội.

Lao động của họ phần lớn là đơn lẻ, độc lập và mang tính cá nhân cao. Trong quản trị kinh doanh hiện đại, người lãnh đạo thường phát huy khả năng sáng tạo cá nhân của người lao động trí óc nhưng có sự kết hợp với làm việc theo nhóm.

Sản phẩm của loại lao động này thường là các quyết định và sản xuất kinh doanh trong chiến lược của doanh nghiệp nhằm phát triển doanh nghiệp cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Họ không hay cực đoan về tư tưởng do có sự hiểu biết rộng, có khả năng phân tích, phán đoán và đánh giá được bản chất của vấn đề.

#### *\* Động cơ làm việc.*

- Động cơ kinh tế: Cũng giống như người lao động khác, thu nhập vẫn là động cơ cơ bản của người lao động trí óc. Họ làm việc trước hết vì mong muốn có được cuộc sống vật chất sung túc và tiện nghi.

- Động cơ khẳng định bản thân: Để khẳng định bản thân, người lao động trí óc làm việc để thực hiện khát vọng tìm tòi, sáng tạo; khả năng chuyên môn; các tôn chỉ, lý tưởng mà họ theo đuổi. Họ thường làm việc vì danh tiếng cá nhân cũng như của đất nước. Đây là một động cơ chính, mãnh liệt của họ. Các nhà lãnh đạo phải

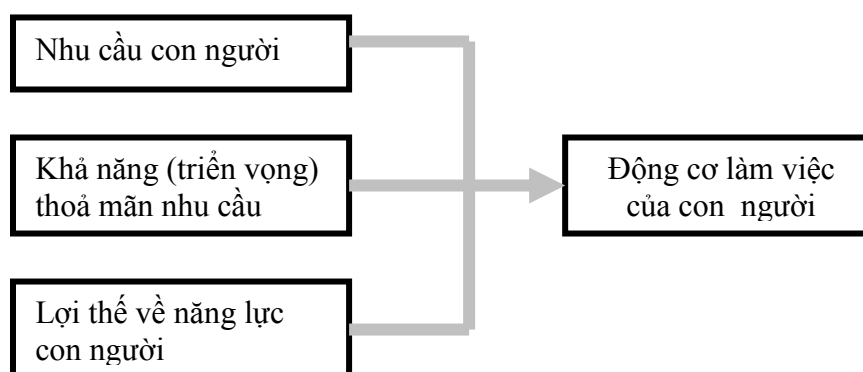
tìm hiểu và có cách tác động phù hợp để kích thích khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của những người lao động trí óc.

- Động cơ lương tâm, trách nhiệm: Động cơ này xuất phát từ tâm huyết nghề nghiệp, làm việc vì sự phát triển của ngành, lĩnh vực và của cả dân tộc. Đây cũng là động cơ cơ bản của con người nói chung. Mỗi con người, khi làm bất cứ việc gì ngoài những mục đích riêng của bản thân thì vì những mục đích chung rộng lớn hơn, cao cả hơn.

### ***1.1.3. Vai trò của động cơ làm việc của con người.***

Động cơ chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh trong nội tại của con người, thúc đẩy con người hành động hướng tới mục đích nhất định. Một nhân viên có động cơ làm việc cao là một người năng động chịu đầu tư sức lực và tinh thần để hoàn thành tốt công việc của mình và đạt được chỉ tiêu đặt ra.

Viện nghiên cứu toàn cầu McKinsey đã nghiên cứu tổng thể về năng suất của các nước trên thế giới trong giai đoạn từ năm 1970 đến năm 2003. Kết quả nghiên cứu chỉ ra một điều rất thú vị là thứ hạng về chỉ số GDP trên đầu người của một số quốc gia đã tăng lên nhanh chóng như Ailen đã tăng từ thứ hạng 21 (năm 1997) lên thứ 4 (năm 2001). Và yếu tố đóng góp chủ yếu vào mức tăng ngoại mục này chính là do năng suất lao động. Vậy, bản thân năng suất lao động chịu tác động của những yếu tố nào. Các nghiên cứu chỉ ra rằng năng suất lao động phụ thuộc vào động cơ ( $X_1$ ), vào năng lực ( $X_2$ ). Ta có thể biểu diễn sự phụ thuộc này qua hàm:  $Y=F(X_1, X_2)$ . Trong đó, động cơ hoạt động của con người là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất của sự tham gia hoạt động và của sự tích cực sáng tạo. Nó được hình thành trên cơ sở tương tác chủ yếu của 3 yếu tố thông qua sơ đồ sau:



Hình 1.2 Sơ đồ tương tác của các yếu tố.

Năng lực là tổng hợp các yếu tố bao gồm giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm. Để cải thiện năng lực thì cần phải có thời gian. Nhưng, động cơ làm việc của nhân viên có thể được nâng cao nhanh chóng thông qua các chính sách về quản lí và đãi ngộ. Như vậy, chúng ta hoàn toàn có thể thu hút, định hướng hoạt động cho con người bằng cách tạo ra những khả năng, triển vọng và thực tế thoả mãn nhu cầu cho họ.

Người lãnh đạo, ông chủ thông minh bao giờ cũng hiểu rằng con người chỉ tham gia một việc cụ thể khi người đó cảm thấy và tin rằng, công việc đó đem lại cho họ những lợi ích thích hợp. Lợi ích được đem lại càng thích hợp, mức độ thoả mãn nhu cầu càng cao, con người càng tích cực, say mê sáng tạo trong công việc. Từ lâu, các nhà nghiên cứu đã khẳng định rằng, trong hoạt động tập thể, người ta không làm tốt việc gì thường do một hoặc cả hai nguyên nhân là: không biết cách làm và không có hứng thú làm việc. Như vậy, một trong những thách thức nhất đối với người lãnh đạo quản trị là tìm cách kích thích hay tạo được động cơ hoạt động đúng và mạnh cho ứng viên tham gia lao động.

Theo ý kiến của các chuyên gia Trung tâm đào tạo IPRO và những người làm nghề nhân sự thì đối với nguồn nhân lực ở Việt Nam thì tỉ lệ trong phép toán trên luôn là động cơ lớn hơn năng lực. Do đó, việc nghiên cứu và nắm vững được các đặc điểm tâm lý cũng như động cơ hoạt động của người lao động sẽ giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp có thêm những cơ sở thực tiễn để tổ chức, điều hành các bộ

phận trong doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp đạt hiệu quả. Quá trình tạo động cơ hoạt động của người lao động được tiến hành như sau:

Một là, trước hết ta cần phải tìm hiểu, nhận biết nhu cầu của họ, xem nhu cầu nào cần phải ưu tiên thì đáp ứng, thỏa mãn trước. Nếu nhu cầu của họ còn đơn giản, chưa cao thì ta cần có biện pháp kích cầu.

Hai là, nhà quản lý cần biết tạo ra các hoạt động hấp dẫn, thu hút sự quan tâm, chú ý của người lao động, tức là tạo ra các hoạt động có khả năng, triển vọng đáp ứng, thỏa mãn các nhu cầu cấp thiết của họ. Đó là thường xuyên tổ chức các buổi giao lưu, buổi nói chuyện giữa cấp trên với cấp dưới, giữa người quản lý và người lao động để người quản lý hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên dưới quyền hơn, hay tổ chức các cuộc thi giữa các nhân viên nhằm củng cố tinh thần đoàn kết giữa họ,...

Ba là, con người khi hoạt động cần thường cân nhắc, lựa chọn. Sự cân nhắc đó phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của họ. Vì vậy, nhà quản lý cần nhận định đúng trình độ của người lao động. Nếu trình độ văn hóa của họ còn hạn chế thì cần phải có biện pháp nâng cao trình độ văn hóa của họ. Việc tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn nhằm mục đích nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề của người lao động có vai trò rất quan trọng. Hoạt động này làm cho người lao động có cảm giác được cấp trên quan tâm, để ý. Như vậy sẽ làm tăng động lực làm việc của họ và củng cố thêm lòng trung thành của họ với doanh nghiệp.

Bốn là, một công việc được đưa ra phải kèm theo cơ chế ràng buộc với hưởng thụ, thu nhập với tham gia, đóng góp, cống hiến. Ràng buộc càng thông minh, tế nhị, càng chặt chẽ thì càng có tác dụng kích thích đối với người tham gia.

Để người lao động tham gia tích cực, sáng tạo trong công việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thì người quản lý cần:

- Tạo sự phong phú trong công việc, kích thích sự nỗ lực để hoàn thành của người lao động.
- Đảm bảo sự phân chia thành quả công bằng, thỏa đáng trong công việc.

*Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động tại công ty TNHH Yen of London*

---

- Đảm bảo cho người lao động được sống và làm việc trong bầu không khí tập thể thoải mái, chân tình.
- Đảm bảo môi trường lao động không nguy hiểm và độc hại ít nhất.
- Đảm bảo họ được đào tạo và phát triển khi có cơ hội...

Người Asustralia cho rằng, có thể thúc đẩy con người làm việc tốt hơn bằng cách đáp ứng năm yêu cầu sau:

- Được thừa nhận nhiều hơn do hoàn thành tốt công việc.
- Được thông tin về những gì công ty đang xúc tiến triển khai.
- Có nhiều cơ hội hơn để phát triển các kỹ năng, khả năng sáng tạo.
- Được lĩnh nhiều tiền hơn.
- Được làm công việc luôn luôn thú vị.

Tuy nhiên, bên cạnh các nhân tố kích thích người lao động có động cơ làm việc tốt, vẫn tồn tại một số nhân tố có thể làm triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên.

Đó là:

- Không khí làm việc trong công ty căng thẳng .
- Người quản lý đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của nhân viên.
- Soạn thảo quá nhiều quy định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện.
- Yêu cầu nhân viên tham dự những cuộc họp không hiệu quả.
- Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các nhân viên.
- Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của nhân viên.
- Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng.
- Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những nhân viên làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng.
- Đối xử không công bằng với các nhân viên.
- Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

Hiểu biết và biết rõ những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc, người quản lý sẽ khơi dậy những yếu tố thúc đẩy động cơ làm việc, gợi mở tính năng động, sáng tạo của



người lao động, lôi cuốn họ vào hoạt động vì lợi ích của doanh nghiệp, thúc đẩy mong muốn tự nhiên của người lao động. Dưới đây là những mong muốn đó:

- Mong muốn hoạt động.
- Mong muốn sở hữu.
- Mong muốn quyền lực.
- Mong muốn khẳng định.
- Mong muốn thu nhập đảm bảo cuộc sống sung túc.
- Mong muốn thành đạt.
- Mong muốn được thừa nhận.
- Mong muốn làm được việc có ý nghĩa.

#### **1.1.4. Một số lý thuyết về động cơ hoạt động của con người.**

##### **1.1.4.1. Các lý thuyết cổ điển tạo động cơ làm việc.**

###### **a. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow**

Theo Abraham Maslow, một nhà Tâm lý học, động cơ chính của con người là do năm loại nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao sau đây:



Hình 1.3 Tháp nhu cầu Maslow

Theo Abraham Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành

động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

*Nhu cầu sinh lý* (Vật chất): Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (Thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình kim tự tháp, chúng ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất: bậc cơ bản nhất. A.Maslow quan niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người. Nhu cầu sinh lý thường không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

Bạn cần ăn để không chết đói, uống nước để không chết khát,... Và khi ăn no, mặc ấm bạn sẽ không dừng thỏa mãn ở mức độ này mà muốn ăn ngon, mặc đẹp hay tiền xa hơn.

*Nhu cầu về an toàn*: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản... Nếu trong cuộc sống người ta luôn lo lắng ra ngoài đường không an toàn, về nhà bị mất cắp,... người ta sẽ khó có thể an tâm làm việc, sinh sống. Chúng ta cần sự bảo vệ, an toàn trước những sự đe dọa, mối nguy hiểm về vật chất hay tinh thần. Đó là sự mong muốn sống một cuộc sống ổn định, một xã hội hòa bình. Đây cũng là lí do mà xuất hiện hệ thống pháp luật hay đội ngũ công an, cảnh sát trong cuộc sống của chúng ta.

*Nhu cầu xã hội* (về liên kết và chấp nhận): Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Đây là một nhu cầu về tinh thần, khi con người mong muốn được gắn bó với tổ chức hay một phần trong tổ chức nào đó hay mong muốn về tình cảm thì ấy chính là nhu cầu xã hội. Đó là mối quan hệ trong gia đình, trường lớp, công ty, bạn bè hay một cộng đồng. Không những thế, khi “cho” và “nhận” những tình cảm

tốt đẹp chắc chắn bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc và làm việc với hiệu suất tốt hơn. Nhu cầu này cũng không kém phần quan trọng so với những nhu cầu khác.

*Nhu cầu được tôn trọng:* Theo A.Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn. Như nhu cầu về quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Đây là mong muốn của con người nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một “mắt xích” không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng theo một điều giản đơn là “xã hội chuộng của chuộng công”. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn vọng kính nể. Và trong cuộc sống hay công việc cũng thế, khi được khích lệ, khen thưởng về những thành quả làm việc của mình, hẳn bạn sẽ cảm thấy sung sức hơn là khi các bạn làm việc rất chăm chỉ mà không có một lời động viên, tuyên dương.

*Nhu cầu tự hoàn thiện:* A.Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là con người được khẳng định mình trong cuộc sống, hay sống và làm việc theo đam mê và cống hiến hết mình cho nhân loại hay một cộng đồng. Làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó. Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng. Trong mỗi con người chúng ta đều tồn tại cả 5 nhu cầu này, song nhu cầu chủ lực sẽ quyết định đến tính cách và hành vi của chúng ta. Và mỗi giai đoạn khác nhau chúng ta sẽ có những nhu cầu chủ lực khác nhau. Như vậy theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

Thuyết nhu cầu của A. Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Cho đến nay, chưa có thuyết nào thay thế tốt hơn thuyết này mặc dù cũng có khá nhiều “ứng cử viên” có ý định thay thế.

Theo thuyết A. Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới “đỉnh”, phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ “dã man” của con người giảm dần và độ “văn minh” của con người tăng dần.

### **b. Thuyết X và thuyết Y của McGregor.**

Mc Gregor đưa ra lý thuyết về hai bản chất khác nhau của con người, nói tổng quát là: một người có bản chất X là người lười biếng, không thích làm việc, trốn tránh trách nhiệm, ỷ lại người khác và chỉ làm khi bị người khác bắt buộc. Trái lại, người có bản chất Y là người chăm chỉ làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc.

#### *\* Các giả thuyết về lý thuyết X*

Thuyết X được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, đó là kết quả của việc tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các doanh nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Thuyết X đưa ra giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người: Con người trung bình sinh ra là không thích lao động và tìm mọi cách để trốn tránh lao động. Do đặc tính đó của con người, nếu ta muốn cho con người có những cố gắng để đạt các mục tiêu của tổ chức, ta phải bắt buộc, chỉ huy, kiểm tra, đe dọa, trách phạt. Con người trung bình thích được bảo sao làm vậy, muốn tránh các trách nhiệm, có tương đối ít tham vọng, mưu tìm sự an toàn trước hết.

#### *\* Các giả thuyết của lý thuyết Y.*

Thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960, có thể coi là sự “sửa sai” hay tiến bộ hơn của Thuyết X. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong Thuyết X, Thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực

hơn về bản chất con người. Người có bản chất Y là người chăm chỉ làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc. Con người trong lao động tất nhiên phải có sự tiêu hao về năng lực thể chất và tinh thần. Vì vậy, tất nhiên cần có sự nghỉ ngơi và giải trí. Sự kiểm tra từ bên ngoài và sự trách phạt không phải là những phương tiện duy nhất để con người cố gắng đạt tới các mục tiêu của tổ chức. Con người có thể tự điều khiển và tự kiểm tra đối với việc đạt các mục tiêu. Sự tự nguyện tham gia vào các việc đạt mục tiêu cần được kết hợp với sự khen thưởng khi thành đạt. Con người học tập không những chỉ để chấp nhận các trách nhiệm mà còn để tìm kiếm các trách nhiệm. Những nguồn lực tương đối lớn về trí tưởng tượng, về tài năng, về sáng tạo để giải quyết các vấn đề tổ chức có rộng rãi trong nhân dân. Trong các điều kiện của cuộc sống công nghiệp hiện đại, tiềm lực trí tuệ của con người, tính trung bình mới chỉ được sử dụng một phần.

Lý thuyết của Mc Gregor đã bị một giáo sư quản trị học gốc Nhật là William Ouchi phản bác bằng kinh nghiệm quản trị của người Nhật. Trong tác phẩm nhan đề là lý thuyết Z, Ouchi cho rằng trong thực tế, không có người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y một cách tự nhiên. Điều mà Mc Gregor gọi là bản chất, thì có thể gọi là thái độ lao động của con người và thái độ lao động đó tùy thuộc vào cách thức họ được đối xử trong thực tế. Qua kinh nghiệm quản trị của người Nhật, mọi người lao động đều có thể lao động một cách hăng hái, nhiệt tình nếu họ được tham gia vào các quyết định trong xí nghiệp, và được xí nghiệp quan tâm đến các nhu cầu của họ.



### **c. Thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg.**

Frederick Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, cha đẻ của thuyết hai nhân tố. Học thuyết này đã và đang được các nhà quản lý doanh nghiệp áp dụng rộng rãi. Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg lại cho rằng đối

ngịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là *nhân tố động viên* (Motivator) - nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các *nhân tố duy trì* (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài.

*Nhân tố động viên*: là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc, như:

- Đạt kết quả mong muốn.
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp.
- Trách nhiệm.
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp.
- Sự tăng trưởng như mong muốn.

Những yếu tố động viên có khả năng động viên khi chúng được thỏa mãn. Nhưng khi không được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm. Đó là sự thừa nhận, trân trọng sự đóng góp của các nhân viên, giao phó trách nhiệm cho họ, tạo điều kiện cho họ phát triển và cho họ được làm những công việc thích thú và có ý nghĩa.

*Nhân tố duy trì*: là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do:

- Chế độ, chính sách của tổ chức.
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp.
- Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên.
- Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng.
- Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề".
- Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.

Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không

được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thoả mãn.

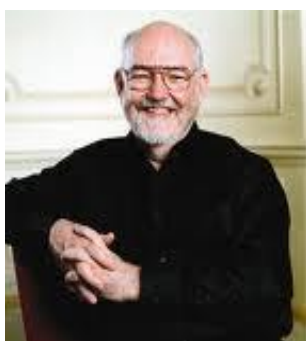
Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

Tự khẳng định	→	Tác động lực	Công việc có thử thách Thành tích Sự trưởng thành trong công việc Trách nhiệm
Sự tôn trọng	→		Sự tiến bộ Sự công nhận Địa vị
Nhu cầu xã hội	→	Các yếu tố duy trì	Quan hệ giữa các cá nhân Chính sách và cách quản trị công việc Chất lượng của công tác giám sát
Nhu cầu an toàn	→		Các điều kiện làm việc An toàn nghề nghiệp
Nhu cầu sinh lý	→		Tiền lương Cuộc sống riêng tư

Bảng 1.1

*1.1.4.2. Các lý thuyết hiện đại tạo động cơ làm việc.*

**a. Thuyết cân bằng của Adams.**



Thuyết Cân Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick



Herzberg) Thuyết Cân Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Theo thuyết này, tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ với nhân viên động viên và tăng mức độ hài lòng của họ. Từ đó nhân viên của bạn sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công việc.

Ngược lại, nếu nhân viên cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ có thể mất đi sự hào hứng và nhiệt tình với công việc và công ty. Nhân viên thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách: giảm sự hào hứng (mức độ giảm tùy thuộc mức độ công bằng mà nhân viên cảm thấy), không còn nỗ lực như trước, trở nên cáu kỉnh, hoặc trong những trường hợp nghiêm trọng có thể phá rối trong công ty hay nghỉ việc.

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

*Thứ nhất*, nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng của họ và thậm chí họ sẽ ngừng việc.

*Thứ hai*, Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

*Thứ ba*, Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được. Do đó việc tạo sự công bằng trong động viên nhân viên là rất quan trọng, thuyết Công bằng của Adams là một công cụ hữu ích cho nhà quản lý.

Để làm được điều này, bạn cần xem xét, đánh giá mức độ công bằng hiện tại giữa những gì nhân viên của bạn đang đóng góp cho công ty và thành quả họ nhận được.

Những đóng góp của nhân viên thường là: sự nỗ lực, lòng trung thành, sự chăm chỉ, kỹ năng nghề nghiệp, sự thích ứng, sự linh hoạt, sự bao dung, lòng quyết tâm, sự nhiệt tình, niềm tin vào cấp trên, sự trợ giúp đồng nghiệp, sự hy sinh bản thân....

Thành quả họ nhận được bao gồm: sự khen thưởng về tài chính (lương bổng, phúc lợi,...) và những giá trị vô hình như sự công nhận của mọi người đối với thành tựu đạt được, danh tiếng, trách nhiệm, sự thăng tiến nghề nghiệp, sự an toàn của công việc,...

Rõ ràng có nhiều yếu tố trong hai danh sách trên không hoàn toàn tương đồng với nhau và khó định lượng, tuy nhiên nhà quản trị nên cố gắng tìm cách cân bằng giữa những gì nhân viên đóng góp và những thành quả họ nhận được. Vì chỉ khi nhân viên của bạn cảm thấy sự công bằng thì họ mới làm việc có hiệu quả cao.

Nếu cán cân này bị lệch về phía doanh nghiệp, một số nhân viên sẽ tự tìm sự công bằng cho mình (chẳng hạn như đòi tăng lương). Một số khác sẽ giảm tinh thần làm việc hoặc thậm chí tìm một công việc mới.

### **b. Lý thuyết các nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clellandt.**



David Mc Clelland, nhà tâm lý học người Mỹ, đã đề xuất lý thuyết về nhu cầu thúc đẩy làm việc vào năm 1961. Theo ông, trong quá trình làm việc các cá nhân chịu tác động mạnh mẽ bởi 3 nhân tố có ảnh hưởng, tác động với nhau. Ba nhân tố hay còn gọi là 3 nhu cầu đó là: nhu cầu thành tựu – nhu cầu quyền lực – nhu cầu liên minh.

\* *Nhu cầu thành tựu* (achievement motivation):

Một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và mong

nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng. Những người có nhu cầu thành tích cao có động lực làm việc tốt hơn. Một số đặc tính chung phản ánh những người có nhu cầu thành tích cao như:

- Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân
- Xu hướng tự đặt ra các mục tiêu cao
- Nhu cầu cao về sự phản cụ thể, ngay lập tức
- Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ

*\* Nhu cầu quyền lực (authority/power motivation)*

Nhu cầu quyền lực là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng môi trường làm việc của người khác, kiểm soát và ảnh hưởng tới người khác. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng: người có nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu có xu hướng trở thành các nhà quản trị. Một số người còn cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kể đến là nhu cầu thành tựu và cuối cùng là nhu cầu liên minh.

*\* Nhu cầu liên minh (affiliation motivation)*

Những người có nhu cầu liên minh mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau.

Trên thực tế, người có nhu cầu về thành tích cao sẽ thành công trong hoạt động doanh nghiệp. Nhưng có nhu cầu thành tích cao không nhất thiết sẽ trở thành một nhà quản lý tốt, đặc biệt trong các tổ chức lớn. Vì, họ chỉ quan tâm để cá nhân mình làm cho tốt mà không hỗ trợ người khác cũng làm việc tốt. Trong khi đó, các nhu cầu về quyền lực và liên minh có liên quan chặt chẽ tới thành công trong quản lý.

Một kết luận khác được rút ra từ lý thuyết này là nhu cầu thành tích có thể được khuyến khích phát triển thông qua đào tạo. Do đó, tổ chức có thể triển khai các chương trình đào tạo phù hợp để phát huy nhu cầu này. Ví dụ, nhân viên có thể

học những khoá đào tạo để biết cách đạt hiệu quả cao trong công việc. Chương trình đào tạo đặc biệt hữu ích đối với những nhân viên hoạt động trong lĩnh vực có tính cạnh tranh cao về thành tích như bán hàng.

Nhu cầu quyền lực cũng thường xuất hiện ở những người có nhu cầu thành tích cao. Thông thường mục tiêu đạt thành tích nhằm khẳng định cá nhân và gây ảnh hưởng, chi phối người khác. Tuy nhiên, ở đây cũng cho thấy một thực tế rằng, khi đạt thành tích cao không được cộng đồng ghi nhận và có quyền lực tương xứng thì cá nhân sẽ giảm động lực làm việc, giảm nhu cầu đạt thành tích cao.

Lý thuyết động cơ của McClelland khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự động viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Việc tham gia hoạt động của tổ chức cũng tạo điều kiện để người lao động so sánh, đánh giá cá nhân, tạo động lực vươn lên do sự thúc đẩy của nhu cầu về việc đạt thành tích cao hơn so với đồng nghiệp.

Lý thuyết của McClelland cho thấy để khuyến khích mọi người làm việc thì người lãnh đạo phải hiểu được những người dưới quyền họ có loại nhu cầu nào mạnh, yếu để có các biện pháp thoả mãn nhu cầu của người lao động mà vẫn đảm bảo được mục tiêu của tổ chức. Kết quả của những nghiên cứu về nhu cầu, động lực thành tích của con người chỉ ra rằng các cách thức phân công công việc, mức độ khó, phức tạp của công việc đối với mỗi người và phong cách lãnh đạo cần được đặc biệt chú ý nếu những người sử dụng lao động muốn phát huy được hiệu quả làm việc của những người có động lực thành tích cao. Ngoài ra việc xây dựng môi trường làm việc định hướng vào những giá trị thành đạt cũng là một biện pháp tốt để hình thành và phát triển động lực thành đạt ở người lao động.

Theo McClelland, các nhà doanh nghiệp và những người thành đạt trong xã hội thường là những người có nhu cầu cao về thành tích, khá cao về quyền lực, và nhu cầu liên kết ở mức độ tương đối. Từ đó, nhà quản lý cần nắm được điều này

và biết tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

**c. Thuyết ERG (Existence Relatedness Growth).**

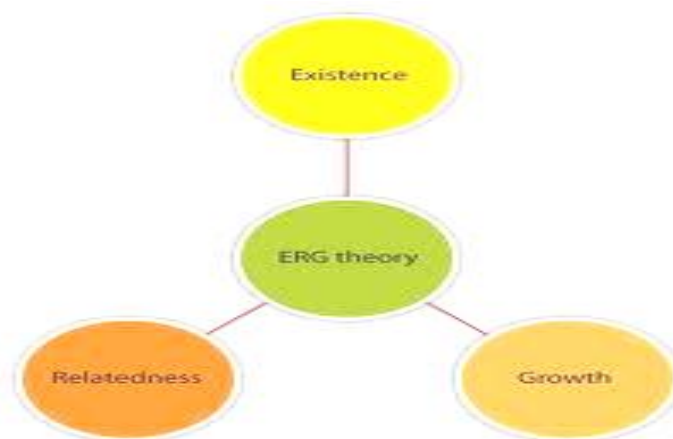


Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã sắp xếp lại nghiên cứu của A.Maslow đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại – nhu cầu quan hệ - nhu cầu phát triển.

\* *Nhu cầu tồn tại* (Existence needs) – Bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người. Nhóm nhu cầu này liên quan đến việc đáp ứng đầy đủ những yêu cầu sinh tồn cơ bản, như nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn,... Những nhu cầu này được thoả mãn bởi số tiền kiếm được trong công việc để ta có thể mua thức ăn, nơi trú ẩn, quần áo, v.v...

\* *Nhu cầu quan hệ* (Relatedness need) - Nhóm nhu cầu này tập trung vào hoặc được xây dựng trên cơ sở những ham muốn thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Một cá nhân thường bỏ ra khoảng phân nửa thời gian trong công việc để giao tiếp và nhu cầu này có thể được thoả mãn ở một mức độ nào đó nhờ các đồng nghiệp.

\* *Nhu cầu phát triển* (Growth needs) - Những nhu cầu này có thể được thoả mãn bởi sự phát triển, thăng tiến của cá nhân trong công việc. Một công việc, sự nghiệp hay chuyên môn của cá nhân sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thoả mãn của nhu cầu phát triển.



Hình 1.4

*Mô hình này cũng được xây dựng trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow.*

Khác với A.Maslow, học thuyết ERG của Alderfer chỉ ra rằng: có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng, khao khát thoả mãn những nhu cầu ở mức dưới sẽ tăng cao. Alderfer xác định hiện tượng này như là “mức độ lẩn át của thất vọng và e sợ” (frustration & shy aggression dimension). Sự liên quan của nó đến công việc là ở chỗ thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thoả mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này. Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những nhân tố hiện diện nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể trở nên tuyệt vọng và hoảng loạn.

Lý thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện này là phù hợp với các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Bởi vì lúc này các nhân viên không cảm thấy thoả mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng.



#### **d. Thuyết mong đợi**

Thuyết mong đợi của Vroom chỉ ra rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi

về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do Vroom thiết lập vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Thuyết mong đợi của Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

\* *Hấp lực* ( phần thưởng ) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)

\* *Mong đợi* (Chất lượng thực hiện công việc) = cường độ niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt được mục tiêu.

\* *Phương tiện* (Niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Nó có thể được ví như là một sức mạnh mà nhà lãnh đạo sẽ sử dụng nhằm chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đề ra. Ví dụ, nếu một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được mọi người đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên tin rằng công ty sẽ đi tuyển người từ bên ngoài để điền vào vị trí trống chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, tức là nhân viên này có mức phương tiện thấp, thì sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Lý thuyết này xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ:

\* *Expectancy* ( kỳ vọng): Là niềm tin rằng nỗ lực (effort) sẽ dẫn đến kết quả tốt.

Khái niệm này ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người,...).
- Kỹ năng để thực hiện.
- Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng,...).

\* *Instrumentality* (tính chất công cụ): Là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:

- Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận

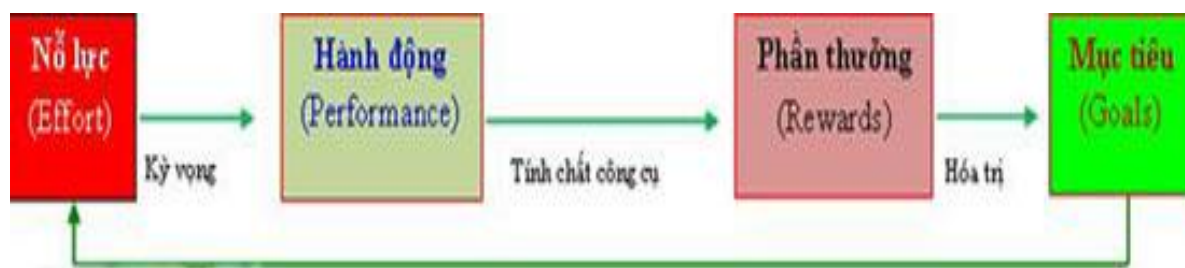
- Tin tưởng vào sự công bằng người có quyền quyết định thưởng/phạt. Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt.

\* *Valence* (hoá trị): Phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân (personal goals). Các nhân tố ảnh hưởng đến hoá trị như:

- Nỗ lực khuyến khích làm việc.

- Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.

- Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được



Hình 1.5

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của người lao động, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí



như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau. Ví dụ, một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

Ứng dụng lý thuyết này vào thực tiễn có thể thấy muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thoả mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng. Sự thoả mãn về thưởng phạt công bằng cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được sự ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của công ty.

Thuyết mong đợi đòi hỏi các nhà quản lý phải hiểu biết những mong đợi của nhân viên và gắn những mong đợi này với mục tiêu của tổ chức. Khi muốn giải quyết được công việc, suy nghĩ về công việc và về cách thức hoàn thành nó, con người đã tỏ ra nhận thức được tình thế và muốn nhận được một kết quả xứng đáng. Vì thế, việc động viên nhân viên thành công hay không sẽ phụ thuộc nhiều vào nhận thức của mỗi người, bao gồm:

- Nhận thức về khả năng thực hiện nhiệm vụ.
- Nhận thức về giá trị của phần thưởng.
- Nhận thức về khả năng nhận được phần thưởng nếu hoàn thành nhiệm vụ.

#### **1.1.5. Động cơ lao động của người Việt Nam.**

Là một nước nông nghiệp lạc hậu, luôn bị giặc ngoại xâm đe dọa và chịu nhiều ảnh hưởng của thiên tai, lũ lụt, hạn hán gây ra, con người Việt Nam nói chung và

những người lao động nói riêng luôn luôn có truyền thống yêu nước, yêu lao động, cần cù chịu khó, khéo tay, ham học hỏi, tiếp thu nhanh và giàu sáng tạo. Tuy nhiên, bên cạnh những đặc điểm đó, do còn mang nặng tâm lý, tác phong của người sản xuất nhỏ nên người lao động Việt Nam còn có tác phong lao động tự do tùy tiện, tính kỷ luật không cao. Tư tưởng cá nhân chủ nghĩa hằn sâu vào nếp nghĩ và tác phong sinh hoạt của mỗi người, do đó trong lao động tinh thần tập thể, tính phối hợp chưa cao nên hiệu quả lao động còn thấp. Đặc biệt, do đời sống kinh tế còn khó khăn, động cơ lao động của người Việt Nam chủ yếu làm việc để kiếm sống. Nếu họ có làm việc tốt hơn cũng không ngoài mục đích trên. Vì vậy đây là một trở ngại rất lớn cản trở tính sáng tạo và tự khẳng định mình của người lao động Việt Nam.

## **CHƯƠNG 2:**

# **THỰC TRẠNG ĐỘNG CƠ HOẠT ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY TNHH YEN OF LONDON**

### **2.1 Giới thiệu chung về Công ty TNHH Yen of London.**

Tên: Công ty TNHH YEN OF LONDON

Loại hình: Trách nhiệm hữu hạn (TNHH).

Lĩnh vực hoạt động: Kinh doanh, sản xuất, gia công hàng may mặc xuất khẩu.

Địa chỉ: Đường 353 xã Anh Dũng, huyện Kiến Thụy, Hải Phòng.

Tổng số lao động: 997 người.

Tel: 0313.581.905.

Fax: 0313.851.904.

Tổng giám đốc: Ông Nguyễn Quốc Thuận.

Biểu tượng Công ty:



Hình 2.1 Biểu tượng của công ty

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp.**

Công ty TNHH Yen of London tại Hải Phòng trực thuộc tập đoàn New world fashion đã hình thành và phát triển được 9 năm.

Ngày 10/04/2002 công ty may liên doanh Hải Phòng được Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng ký Quyết định thành lập số 36/QĐ-UBTC.

Công ty may liên doanh Hải Phòng là công ty liên doanh giữa Công ty TNHH xuất

khẩu Minh Thành và công ty quốc tế Đông Tài London.

Công ty may liên doanh Hải Phòng là một trong 3 dự án đầu tư tại Việt Nam của tập đoàn New world Fashion PLC. Ông Phạm Minh Nam làm Chủ tịch tập đoàn chuyên sản xuất kinh doanh các mặt hàng may mặc thời trang cao cấp xuất khẩu sang thị trường Vương quốc Anh và Châu Âu.

Qua 6 năm đầu tư và phát triển, các công ty thành viên của tập đoàn New world Fashion là một trong những tập đoàn hàng đầu của Việt Nam về sản xuất may mặc thời trang tại thị trường Vương quốc Anh và Châu Âu. Tổng số hàng may xuất khẩu đã tăng rõ rệt qua các năm. Đến năm 2004 số lượng sản phẩm đã đạt tới hơn 6 triệu sản phẩm tương đương với 30 triệu USD tính theo FOB. Mạng lưới khách hàng không ngừng mở rộng, uy tín và vị thế của tập đoàn ngày càng nâng cao bởi chất lượng sản phẩm và giá thành cạnh tranh.

Ngày 05/02/2008, Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng đã cấp giấy phép cho công ty chuyển đổi thành Công ty TNHH lấy tên là YEN OF LONDON.

Ngành nghề kinh doanh chính của Công ty là sản xuất gia công hàng may mặc xuất khẩu đan móc và thêu ren.

\* Nguồn nguyên vật liệu

Doanh nghiệp nhập vải chủ yếu của Đài Loan, Hồng Kông, Trung Quốc.

Các phụ liệu như cúc, chỉ, khóa...doanh nghiệp mua thị trường trong nước.

Công ty là khách hàng lớn và truyền thống của các nhà cung cấp nói trên, do đó nguồn cung cấp nguyên liệu luôn luôn được đảm bảo và có chất lượng cao.

\* Trình độ công nghệ.

Công ty là một trong số ít các công ty dệt may tại Việt Nam có hệ thống công nghệ hiện đại và dây chuyền máy móc hoàn chỉnh của Châu Âu. Dây chuyền may với những thiết bị tự động và bán tự động được nhập từ Anh quốc. Với hệ thống nhà xưởng khang trang, máy móc thiết bị hiện đại, công nghệ sản xuất tiên tiến như vậy, Công ty có khả năng sản xuất các mặt hàng giá trị cao.

\* Cơ sở hạ tầng.

Công ty đã xây dựng được đường truyền cáp quang tốc độ cao kết nối giữa các ban, ngành, xí nghiệp đến trung tâm dữ liệu, đáp ứng khối lượng giao dịch lớn được xử lý hàng ngày. Các ứng dụng công nghệ thông tin: Toàn bộ các hoạt động trao đổi hàng ngày qua văn bản đã được thay thế bằng thư điện tử.

Mạng intranet được xây dựng để cung cấp thông tin nội bộ cho các cán bộ công nhân viên toàn Công ty.

#### \* Tình hình kiểm tra chất lượng sản phẩm

Công ty luôn luôn đề cao vấn đề chất lượng sản phẩm lên hàng đầu vì đây là một trong những nhân tố chính để nâng cao uy tín của Công ty. Do đó, Công ty đã đề ra các biện pháp nhằm đảm bảo thực hiện đúng các cam kết với khách hàng về chất lượng sản phẩm.

Các công đoạn sản xuất được kiểm tra chất lượng bởi hệ thống kiểm tra chất lượng nội bộ của từng bộ phận. Các bộ phận này gắn bó mật thiết với từng công đoạn sản xuất, do đó có thể phát hiện kịp thời những nguyên nhân gây ra việc suy giảm về chất lượng.

Hiện tại Công ty có khoảng 997 công nhân, thời gian tới, quy mô tăng thêm sẽ thu hút thêm khoảng 2.000 công nhân nữa. Đội ngũ công nhân lành nghề, đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên gia luôn được đào tạo và bổ sung để bắt kịp với xu hướng mới. Mỗi tháng, nhà máy cho ra đời và xuất khẩu 1 triệu sản phẩm, giá trị xuất khẩu mỗi năm đạt gần 80 triệu USD, dự kiến giá trị sẽ tăng lên 120 triệu USD vào năm tới. Hải Phòng có những lợi thế lớn như nguồn lao động dồi dào, có trình độ tay nghề khá và rất chăm chỉ, chi phí sinh hoạt rẻ hơn các thành phố lớn khác... Mặt khác, hệ thống giao thông ở Hải Phòng khá đồng bộ, với sân bay, cảng biển quốc tế thuận lợi cho việc đi lại và xuất khẩu hàng hóa.

Đồng thời với việc duy trì và phát triển các quan hệ hợp tác hiện có, luôn sẵn sàng mở rộng hợp tác sản xuất, liên doanh thương mại với khách hàng trong và ngoài nước trên cơ sở giúp đỡ lẫn nhau cùng có lợi. Công ty đã tạo ra những bộ trang phục đẹp và ấn tượng nhất để cung cấp hàng xuất sang nước ngoài đúng hẹn

theo những đơn đặt hàng từ tập đoàn gửi về. Những mặt hàng chủ yếu Công ty sản xuất là quần nam, áo nữ, quần nữ, vest, áo khoác, váy, đồ trẻ em và đồ bầu. Giá của sản phẩm tùy thuộc vào từng loại, rẻ nhất là 15 USD ví dụ như đồ trẻ em và đắt nhất là 120 USD như áo khoác, vest.

Trong năm 2009, tập đoàn đã bắt đầu thâm nhập được vào phân khúc thị trường cao cấp Châu Âu và thế giới. Nhiều mặt hàng của Công ty đã xuất hiện tại hơn 20 quốc gia trên thế giới, trong đó đa số là châu Âu. Chính vì vậy, yêu cầu đặt ra cho công ty ngày càng cao hơn vì khách hàng trong phân khúc này yêu cầu nhiều tiêu chuẩn khắt khe về chất lượng sản phẩm..

Công ty Yen of London luôn nỗ lực phấn đấu đảm bảo sản phẩm luôn đạt chất lượng cao nhất để xứng đáng sự tin cậy của người tiêu dùng.

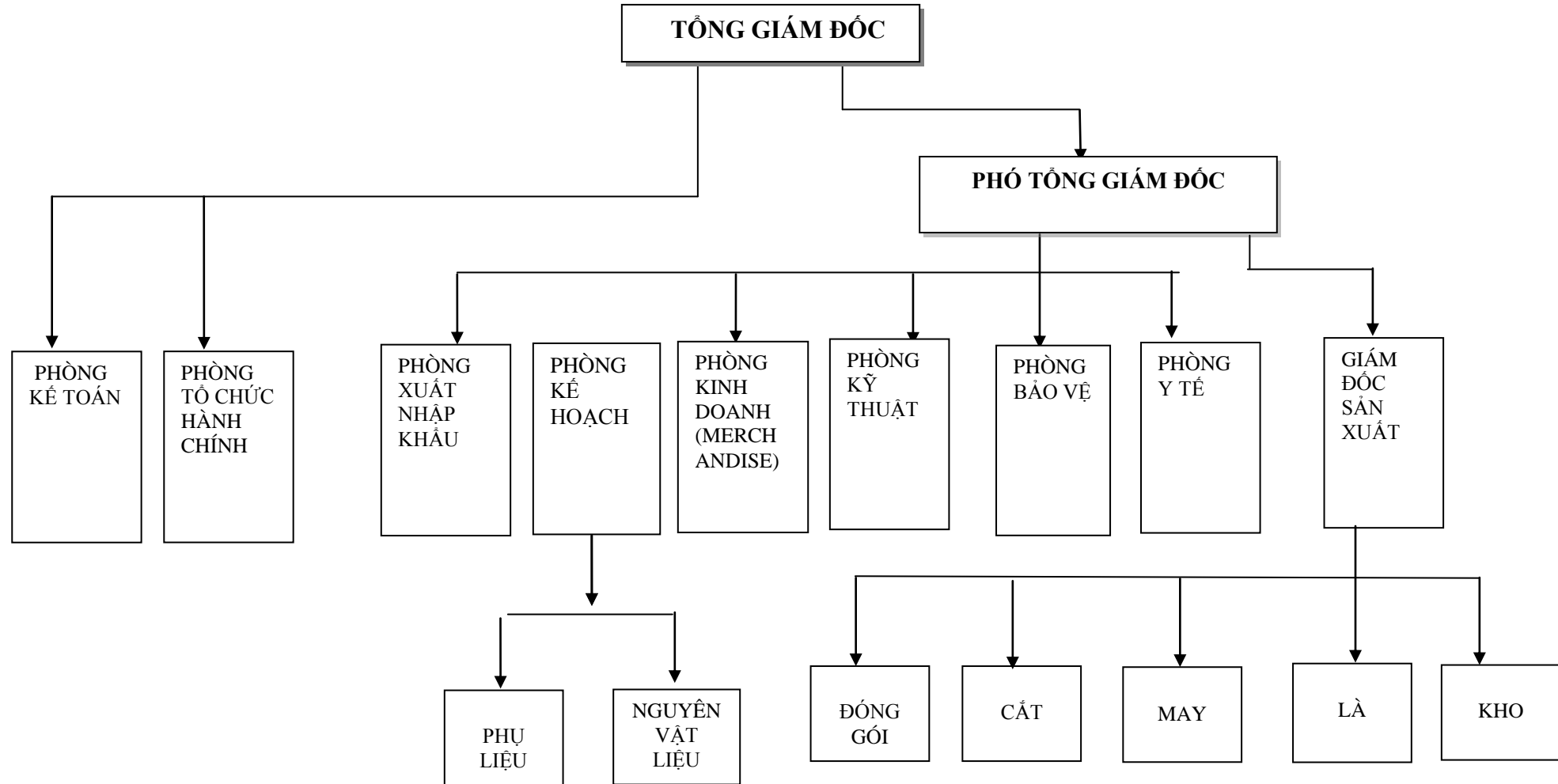
### **2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty.**

#### **2.1.2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động của Công ty.**

Hiện nay Công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng trong đó có 2 cấp quản lý cao nhất là cấp công ty và cấp phân xưởng.

Bên cạnh đó Công ty còn có các phòng ban chức năng, nhưng các bộ phận này không trực tiếp ra quyết định xuống phân xưởng mà chủ yếu làm nhiệm vụ tham mưu cho cấp trên trong quá trình chuẩn bị ban hành và thực hiện các quyết định thuộc phạm vi chuyên môn của mình.

**Hình 2.2 Sơ đồ bộ máy cơ cấu tổ chức của Công ty**



### **2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.**

#### **1. TỔNG GIÁM ĐỐC.**

Điều hành chung và chịu trách nhiệm chính về các mặt hoạt động của công ty trước Hội đồng thành viên về pháp luật hiện hành. Là người quyết định các chủ trương, chính sách, mục tiêu chiến lược của Công ty.

Phê duyệt tất cả các quy định áp dụng trong nội bộ Công ty.

Trực tiếp ký các hợp đồng xuất nhập khẩu.

Quyết định ngân sách hoạt động cho các đơn vị và các phòng ban cụ thể trong Công ty theo kế hoạch phát triển do hội đồng thành viên phê duyệt.

#### **2. PHÒNG KẾ TOÁN.**

Phòng kế toán- tài chính của Công ty TNHH Yen of London là một bộ phận quản lý quan trọng không thể tách rời công ty. Phòng kế toán có trách nhiệm theo dõi hoạt động tài chính, tổ chức, bố trí, điều hành hoạt động nghiệp vụ của phòng theo đúng chức năng nhiệm vụ để thực hiện những chỉ tiêu kế hoạch về tài chính, những chế độ trong kế toán thống kê, những yêu cầu được quy định trong điều lệ Công ty. Đồng thời giúp Giám đốc nghiên cứu các biện pháp giải quyết những vướng mắc về tài chính trong quản lý kinh doanh và phát triển Công ty như thu thập, xử lý, kiểm tra, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế tài chính bằng các báo cáo tài chính. Tập hợp phản ánh các khoản thu chi trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân công làm việc đó là thanh toán lương và các khoản phụ cấp cho các cán bộ công nhân viên theo từng tháng.

Thực hiện nghĩa vụ về chế độ báo cáo thuế, tài chính đối với các cơ quan chức năng quản lý của Nhà nước về các hoạt động kinh tế tại doanh nghiệp mình.

Nắm vững luật thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế VAT, luật khuyến khích đầu tư trong nước và các văn bản liên quan đến việc tài chính do nhà nước ban hành để áp dụng cho công ty.



Đề xuất hay huy động vốn cho Tổng giám đốc, có trách nhiệm chỉ đạo quản lý hướng dẫn kiểm tra tài chính và hạch toán kinh doanh của các đơn vị, hạch toán nội bộ theo chế độ quy định phù hợp với điều kiện từng đơn vị.

### **3. PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH.**

Có nhiệm vụ tổ chức tuyển dụng toàn bộ lao động phục vụ cho nhu cầu lao động tại phân xưởng cũng như tại các phòng ban trực thuộc Công ty. Bố trí sắp xếp cán bộ trong Công ty, tổ chức đào tạo và tuyển dụng lao động. Bảo đảm quyền lợi, trách nhiệm giữa người lao động và người lao động thực hiện đúng theo Hợp đồng lao động, nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể và Luật Lao động hiện hành. Phòng Tổ chức hành chính còn có chức năng tham mưu cho Tổng Giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương trong hoạt động kinh doanh của công ty và thực hiện chế độ, chính sách điều động, tuyển dụng, quản lý lưu trữ hồ sơ bảo hộ lao động cho toàn bộ công nhân viên trong Công ty.

Thực hiện các chính sách liên quan đến người lao động, theo dõi lao động, an toàn lao động như các chính sách về BHXH, BHYT...

Theo dõi chấm công, làm lương, xét nâng lương, thưởng cho toàn bộ nhân viên trong công ty để tạo một môi trường làm việc tích cực và khích lệ, động viên người lao động. Ngoài ra, Phòng có nhiệm vụ nắm vững các luật doanh nghiệp, các nghị định thông tư có liên quan đến ngành để tham mưu cho giám đốc.

### **4. PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC**

Phó Tổng Giám đốc có nhiệm vụ làm trợ lý của Tổng Giám đốc như nhận các đơn đặt hàng. Phó Tổng Giám đốc là người hiểu biết rất rõ về kỹ thuật nên kiêm cả việc tư vấn mua bán hay cách thức sử dụng máy móc để giảm thiểu chi phí sản xuất cũng như khai thác tối đa công suất sử dụng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Chịu trách nhiệm trực tiếp về sản xuất như đảm bảo số lượng và chất lượng sản phẩm, đơn đốc sản xuất đúng tiến độ và giao hàng đúng thời hạn.

## **5. PHÒNG XUẤT NHẬP KHẨU.**

Xử lý và làm thủ tục hải quan để nhập nguyên vật liệu và xuất hàng sang nước ngoài theo đơn đặt hàng.

Phòng xuất nhập khẩu là phòng lưu trữ tờ khai hải quan, chứng từ xuất khẩu, tham mưu cho Giám đốc điều hành trong công tác hướng dẫn giải quyết các thủ tục liên quan đến lĩnh vực xuất nhập khẩu. Phòng có nhiệm vụ và quyền hạn như nghiên cứu và hướng dẫn doanh nghiệp thực hiện các quy định hiện hành của Nhà nước có liên quan đến xuất nhập khẩu.

## **6. PHÒNG KẾ HOẠCH.**

Có nhiệm vụ lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn, quản lý và điều hành sản xuất. Lưu trữ các giấy tờ, tài liệu quan trọng.

## **7. PHÒNG MERCHANDISE.**

- Thực hiện kế hoạch đạt mục tiêu của bản thân và kiểm soát mục tiêu theo chiến lược công ty hàng năm, xem lại hàng tuần

- Vận hành phòng theo đúng lead time và các quy trình Công ty đã duyệt , đề xuất cải tiến quy trình.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng huấn luyện nhân viên mới về nghiệp vụ và quy trình Công ty.

- Quản lý việc thực hiện chào giá với từng loại khách hàng đúng hạn và theo quy định của công ty và đưa kiến nghị về giá với Ban Giám đốc.

- Quản lý chất lượng đơn hàng, CR, xuất hàng của khách hàng

- Xây dựng team mạnh đáp ứng yêu cầu của công ty

- Xem xét và đánh giá về tình hình khách hàng, nhà cung cấp, thực hiện mục tiêu của phòng, kết quả thực hiện đơn hàng của các bộ phận liên quan

- Quản lý việc thực hiện thanh lý từng buy của khách hàng sau khi mua hàng và sau khi xuất hàng

- Đánh giá chất lượng công việc nhân viên và đề xuất phát triển nhân sự

## **8. PHÒNG KỸ THUẬT.**

Có trách nhiệm bảo dưỡng toàn bộ máy móc, thiết bị điện nước đảm bảo chạy tốt, không trục trặc, hư hỏng. Lập kế hoạch mua sắm trang thiết bị, lắp đặt và vận hành trang thiết bị mới cũng như sửa chữa các trang thiết bị đảm bảo cho sản xuất. Thiết kế, lắp đặt và bảo trì hệ thống chiếu sáng của Công ty.

## **9. BẢO VỆ.**

Phòng có nhiệm vụ bảo vệ tài sản, vật tư hàng hóa cũng như con người trong Công ty, tổ chức, hướng dẫn phòng chống cháy nổ, công ty ký hợp đồng thuê bảo vệ hàng năm.

Lên phương án bảo vệ công ty, thường xuyên kiểm tra đôn đốc thực hiện nội quy về công tác bảo vệ cơ quan.

Đề xuất khen thưởng kỷ luật những cá nhân xuất sắc hoặc vi phạm quy chế công tác bảo vệ quân sự.

## **10. PHÒNG Y TẾ.**

Chăm sóc sức khỏe cán bộ công nhân viên hàng ngày và theo định kỳ. Khám chữa bệnh, sơ cứu ngay tại công ty thuộc về an toàn lao động.

Quan tâm và giải quyết BHYT, BHLĐ cho người lao động.

## **11. GIÁM ĐỐC SẢN XUẤT.**

Chịu trách nhiệm về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhận chỉ tiêu kế hoạch sản xuất của công ty, tổ chức điều hành sản xuất để cung cấp hàng xuất sang nước ngoài đúng hạn theo những đơn đặt hàng từ tập đoàn gửi về.

Quản lý, điều hành, đào tạo đội ngũ CBCNV, xây dựng hệ thống quản lý sản xuất và chất lượng về sản phẩm trong phạm vi toàn Công ty.

Thực hiện các nội quy, quy chế về quản lý lao động, quản lý vật tư thiết bị, tài sản của Công ty.

Xây dựng mục tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh theo quý, năm. Và phải báo cáo kết quả tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Chủ động về hoạt động nhận kế hoạch sản xuất từ công ty, xem xét và tính toán về nguồn hàng, nguyên phụ liệu đối với năng lực sản xuất dư thừa.

## **12. CẮT**

Phòng Cắt có chức năng rất quan trọng trong khâu sản xuất ra một sản phẩm. Do cắt các sản phẩm cẩn thận theo đúng kích cỡ yêu cầu. Sau khi đo vẽ, xếp vải lên máy cắt và hàng loạt.

## **13. MAY**

Nhận vải đã cắt để đưa vào máy may. Đây là công việc cần sự khéo léo và cẩn thận để đưa ra sản phẩm chất lượng và đúng mẫu mã của khách hàng đã yêu cầu.

## **14. LÀ**

Phòng là có nhiệm vụ giúp sản phẩm không nhăn nhúm, không nhàu nát khi đưa đến tay khách hàng.

## **15. KHO**

Đây là nơi chứa những sản phẩm chờ xuất khẩu hoặc những phế phẩm, hàng lỗi hoặc tái sử dụng.

## **16. ĐÓNG GÓI**

Khi sản phẩm đã hoàn thiện, phòng Đóng gói có nhiệm vụ cho sản phẩm vào bao bì, treo lên giá và chuẩn bị đưa hàng lên xe chuyển đi.

## **2.2. Tìm hiểu thực trạng động cơ hoạt động của người lao động trong Công ty Yen of London.**

### **2.2.1. Đặc điểm lao động.**

#### **2.2.1.1. Số lượng và cơ cấu lao động.**

Bảng 2.1 Bảng số lượng và cơ cấu lao động của công ty qua các năm.

Các chỉ tiêu	2009		2010		So sánh	
	Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %	Chênh lệch	Tỉ trọng %
Tổng số lao động	966	100	997	100	31	3.2%
Trong đó:						

**Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London**

---

1.Theo hình thức tác động vào đối tượng						
-Lao động trực tiếp	798	82.7%	822	82.4%	24	3%
-Lao động gián tiếp	168	17.3%	175	17.6%	7	4.2%
2.Theo giới tính						
-Lao động nam	215	22.3%	228	22.9%	13	6%
-Lao động nữ	751	77.7%	769	77.1%	18	2.4%

*(Nguồn Phòng Tổ chức hành chính)*

Qua bảng số liệu ta thấy:

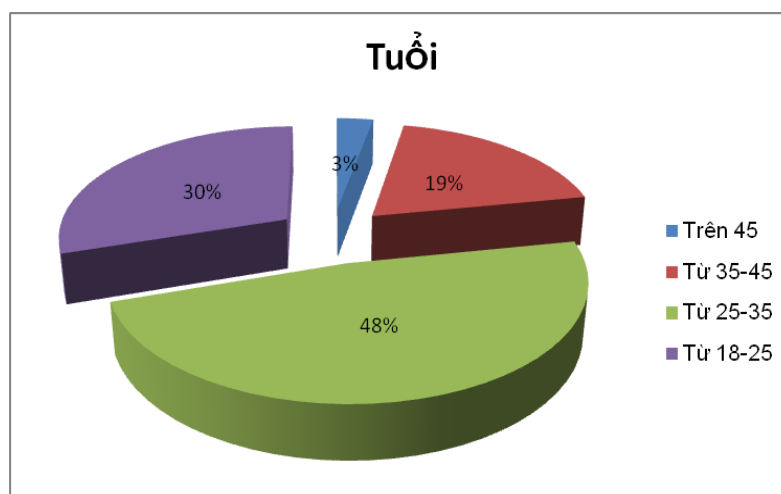
Về tổng số lao động: Năm 2010, tổng số lao động của công ty tăng lên 31 người chiếm 3.2% so với năm 2009. Nguyên nhân của sự gia tăng là do yêu cầu mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và thực hiện một số dự án trọng điểm. Vì vậy công ty cần tuyển thêm một số lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao để bổ sung vào một số vị trí nhằm phục vụ cho chiến lược kinh doanh mới của công ty.

- Về cơ cấu phân bố lao động: Qua 2 năm số lượng lao động trực tiếp luôn cao hơn lao động gián tiếp. Năm 2010, số lao động trực tiếp tăng lên 24 người so với năm 2009, tương ứng với tỷ lệ tăng là 4.2%. Mặc dù tỷ lệ tăng của lực lượng lao động gián tiếp cao hơn so với lao động trực tiếp nhưng xét trong tổng số lao động trong công ty thì số lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn rất nhiều so với lao động gián tiếp.

- Xét theo giới tính: Do đặc thù của ngành may đòi hỏi sự kiên trì, khéo léo, tỉ mỉ nên số lao động nữ thường chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nam rất nhiều. Năm 2010 số lao động nam trong công ty tăng lên 13 người so với năm 2009 tương ứng với tỷ lệ tăng là 6%, và số lao động nữ cũng tăng lên 18 người so với năm 2009, tương ứng với tỷ lệ tăng 2.4%. Qua số liệu của 2 năm ta thấy tỷ trọng của lao động nữ luôn cao hơn lao động nam rất nhiều.

2.2.1.2 Phân chia người lao động theo độ tuổi.

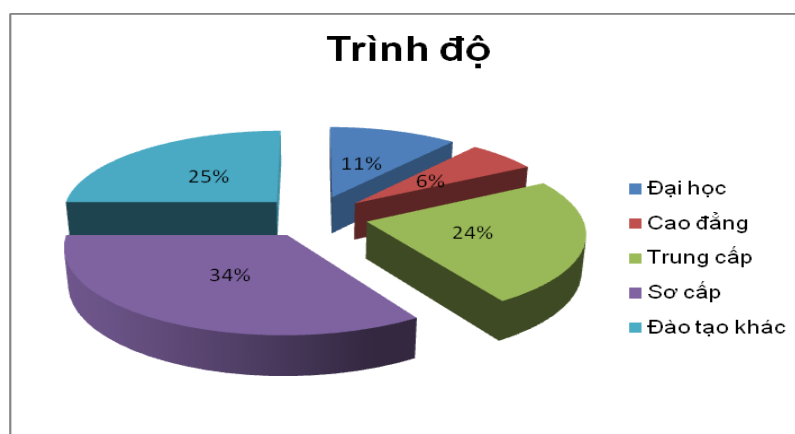
**Biểu đồ 2.1 Phân chia tỷ lệ lao động theo độ tuổi.**



Qua kết quả điều tra ta thấy rằng số lao động ở độ tuổi từ 18-25 và từ 25-35 chiếm tỷ trọng cao nhất, chiếm 78%. Ở độ tuổi này là độ tuổi tốt nhất cả về thể chất lẫn năng lực, có sự nhiệt tình và tham vọng. Đây có thể coi là lực lượng lao động trẻ của công ty. Do đó động cơ làm việc của họ có ý nghĩa rất quan trọng, đây là lực lượng nếu nhà quản trị có biện pháp kích thích động cơ làm việc của họ một cách hợp lý thì sẽ tạo được hiệu quả rất lớn công việc, qua đó thúc đẩy doanh thu của DN, gia tăng lợi nhuận. Mà lực lượng lao động này ở công ty chiếm một tỷ trọng khá cao nên đây chính là một lợi thế rất lớn cho doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp cần tăng cường các biện pháp kích thích động cơ làm việc của họ.

2.2.1.2 Phân chia tỷ lệ lao động theo trình độ.

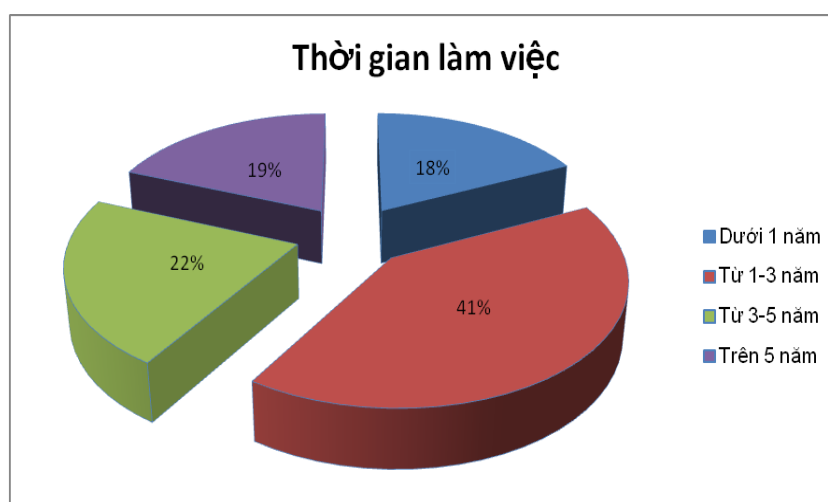
**Biểu đồ 2.2 Phân chia tỷ lệ theo trình độ**



Qua kết quả điều tra ta thấy rằng lao động ở trình độ sơ cấp và trung cấp chiếm tỷ lệ cao nhất là 58%. Nguyên nhân là do trình độ sơ cấp, trung cấp tập trung ở khối lao động trực tiếp, mà khối lao động trực tiếp lại chiếm một tỷ lệ rất lớn trong công ty. Ở mỗi trình độ khác nhau thì người lao động lại có động cơ làm việc khác nhau. Có thể ở trình độ cao hơn người lao động lại có những nhu cầu cao hơn, như ở trình độ đại học thì ngoài động cơ đi làm vì lý do kinh tế thì họ còn có một nhu cầu cao hơn đó là nhu cầu muốn tự khẳng định mình. Còn ở trình độ thấp hơn như Sơ cấp - Đào tạo khác là động cơ kinh tế là chủ yếu. Vì vậy qua đó, nhà quản trị cần có những chính sách, kế hoạch phù hợp cho từng đối tượng để có cách kích thích động cơ làm việc cho người lao động cho phù hợp.

#### *2.2.1.3 Phân chia tỷ lệ lao động theo thời gian làm việc trong Công ty.*

**Biểu đồ 2.3 Phân chia tỷ lệ lao động theo thời gian làm việc**



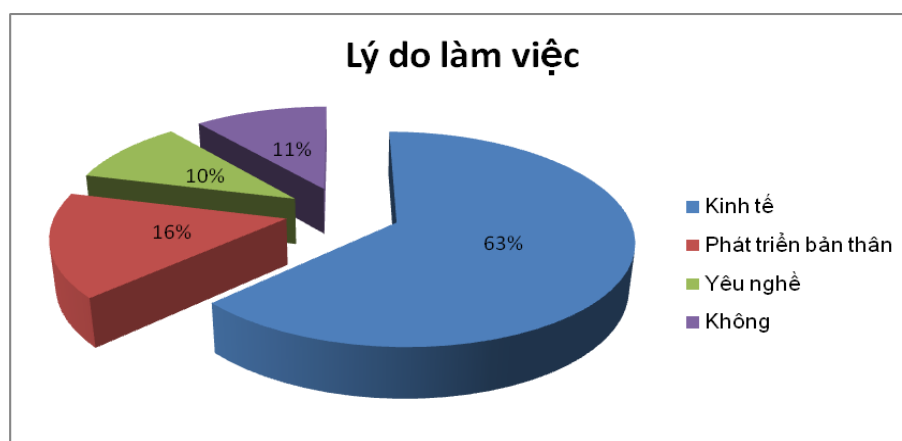
Biểu đồ cho thấy:

Thời gian làm việc từ 1-3 năm chiếm tỷ trọng cao nhất là 41%. Thời gian dưới 1 năm chiếm tỷ trọng thấp nhất. Thời gian làm việc của người lao động trong công ty phản ánh mức độ trung thành của người lao động với công ty, đồng thời cũng phản ánh sự thu hút lao động của công ty. Có thể nhận thấy người lao động trong công ty vẫn chưa thực sự trung thành với công ty, nói cách khác là công ty vẫn chưa thực sự được người lao động tin tưởng. Nguyên nhân này có thể là do

công ty chưa có những chính sách hợp lý để kích thích động cơ làm việc của họ, nên chưa thỏa mãn được một cách tốt nhất nhu cầu của họ nên sự trung thành của họ với công ty là không cao là một điều tất nhiên. Do đó công ty cần có những biện pháp hợp lý để kích thích động cơ làm việc của họ, gia tăng long trung thành.

2.2.1.4. *Phân chia tỷ lệ lao động theo lý do làm việc tại Công ty.*

**Biểu đồ 2.4 Lý do làm việc tại công ty**



Biểu đồ cho thấy:

Qua kết quả điều tra ta nhận thấy rằng người lao động trong công ty đi làm chủ yếu là vì lý do kinh tế, chiếm tỷ lệ là 63%. Nguyên nhân là do, nền kinh tế nước ta còn nghèo nàn, đời sống của người dân còn thiếu thốn, mức sống của người dân còn chưa cao nên lý do họ đi làm vì kinh tế là một điều tất nhiên. Mặt khác số lao động trực tiếp trong công ty chiếm một tỷ lệ khá lớn là trên 80% do đó họ làm việc trước hết là do động cơ kinh tế thôi thúc. Qua đó, nhà quản trị cần có những chính sách hợp lý để kích thích vào động cơ kinh tế của người lao động để kích thích họ làm việc có hiệu quả, tăng năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận.

**2.2.2 Thực trạng động cơ làm việc của người lao động trong Công ty YEN OF LONDON.**

**2.2.2.1. Các chính sách của công ty.**

\* *Chính sách tiền lương:*

Bên cạnh sự chú ý, quan tâm đến yếu tố tâm sinh lý chi phối thái độ của người lao động làm việc rất hữu hiệu, đó là việc trả công cho họ. Tiền lương là giá cả của



sức lao động và là một khoản thu nhập của người lao động. Một chế độ lương hợp lý phải đảm bảo dung hòa được lợi ích trái ngược nhau giữa người sử dụng lao động và người lao động một cách tốt nhất.

Căn cứ vào năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc, công ty áp dụng chế độ trả lương theo thang bảng lương của Nhà nước để đóng bảo hiểm và thanh toán trợ cấp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, chế độ nghỉ phép, lễ tết, hội họp, học tập chuyên môn. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng quy chế tiền lương riêng phù hợp với đặc trưng ngành nghề, có sức thu hút với những ứng viên tìm việc.

Quỹ tiền lương trả công cho người lao động theo hiệu quả công tác nhằm khuyến khích người lao động nâng cao năng suất và tinh thần lao động.

Quy chế lương giúp cho việc phân phối tiền lương theo đúng mục đích nguyên tắc, công bằng góp phần tạo môi trường làm việc lành mạnh.

Quy chế lương được xây dựng trên cơ sở hệ số lương được áp dụng và tính đến các chức danh, cấp bậc, chức vụ chuyên môn đào tạo nhằm thu hút người lao động.

*Nguyên tắc phân phối tiền lương:*

Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động làm việc tại Công ty không sử dụng vào mục đích khác. Công ty áp dụng 2 hệ số lương:

+ Hệ số lương áp dụng do thủ tướng Chính phủ tính theo khoản mục sau:

Chi trả trợ cấp Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; Nộp bảo hiểm Xã hội, y tế, thất nghiệp; Nghỉ lễ, ốm, thai sản...

+ Khi cán bộ công nhân được đưa đi đào tạo hoặc trong quá trình đào tạo sẽ được hưởng 2/3 lương chính.

+ Hệ số lương theo quy chế Công ty: Căn cứ vào trình độ học vấn, chức danh nghề và kết quả sản xuất kinh doanh được làm căn cứ để tính lương làm việc thực tế của người lao động trong công ty.

+ Chia làm 3 nhóm:

*1. Người lao động hưởng lương làm theo sản phẩm.*

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất

Vì đặc điểm của ngành dệt may có quy trình công nghệ phải trải qua nhiều giai đoạn khác nhau nên tiền lương của công nhân trực tiếp sản xuất được tính theo từng công đoạn mà công nhân đó đảm nhận gọi là lương theo sản phẩm.

Công thức được xác định như sau:

$$\text{Lsp trả CNTTSX} = \text{ĐG lương công đoạn} \times \text{Số lượng SPTTSX}$$

Trong đó:

- **Lsp trả CNTTSX:** Lương sản phẩm trả công nhân trực tiếp sản xuất.

- **ĐG lương công đoạn:** Đơn giá lương công đoạn (Cao hay thấp tùy thuộc vào tính chất phức tạp của từng công đoạn cụ thể và do Công ty quy định. Căn cứ vào phiếu tính lương công đoạn của từng công nhân, kế toán sẽ tiến hành tính lương cho người lao động theo công thức trên).

- **Số lượng SPTTSX:** Số lượng sản phẩm trực tiếp sản xuất.

Ngoài tiền lương sản phẩm, công nhân tại các Xí nghiệp còn nhận được các khoản sau:

- *Tiền cơm ca:* Số tiền cơm ca người lao động nhận được trong một tháng được công ty quy định.

- *Lương thời gian:* Khác với lương thời gian của bộ phận VPCT, đối với công nhân trực tiếp sản xuất thì lương thời gian là lương của thời gian không làm việc chính như nghỉ lễ, tết hoặc được hưởng nghỉ lương như ốm đau, thai sản,..Lương thời gian được xác định như sau:

$$\text{LTG} = \frac{\text{Lương cơ bản } i \times ni}{26}$$

Trong đó:

Lương cơ bản = Bậc thợ x 730.000 đ

ni: Số ngày được nghỉ hưởng lương

- *Lương công việc*: Là lương được hưởng khi công nhân trực tiếp sản xuất không có việc làm (khi không có hàng). Lúc đó họ sẽ được hưởng 70% lương cơ bản.

$$\text{LCV} = 70\% \times \text{LCB}$$

Trong đó:

**LCV**: Lương công việc

**LCB**= Bậc thợ x 730.000 đ

(Lương cơ bản)

- *Tiền chuyên cần*: Công nhân trực tiếp sản xuất được hưởng nếu làm đúng thời gian và đủ số ngày theo quy định trong tháng.
- *Phụ cấp trách nhiệm (PCTN)*: Chỉ áp dụng cho tổ trưởng, tổ phó, quản lý tại phân xưởng.

$$\text{Lương PCTN} = \text{Tỷ lệ \% PCTN} \times \text{Quỹ lương trong tháng}$$

Trong đó:

**Lương PCTN** : Lương phụ cấp trách nhiệm

**Tỷ lệ \% PCTN** : Tỷ lệ phần trăm phụ cấp trách nhiệm

2. *Khối văn phòng*: Phòng ban và Ban Giám đốc.

Áp dụng 2 hình thức trả lương chính là: Trả lương theo thời gian và trả lương khoán theo sản phẩm.

- Trả lương theo thời gian:

Cách tính như sau:

$$\text{Ltl} = \text{Hcb} \times \text{Lcb/Ncd} \times \text{Ntt} + \text{PC} + \text{Thưởng} - \text{Khấu trừ}$$

Trong đó: **Ltl** : Lương thực lĩnh

**Hcb** : Hệ số lương cơ bản

**Ncd** : Ngày công theo chế độ

**Ntt** : Ngày công thực tế làm việc

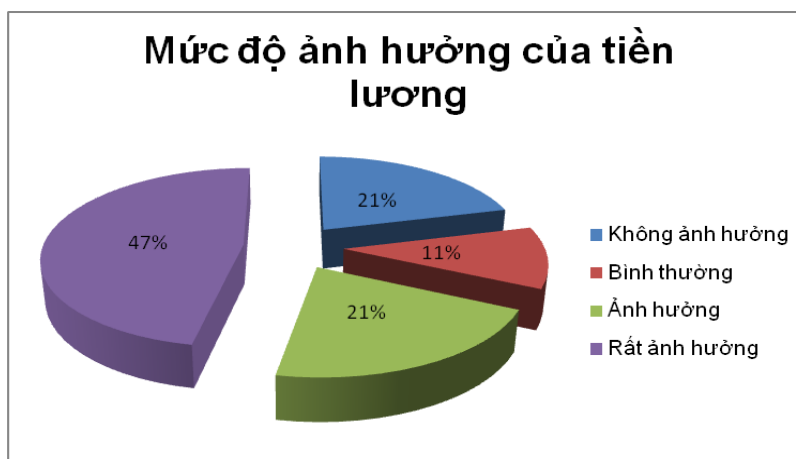
**PC** : Phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp lương (nếu có)

**Thưởng** : Đủ ngày công theo chế độ (dịp cuối năm)

**Khấu trừ** : Là các khoản đóng góp BHXH, BHYT...

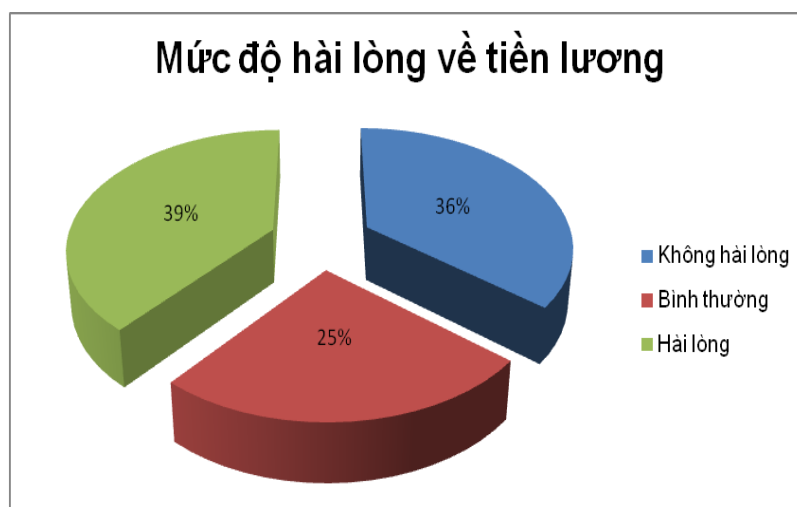
Hệ số lương cơ bản đã được quy định cho từng chức vụ và thâm niên làm việc. Công ty Yen of London thực hiện chế độ trả lương theo thời gian từng tháng.

**Biểu đồ 2.5 Mức độ ảnh hưởng của tiền lương.**



Tiền lương là một nhân tố rất quan trọng đối với nhân viên trong tất cả các ngành nghề. Họ đi làm không phải để thư giãn, giải trí mà để có thu nhập trang trải cho những nhu cầu của cuộc sống. Họ chỉ làm hết mình khi mức lương được trả phù hợp với khả năng của họ và làm thỏa mãn họ. Dựa vào phiếu điều tra với nội dung lý do đi làm của nhân viên trong công ty Yen of London cho ta thấy tỉ lệ đi làm vì kinh tế chiếm 63% so với lý do phát triển bản thân, yêu nghề và không còn sự lựa chọn nào khác. Mức rất ảnh hưởng và ảnh hưởng của lương đến động cơ làm việc của người lao động chiếm đến 68%. Do đó, việc đáp ứng nhu cầu sinh lý như ăn ở, đi lại, học hành và chữa bệnh cho người lao động là mối quan tâm hàng đầu của mọi chủ sử dụng lao động nếu như muốn người lao động phát huy hết khả năng của họ để cống hiến cho công ty, cho doanh nghiệp.

**Biểu đồ 2.6 Mức độ hài lòng về tiền lương.**



Sự hài lòng về chính sách lương chỉ đạt đến 39%, ta thấy sự hài lòng về tiền lương công ty trả vẫn chưa thỏa mãn người lao động. Do vậy công ty cần xem xét và điều tra lại những ý kiến về lương để điều chỉnh sao cho phù hợp.

*\* Chính sách phúc lợi.*

Chính sách phúc lợi chính là sự động viên, khích lệ nhân viên sau những ngày làm việc mệt mỏi, căng thẳng. Và công ty cũng đã thực hiện chính sách này như tặng quà khuyến khích nhân viên, với lao động nữ, những ngày kỷ niệm như ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, công ty luôn quan tâm, tổ chức gặp mặt và tặng quà.

Với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty những ngày lễ như: 1/5, 2/9, ngày thành lập công ty 1-1, lãnh đạo công ty luôn có những món quà động viên khích lệ tinh thần cho người lao động.

Công đoàn Công ty hàng năm thường tổ chức thăm quan nghỉ mát, du lịch cho cán bộ công nhân viên trong công ty vào các dịp như: Đi lễ đầu năm, đi nghỉ mát mùa hè...

Những hoạt động xây dựng đội ngũ (Team-building) và những buổi ghi nhận chia sẻ: Một cách chắc chắn để xây dựng tinh thần cho CBNV chính là việc dành thời gian cùng nhau, hiểu nhau hơn trong những hoạt động ngoài công việc. Thực hiện những hoạt động nhóm như tổ chức ngày phòng chống HIV, phòng

cháy chữa cháy hay tổ chức trung thu, chào mừng ngày Tết thiếu nhi mừng 1-6 hàng năm để động viên con em, cán bộ nhân viên.

Không chỉ tạo lập những món quà về vật chất mà doanh nghiệp còn tổ chức những sân chơi bổ ích và đó cũng chính là món quà tinh thần không chỉ dành riêng cho cán bộ công nhân viên trong Công ty mà còn cho người thân của họ. Khiến họ cảm thấy được quan tâm nhiều hơn và phần nào thôi thúc họ cũng đáp trả lại những sự quan tâm đó bằng hành động thực tiễn trong công việc sản xuất lao động của họ.

Về cơ bản việc đãi ngộ nhân lực tại công ty đã thực hiện tốt, chặt chẽ theo quy chế của Công ty. Đối với tất cả các nhân viên khi đã ký kết hợp đồng lao động thì được hưởng mọi quyền lợi của công ty tùy thuộc vào vị trí làm việc và thời gian làm việc của người nhân viên. Những nhân viên làm việc trong Công ty đều tham gia đóng bảo hiểm.

Đối với nhân viên văn phòng hàng tuần được nghỉ chiều thứ 7 và ngày chủ nhật, ngoài ra còn được nghỉ các ngày lễ tết theo quy định nhà nước. Nếu nhân viên làm theo giờ thì sẽ được tính theo thời gian làm việc đó để trả công. Nhân viên nữ nghỉ sinh con trong vòng 4 tháng và được hưởng lương BHXH theo quy định của Công ty. Khi đã đi làm trở lại, thai phụ sẽ được về sớm trước 1 giờ đồng hồ trong mấy tháng đầu.

Trong trường hợp kết hôn sẽ được nghỉ 7 ngày, cha mẹ, vợ chồng, các con của nhân viên qua đời sẽ được nghỉ 4 ngày hưởng nguyên lương. Ngày sinh nhật, lễ tết đều nhận quà của Công ty. Công ty có chính sách khuyến khích các cán bộ công nhân viên trong Công ty thúc đẩy khả năng làm việc của mỗi cá nhân, mỗi tập thể.

Chính sách khuyến khích được áp dụng cho phòng ban căn cứ vào những chỉ tiêu sau:

+ Thành tích đạt được trong kinh doanh do sự cố gắng của bộ phận đó.

+ Thái độ, ý thức trong công việc và chấp hành các quy định của Công ty bao gồm cả chính sách về giá cả.

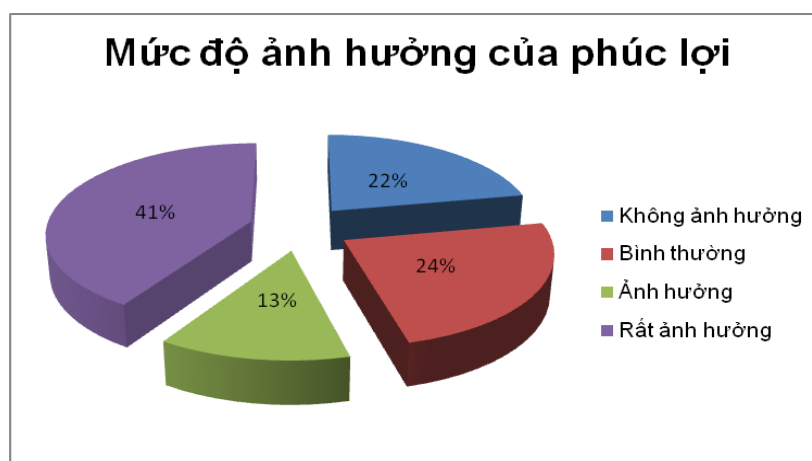
+ Tiết kiệm chi phí (hiệu quả trong công việc)

+ Các chỉ tiêu khác (quản lý tài sản, chất lượng dịch vụ)

Chính sách đãi ngộ hiệu quả trong môi trường làm việc có thể giúp công ty rất nhiều trong lĩnh vực nhân sự.

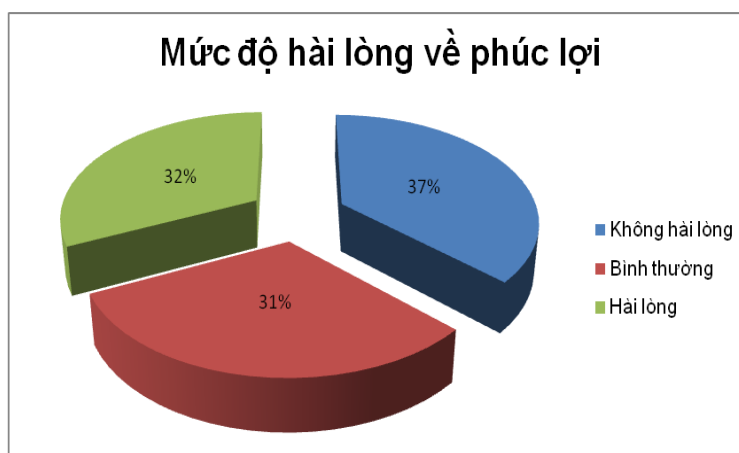
Chính sách phúc lợi cũng được nhân viên đánh giá là ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ và mức độ ảnh hưởng được biểu hiện ở biểu đồ sau:

**Biểu đồ 2.11 Mức độ ảnh hưởng của phúc lợi**



Qua khảo sát có tới 41% số người được hỏi cho rằng phúc lợi rất ảnh hưởng, 13% cho rằng ảnh hưởng đối với động cơ làm việc của người lao động. 24% cho rằng bình thường và 22% là không ảnh hưởng vì họ ít quan tâm đến các chương trình phúc lợi. Nhưng cũng không thể bỏ qua sự quan tâm đến chính sách phúc lợi vì nó đóng góp vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo an toàn cho cuộc sống và góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của họ, thúc đẩy và nâng cao hiệu suất làm việc.

**Biểu đồ 2.12 Mức độ hài lòng về phúc lợi**



Mức độ hài lòng của người lao động về phúc lợi chiếm 32%, bình thường 31%, không hài lòng là 37%. Tỷ lệ không chênh nhau nhiều nhưng cũng khiến ban lãnh đạo quan tâm.

*\* Chính sách khen thưởng và kỷ luật lao động.*

Mỗi doanh nghiệp cần có khen thưởng và kỷ luật lao động song song vì đây là hai hình thức luôn luôn bổ sung và tương tác lẫn nhau. Để động viên cán bộ công nhân viên của Công ty, Ban lãnh đạo đưa ra các hình thức khen thưởng kịp thời theo các tiêu chuẩn riêng nhằm kích thích người lao động trong sản xuất.

+ **Đối tượng:** Đối tượng được xét thưởng là tập thể, cán bộ, nhân viên và công nhân làm việc thường xuyên trong công ty từ 01 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

+ **Thưởng đột xuất:** Cho tập thể và cá nhân hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kì.

+ **Thưởng cho những cán bộ, công nhân viên, tập thể làm việc tích cực, hiệu quả và những người làm thêm giờ.**

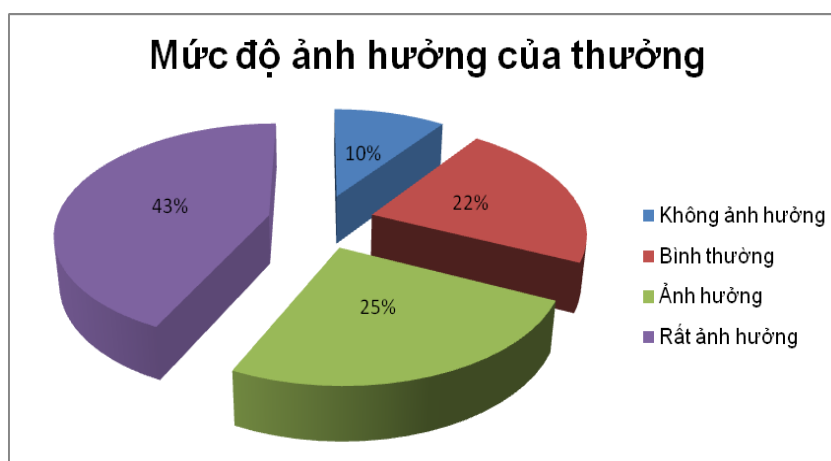
+ **Thưởng tháng lương thứ 13.**



Bên cạnh đó Công ty cũng có những hình thức kỷ luật nghiêm minh với những trường hợp vi phạm trong lao động, có hành vi không tốt ảnh hưởng đến công việc của Công ty. Ví dụ như những trường hợp đi làm muộn sẽ bị nhắc nhở và trừ thưởng hàng tháng, ăn quà vặt, làm việc riêng hoặc tập hợp nói chuyện phiếm trong giờ làm việc sẽ bị lập biên bản. Trong quá trình sản xuất, nếu gây ra sai phạm về kỹ thuật sẽ phải chịu trách nhiệm về công việc đó. Những vi phạm đó sẽ bị kỷ luật nặng hay nhẹ tùy thuộc vào mức độ thiệt hại của công việc. Ban lãnh đạo công ty sẽ thực hiện hình thức khiển trách, hạ bậc lương và có thể buộc thôi việc. Bên cạnh một số hình thức kỷ luật đã quy định, Công ty sẽ linh động trong việc phạt, kỷ luật đối với các trường hợp, tránh tình trạng dập khuôn cứng nhắc.

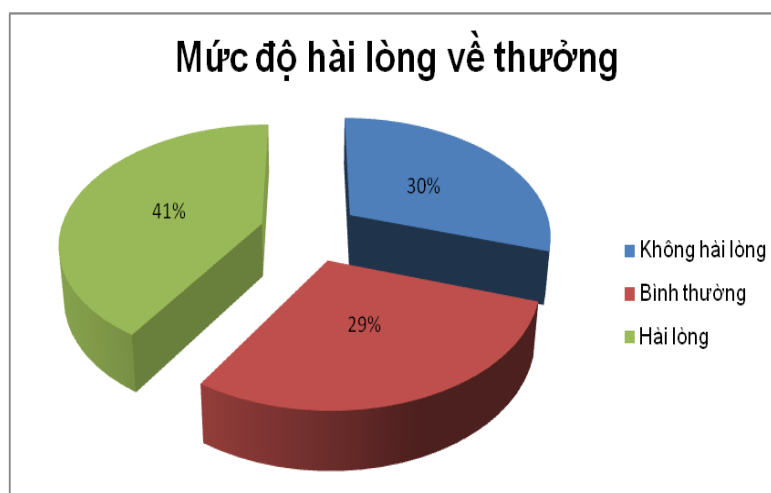
Tóm lại, khen thưởng và kỷ luật lao động vừa là biện pháp kích thích động viên người lao động hăng say sáng tạo nhưng đồng thời cũng là biện pháp để duy trì kỷ luật lao động. Khen thưởng không chỉ để kích thích động viên người lao động làm việc tích cực hơn, là bàn đạp cho người lao động thực hiện công việc tiếp theo của mình mà còn giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Phần khen thưởng của Công ty Yen of London rất biết cách và rất đúng lúc. Không phải Công ty nào cũng biết khen thưởng nhân viên mình đột xuất hoặc ngay khi hoàn thành tốt công việc được giao. Có những doanh nghiệp chỉ khen thưởng người lao động cuối kỳ hoặc cuối năm. Như vậy sẽ quá lâu và không kịp thời có thể cũng bị lãng quên và tâm lý người lao động không thấy thoải mái ngay lúc đó. Kỷ luật lao động mang tính chất răn đe và khuyến cáo những trường hợp vi phạm hoặc cố tình vi phạm những quy định, nội quy, văn hóa của Công ty và để ổn định sản xuất kinh doanh. Mức độ thưởng phạt cũng như hình thức xử lý các vi phạm đã được cụ thể hóa và quy định trong nội quy của Công ty và được công khai trước tập thể cán bộ công nhân viên. Phải khen thưởng kịp thời và phải phạt nghiêm minh những người thiếu ý thức tổ chức kỷ luật tổn hại tới tài sản và uy tín của Công ty.

**Biểu đồ 2.9 Mức độ ảnh hưởng của thưởng**



Khoảng 70% trong số đó cho rằng chính sách khen thưởng là yếu tố rất ảnh hưởng và ảnh hưởng. Biểu đồ cho thấy, việc khen thưởng đối với người lao động tại công ty Yen of London là rất quan trọng do tác động đến tinh thần và tâm lý của người lao động chỉ sau sự kích thích của lương. Có rất nhiều hình thức mà công ty đã đưa ra và áp dụng như tiền thưởng, tham quan du lịch, biểu dương... Tất cả những hình thức trên đều có mục tiêu chung là giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm khích lệ tinh thần để họ cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn.

**Biểu đồ 2.10 Mức độ hài lòng về thưởng**



Mức độ hài lòng về chính sách thưởng của nhân viên với công ty chiếm 41% trái ngược lại mức không hài lòng chiếm 30%. Điều công ty cần lưu ý đến chính sách thưởng vì sự ảnh hưởng của thưởng chiếm con số đáng suy nghĩ là 68%. Nên dù lương có cao hay thoả mãn nhưng vẫn cần phải có thưởng, vì thưởng chính là sự khích lệ, động viên và nhìn nhận thành tích của nhân viên một cách rõ ràng nhất.

*\* Chính sách đào tạo và phát triển.*

Nhân viên làm việc tại công ty được tuyển theo yêu cầu công việc. Tùy vào nội dung công việc là đối tượng được tuyển có trình độ chuyên môn khác nhau. Trong quá trình làm việc nhân viên luôn được hỗ trợ về mặt vật chất lẫn tinh thần. Ngoài việc cung cấp các cơ sở vật chất khác nhau như tiền bạc, vật chất, thông tin cần thiết để đảm bảo hoàn thành công việc, nhân viên còn được giao toàn quyền giải quyết công việc của mình và chịu trách nhiệm trước lãnh đạo nên họ hết lòng vì công việc. Bên cạnh đó, doanh nghiệp luôn khuyến khích, động viên nhân viên đưa ra những ý tưởng mới, sáng tạo, khuyến khích mọi người làm hết khả năng của mình với năng suất cao về chất lẫn lượng. Nhân viên cảm thấy công việc mình có ý nghĩa và tạo điều kiện cho các thành viên có cơ hội học tập lẫn nhau trong công việc. Đặc biệt, doanh nghiệp luôn tạo điều kiện tối đa để nhân viên phát huy năng lực của mình và họ sẽ được xem xét, ưu tiên bất cứ khi nào công ty có vị trí cần thay thế nếu họ chứng tỏ họ có khả năng.

Trong xu thế mở cửa và hội nhập quốc tế, các công ty Việt Nam ngày càng phải đương đầu với sự cạnh tranh khốc liệt. Các doanh nghiệp không chỉ phải cạnh tranh với các công ty trong nước, mà khó khăn hơn là phải cạnh tranh với nhiều công ty nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Để đứng vững trong cạnh tranh, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu. Nhận thức được điều này, công ty đã tổ chức những khóa đào tạo không chỉ nội bộ mà

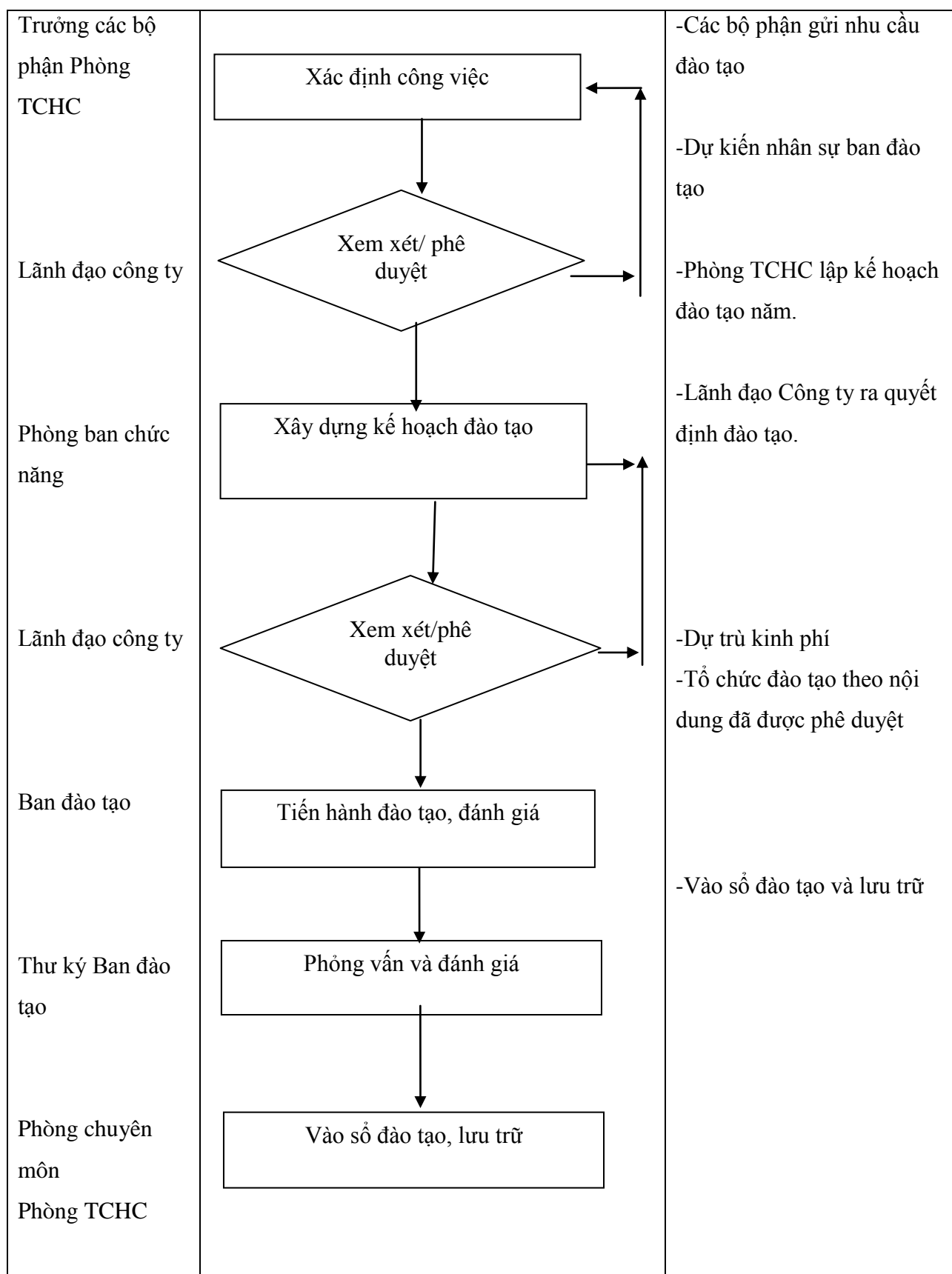
***Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London***

---

còn cả đào tạo bên ngoài nhằm phát triển nguồn lực của Công ty. Và khi bắt đầu vào việc đào tạo, để tổ chức tốt việc đào tạo, bên quản lý nhân sự đã phải lên kế hoạch thật rõ ràng, chi tiết, cụ thể để những khóa đào tạo sẽ đem lại hiệu quả đối với cá nhân nhân viên nói riêng và Công ty nói chung.

*Bảng 2.2 Mô tả quá trình đào tạo nhân viên:*

**Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động tại công ty TNHH Yen of London**



*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

## **Đào tạo nội bộ**

\* Xây dựng kế hoạch đào tạo năm:

- Các bộ phận gửi phiếu nhu cầu đào tạo của bộ phận mình về phòng tổ chức hành chính trước ngày 1 tháng 12 năm trước.
- Phòng Tổ chức - hành chính có trách nhiệm lập kế hoạch đào tạo hàng năm của toàn Công ty và dự kiến nhân sự Ban đào tạo trước ngày 15 tháng 12 năm trước.
- Kế hoạch đào tạo được lập dựa trên nguyên tắc : Phù hợp nhu cầu sản xuất kinh doanh và phát triển của Công ty.
- Cán bộ công nhân viên liên quan phải được đào tạo về WFX . Đó là đào tạo sử dụng phần mềm máy tính thành thạo để phục vụ cho việc đặt hàng, thanh toán lưu trữ dữ liệu...theo chương trình bằng văn bản gồm lý thuyết và thực hành.
- Đào tạo phải được tổ chức định kỳ 1 tháng hè trong năm vào tháng 5 hoặc tháng 6 cho tất cả nhân viên có liên quan. Đối với những nhân viên mới vào làm sẽ là 3 tháng thử việc trong thời gian đó sẽ được đào tạo đầu vào.

Những chương trình và phòng ban được đào tạo ví dụ như:

- + Phòng Merchandise được đào tạo về cách nhận và đặt hàng, nhập số liệu bằng phần mềm máy tính.
- + Phòng Cắt, may được đào tạo về cách vẽ, đo, cắt...
- + Phòng Kỹ thuật được đào tạo về cách sử dụng máy móc, thiết bị hay sửa chữa khi máy hỏng hóc, trục trặc...

Tất cả các bộ phận phòng ban sẽ được đào tạo cấp tốc để đáp ứng nhu cầu công việc nếu yêu cầu của công việc cần phải thay đổi hay nâng cao kiến thức.

\* Phê duyệt:

Kế hoạch đào tạo hàng năm và nhân sự Ban đào tạo được ban giám đốc Công ty phê duyệt trước ngày 30 tháng 12 năm trước.

\* Xây dựng kế hoạch đào tạo từng đợt:

Phòng ban chức năng có trách nhiệm lập kế hoạch đào tạo từng đợt:

- Các đào tạo có tay nghề công nhân do phòng Đảm bảo chất lượng lập.

- Các đào tạo có nội dung về kỹ năng, nghiệp vụ trong phòng thí nghiệm do phòng Kiểm tra chất lượng lập.
- Các đào tạo có nội dung liên quan đến phòng cháy chữa cháy , an toàn vệ sinh lao động, luật lao động, chế độ chính sách...do phòng Tổ chức hành chính lập.
- Các đào tạo khác có nội dung đến nghiệp vụ, chuyên môn do phòng ban chuyên môn có liên quan lập.
- Phòng tổ chức – hành chính có trách nhiệm.

+ Soạn thảo: quyết định đào tạo.

+ Lập danh sách học viên.

+ Kinh phí đào tạo.

\* Phê duyệt:

Kế hoạch đào tạo và quyết định đào tạo từng đợt phải được Ban giám đốc xem xét phê duyệt và chuyển cho Ban đào tạo để thực hiện.

\* Tiến hành đào tạo đánh giá.

+ Ban đào tạo có trách nhiệm tập hợp kết quả đào tạo , lập báo cáo gửi giám đốc.

+ Phòng tổ chức – hành chính lập báo cáo công tác đào tạo hàng năm gửi Ban giám đốc.

+ Các bản sao được gửi đến các bộ phận có liên quan theo danh sách nơi nhận.

\* Lưu trữ:

Thư ký Ban đào tạo ghi sổ đào tạo cho các học viên.

Phòng ban chuyên môn lưu trữ tài liệu đào tạo, các bài kiểm tra đánh giá kết quả.

Phòng tổ chức cán bộ lưu trữ sổ đào tạo.

### **Đào tạo bên ngoài:**

\* Lập kế hoạch đào tạo năm và phê duyệt.

\* Lập kế hoạch đào tạo cho từng đợt và phê duyệt.

Phòng Tổ chức – hành chính căn cứ vào kế hoạch đào tạo năm và phiếu yêu cầu đào tạo của các bộ phận, chương trình các lớp tổ chức ngoài Công ty hoặc công

vấn đề đề xuất kế hoạch đào tạo cụ thể bao gồm: Nội dung, thời gian, địa điểm, danh sách học viên, kinh phí, tổ chức đào tạo.

Nội dung đề xuất này phải được ban giám đốc phê duyệt. Quyết định đào tạo được gửi đến các bộ phận và các cá nhân có liên quan.

\* Tiến hành đào tạo:

Cá nhân nhận hồ sơ và sổ đào tạo tại phòng tổ chức và thực hiện đào tạo theo quyết định.

\* Báo cáo và lưu trữ:

Kết thúc khóa đào tạo, cá nhân báo cáo trưởng bộ phận, nộp chứng chỉ (nếu có) và sổ đào tạo về phòng tổ chức hành chính.

- Các cán bộ phòng Thiết kế trong Công ty sẽ được cử đi đào tạo, học tập tại Anh quốc hoặc trong nước như vào Sài Gòn về các trào lưu thời trang mới, phong cách hoặc xu hướng mới vì thị trường may mặc là thị trường thay đổi và cải cách liên tục.

- Các cán bộ phòng Kỹ thuật được sang Trung Quốc học hỏi thêm kinh nghiệm về kỹ thuật sử dụng máy móc hay cập nhập những công nghệ hiện đại mới để giúp sản xuất hiệu quả hơn.

- Ngoài ra Công ty mời thầy nước ngoài về dạy Tiếng anh cho cán bộ hoặc công nhân. Mời chuyên gia Ấn Độ dạy phần mềm vi tính. Chuyên gia may mặc Anh Quốc...

### **Đào tạo mới.**

Đào tạo mới là đào tạo bắt buộc với các nhân viên mới.

Nhân viên mới khi nhận quyết định tuyển dụng quyết định điều động phải nhận kèm sổ đào tạo tại phòng tổ chức – hành chính. Trưởng bộ phận tiếp nhận có trách nhiệm đào tạo mới để đảm bảo nhân viên mới có thể thực hiện được công việc được giao.

Nội dung đào tạo có thể bao gồm: Nội quy, quy định, các SOP liên quan, các hướng dẫn công việc cụ thể, kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn cần thiết....

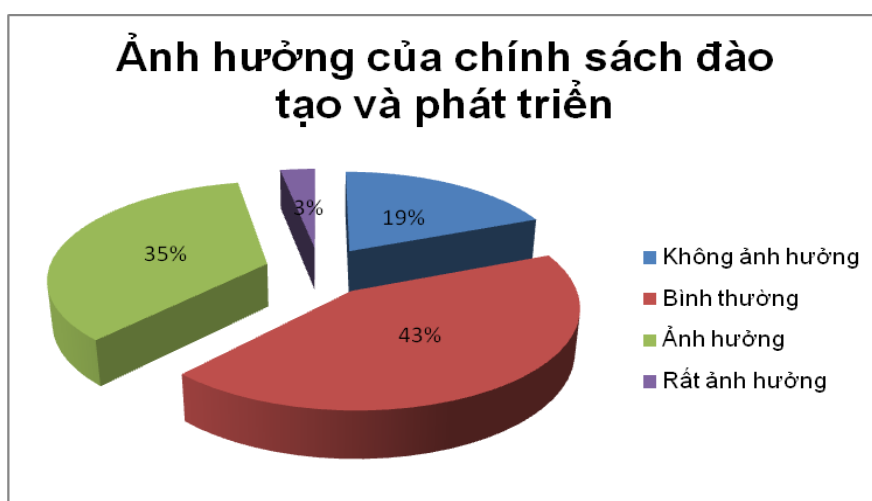


Kiểm tra, đánh giá bằng các hình thức bài kiểm tra, trắc nghiệm, kiểm tra thao tác, tay nghề trên các nội dung công việc cụ thể....theo 2 cấp độ đạt và không đạt. Nếu không đạt thì tiến hành đào tạo và đánh giá lại. Nếu 3 lần không đạt thì trưởng bộ phận báo cáo lãnh đạo Công ty và xin ý kiến chỉ đạo. Nếu đạt thì ký nhận vào sổ đào tạo và chuyển về phòng tổ chức hành chính để lưu trữ.

Tóm lại, việc đào tạo và đào tạo lại trình độ, chuyên môn nghề nghiệp cho người lao động là một tất yếu khách quan đối với Công ty, đối với người lao động cũng như đối với xã hội.

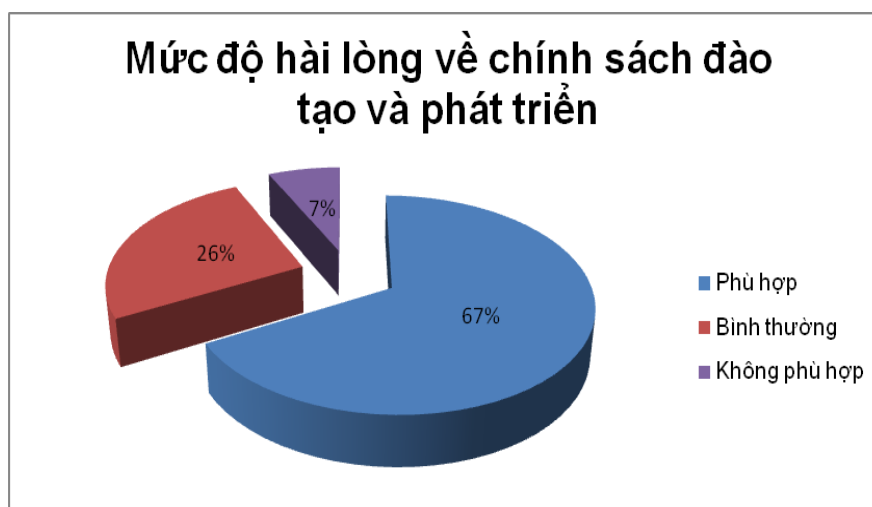
Thông qua biểu đồ dưới đây, ta có thể đánh giá được mức độ hài lòng và ảnh hưởng như thế nào đến nhân viên trong công ty.

**Biểu đồ 2.13 Mức độ ảnh hưởng của chính sách đào tạo và phát triển**



Chính sách đào tạo phát triển được 38% nhân viên đánh giá là rất ảnh hưởng và ảnh hưởng đến động lực làm việc. Còn lại 62% tỏ ra bình thường hoặc cảm thấy không ảnh hưởng đến động lực làm việc. Qua đó ta thấy rằng, nhân viên trong công ty cũng không quan tâm đến đào tạo và phát triển nhiều vì hầu hết họ là những nhân viên đã thạo việc và có khả năng áp dụng vào công việc thực tế tốt.

**Biểu đồ 2.14** Mức độ hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển



Qua biểu đồ ta thấy rằng:

67% lao động trong công ty cho rằng công việc họ đang làm phù hợp với năng lực của họ, 26% thì đánh giá ở mức độ bình thường, còn lại 7% lao động thấy là công việc họ đang làm không phù hợp. Chứng tỏ chính sách đào tạo của công ty đã nên sắp xếp hoặc tìm hiểu nguyên nhân % những người lao động có cảm nhận về công việc của mình như vậy.

#### **2.2.2.2. Môi trường làm việc.**

Một trong những nguyên nhân làm việc kém hiệu quả, thậm chí bỏ việc đó là môi trường làm việc trong doanh nghiệp. Nếu biết tạo một môi trường làm việc tích cực, doanh nghiệp sẽ phát huy được tối đa năng lực cũng như thái độ làm việc của người lao động, là không gian để cho những nhân viên sáng tạo, cống hiến, hoàn thành những khát vọng sự nghiệp của họ và ngược lại. Công ty Yen of London có một môi trường làm việc linh hoạt việc quan tâm đúng mức đến cuộc sống của những cán bộ công nhân viên.

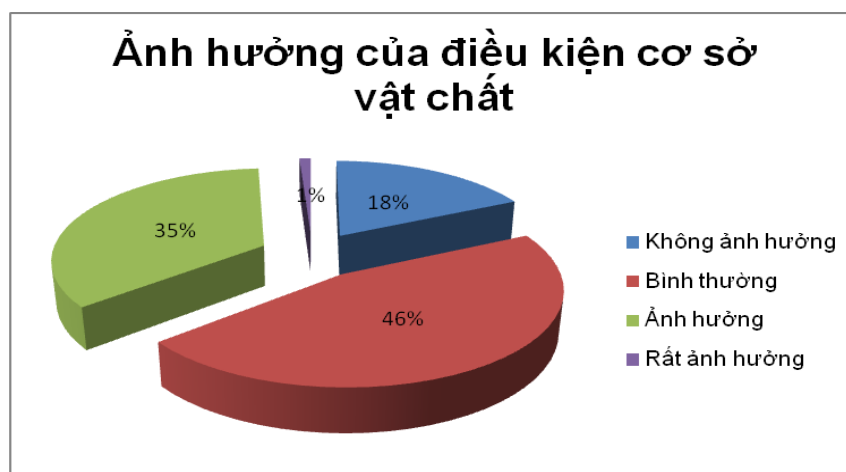
- *Điều kiện vật chất làm việc.*

Công ty Yen of London hiện có đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Trên văn phòng làm việc được trang bị máy lạnh, máy điều hòa, đèn chiếu sáng đầy đủ, tạo không gian làm việc thoáng mát và

có hiệu quả. Các nhân viên trong văn phòng đều có máy tính riêng cùng với các đồ dùng cần thiết để thực hiện công việc của mình. Ngoài ra mỗi phòng còn được trang bị máy in, máy photo để thuận lợi cho việc in ấn, sao chép tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn.

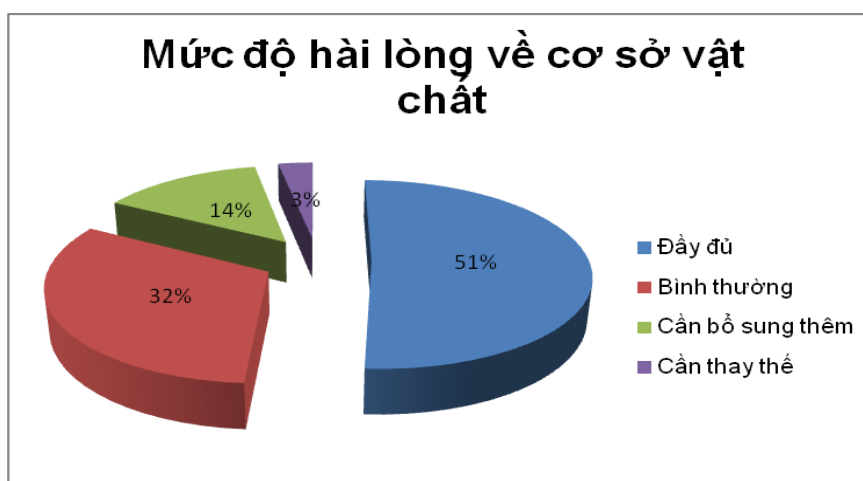
Ngoài những trang thiết bị cơ bản đó còn có các thiết bị riêng để hỗ trợ công việc của từng bộ phận. Bộ phận sản xuất được trang bị các máy cắt, máy may, máy là ủi, dây chuyền... để giải phóng sức lao động, giảm các thao tác trong quy trình nghiệp vụ.

**Biểu đồ 2.15** Mức độ ảnh hưởng của điều kiện cơ sở vật chất



Thông qua biểu đồ cho thấy người lao động cho rằng điều kiện cơ sở vật chất cũng không ảnh hưởng quá nhiều đến năng suất lao động vì có thể họ đã làm chủ được công việc và biết cách làm việc hiệu quả. 36% là tỉ lệ rất ảnh hưởng và ảnh hưởng của việc hỗ trợ của máy móc, thiết bị hay môi trường làm việc chỉ là một phần. Còn lại 64% là bình thường và không ảnh hưởng.

**Biểu đồ 2.16** Mức độ hài lòng của nhân viên về điều kiện cơ sở vật chất

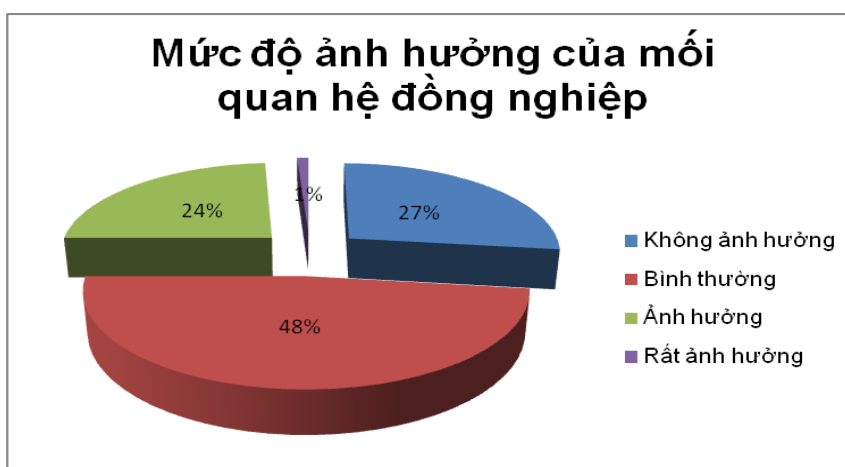


Theo ý kiến nhân viên thì tình trạng cơ sở vật chất tại công ty luôn đảm bảo một cách đầy đủ và thích hợp, do đó có đến 51% tỉ lệ nhân viên hài lòng với cơ sở vật chất, 32% là bình thường và 17% ý kiến cần phải bổ xung và thay thế máy móc, vật chất kỹ thuật. Nhưng ý kiến bình thường còn có nghĩa là một số phần không hài lòng và chưa thực sự thỏa mãn nên công ty cần đến thực tế và xem xét lại các bộ phận như Nguyên vật liệu hay phòng cắt, cần có biện pháp ngăn bụi.

*- Quan hệ đồng nghiệp.*

Môi trường làm việc tốt hay không còn phụ thuộc vào bầu không khí văn hóa làm việc của Công ty. Để tạo tâm lý thoải mái nhất khi đến làm việc, cấp trên và đồng nghiệp trong Công ty Yen of London luôn tin tưởng lẫn nhau, cởi mở thân thiện giữa các phòng ban, đơn vị. Các nhân viên sống trong tập thể đoàn kết, thân ái, quan tâm lẫn nhau, hiểu nhau, tôn trọng nhau. Đây là điểm đặc biệt có ý nghĩa để giữ chân nhân viên, giúp nhân viên gắn bó lâu dài với công việc, với công ty.

**Biểu đồ 2.17** Mức độ ảnh hưởng của về mối quan hệ đồng nghiệp



Mức độ ảnh hưởng của yếu tố quan hệ đồng nghiệp trong công ty không ảnh hưởng nhiều đến động cơ làm việc của người lao động, tỉ lệ bình thường và không ảnh hưởng chiếm 75% còn lại là ảnh hưởng và rất ảnh hưởng. Tuy nhiên nếu quan hệ đồng nghiệp trong công ty mà không tốt, bất đồng thì chắc chắn sẽ xảy ra những kết quả không như mong đợi của công việc trong công ty.

**Biểu đồ 2.18** Mức độ hài lòng của nhân viên về mối quan hệ đồng nghiệp



Qua biểu đồ, có thể nhận thấy:

Lao động trong công ty luôn có sự tin tưởng lẫn nhau. Điều này thể hiện ở tỷ lệ 94% lao động cho rằng họ tin tưởng và ở mức bình thường vào đồng nghiệp của mình, và 6% thì rất tin tưởng. Và trong công ty thì sự nghi ngờ lẫn nhau giữa họ là không có. Đây là một dấu hiệu tốt và cần phải phát huy.

- Văn hóa doanh nghiệp.

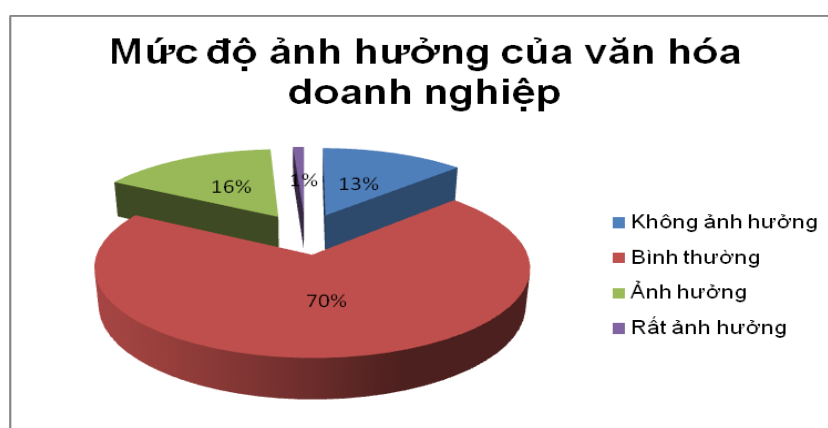
Văn hóa doanh nghiệp là một tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn.

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển. Việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp nghiêm túc và phổ biến cho tất cả các cán bộ, công nhân viên trong công ty thực hiện theo như chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của công ty, giữ gìn nề nếp văn hóa, đảm bảo giờ giấc làm việc, không đi muộn, về sớm, làm việc nghiêm túc, nhiệt tình.

Công ty tham gia các hoạt động xã hội, sinh hoạt cộng đồng. Hằng năm, công ty tổ chức kỉ niệm ngày thành lập, đây là dịp để công ty nhìn lại chặng đường phát triển cũng như thành quả của mình sau một năm hoạt động. Và đây cũng là dịp để các thành viên trong công ty giao lưu, quan tâm, chia sẻ với nhau về công việc, cuộc sống.

Bên cạnh đó còn là sự quan tâm, chia sẻ của lãnh đạo khách sạn với nhân viên, làm cho nhân viên thấy tin tưởng hơn, làm việc cũng cố gắng hơn.

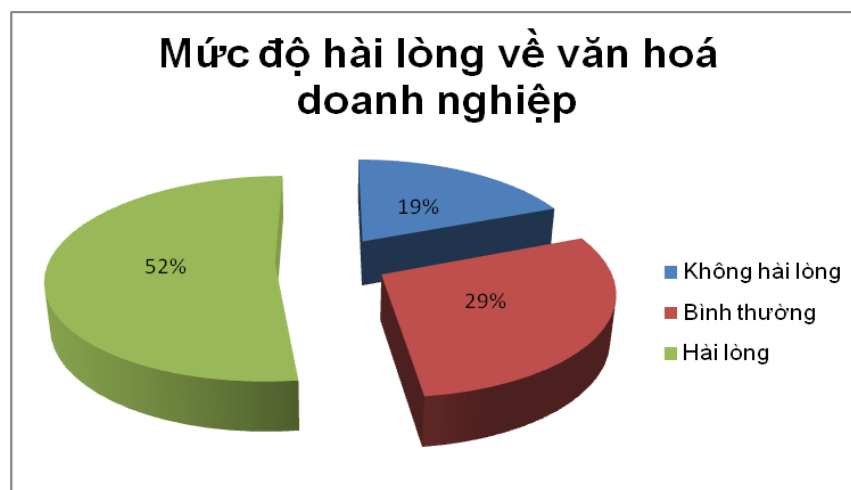
**Biểu đồ 2.19 Mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp.**



Truyền thống của công ty có ảnh hưởng đến người lao động và năng suất làm việc thông qua biểu đồ trên. Ta thấy số phần trăm của mức độ ảnh hưởng là

bình thường của truyền thống là cao nhất. Mức độ rất ảnh hưởng là thấp nhất 1% là rất ảnh hưởng, 13% còn lại là không ảnh hưởng.

**Biểu đồ 2.20 Mức độ hài lòng về văn hóa doanh nghiệp.**



Sự ảnh hưởng của truyền thống công ty với người lao động không nhiều vì thế có thể suy ra được sự không hài lòng của họ với yếu tố truyền thống cũng không cao. Chỉ đạt tới 19% thấp nhất so với mức bình thường và hài lòng là 81%.

- *Phong cách lãnh đạo.*

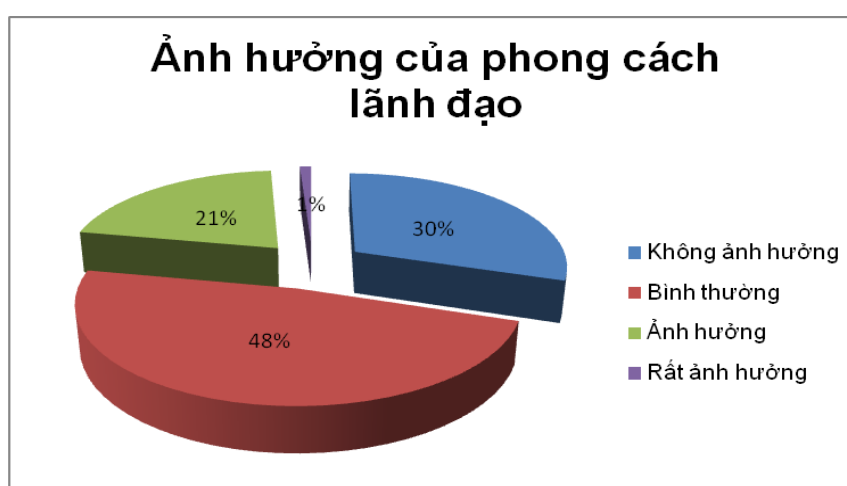
Giám đốc công ty là người lãnh đạo theo phong cách dân chủ, quyết định dựa trên sự tham khảo ý kiến của nhân viên, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý kiến của bản thân trong các cuộc họp hoặc thông qua hòm thư góp ý.

Ban lãnh đạo luôn cung cấp thông tin đầy đủ khiến nhân viên có tính chủ động, sáng tạo, nghĩ ra các đề xuất hay để giúp lãnh đạo ra quyết định quản lý. Như vậy, họ đã tạo điều kiện, hoàn cảnh, tín nhiệm nhân viên để nhân viên thấy rằng mình cũng có tiếng nói riêng trong tập thể, có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản lý của cấp trên. Từ đó động lực làm việc của nhân viên ngày càng cao. Họ cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc để hoàn thiện bản thân, thể hiện cái tôi cá nhân.

Không chỉ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính dân chủ mà ban lãnh đạo công ty còn quan tâm đến đời sống của nhân viên, có những phần quà động viên, hỏi thăm nhân viên những lúc ốm đau, hay người thân trong gia đình của nhân viên. Điều này làm cho nhân viên thấy được sự quan tâm của cấp trên, đó là yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn trong công việc.

Bên cạnh đó còn là sự công bằng, bình tĩnh trong cách xử lý đối với các tình huống phát sinh. Yếu tố này phần nào sẽ trấn an nhân viên, làm cho nhân viên tin tưởng hơn, làm việc cố gắng hơn.

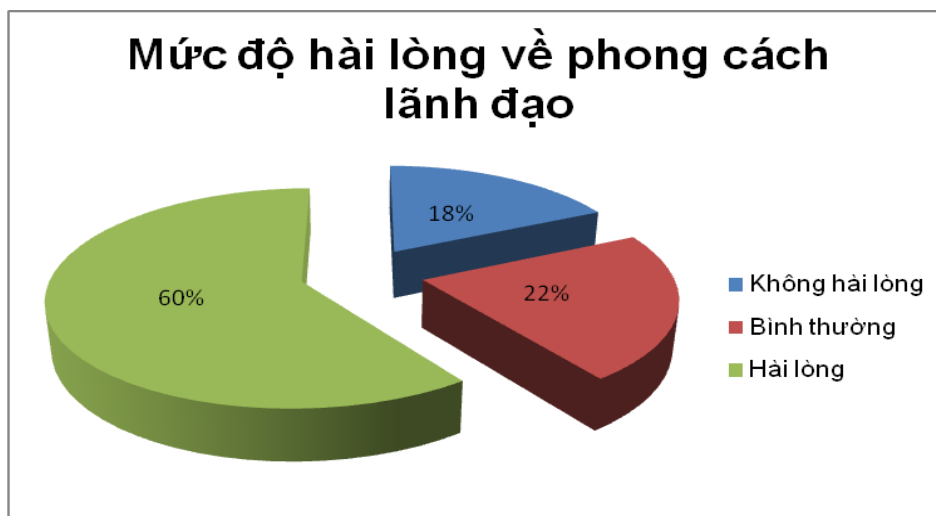
**Biểu đồ 2.21: Mức độ ảnh hưởng của về phong cách lãnh đạo**



Tỉ lệ rất ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chiếm 1%, không ảnh hưởng chiếm 30%. Chứng tỏ phong cách lãnh đạo không ảnh hưởng nhiều đến động cơ làm việc của người lao động.



**Biểu đồ 2.22 Mức độ hài lòng về phong cách lãnh đạo**



Vì phong cách lãnh đạo không ảnh hưởng nhiều đến người lao động nên họ không quan tâm và để ý nhiều đến yếu tố đó. Và mức độ hài lòng về phong cách lãnh đạo là 60%, bình thường 22% và không hài lòng chiếm ít nhất là 18%. Ban lãnh đạo đã làm tốt vai trò của mình cần phát huy.

### **CHƯƠNG 3**

## **ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY YEN OF LONDON HẢI PHÒNG**

Sự phân tích thực trạng về động cơ của người lao động trong công ty Yen of London Hải Phòng đã cho thấy rằng để khai thác hết hiệu năng lao động của đội ngũ nhân sự trong công ty, đưa công ty trở thành một doanh nghiệp mạnh, đứng vững trong cạnh tranh, cần phải thực hiện các giải pháp sau:

### ***3.1. Nhóm giải pháp sử dụng các chính sách với tư cách là một đòn bẩy kinh tế, kích thích động cơ làm việc của người lao động.***

#### ***3.1.1. Chính sách tiền lương.***

Tiền lương chiếm khoảng 70-80% nguồn thu nhập của người lao động, quyết định thái độ, động cơ làm việc của người lao động. Về nguyên tắc, tiền lương không những phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động cho người lao động mà còn phải đảm bảo thoả mãn được những chi dùng cần thiết khác như nuôi con, bố mẹ già vv...vì vậy, tiền lương khi áp dụng với người lao động cần phải tuân thủ các nguyên tắc nêu trên. Hiện nay công ty 5 năm tăng lương 1 lần vì vậy cần rút ngắn thời gian tăng lương xuống 3 năm tăng lương 1 lần. Như vậy sẽ khuyến khích được người lao động cố gắng nhiều hơn và công ty tạo tầm nhìn gần hơn giúp họ không nản chí. Và cũng cần xét đến những người làm việc vượt mức so với mức quy định. Để khuyến khích người lao động phấn đấu làm việc năng suất hơn. Đối với những lao động có tay nghề khá, có thâm niên trong nghề nghiệp, để khai thác được tiềm năng của họ nên áp dụng phụ cấp thâm niên để kích thích họ hết lòng vì doanh nghiệp. Sau nữa, trong điều kiện hiện nay, khi lạm phát tăng cao, giá cả leo thang, thu nhập thực tế của người lao động bị giảm sút, công ty cần phải tính đến các yếu tố này vào lương để bù đắp một phần thiệt hại cho người lao động. Đồng thời, khi nhà nước công bố mức lương tối thiểu áp dụng cho người lao động trong

từng thời kỳ, công ty phải áp dụng và triển khai ngay để tạo ra tâm lý phấn khởi, động viên người lao động.

### *3.1.2. Chính sách khen thưởng và kỷ luật lao động.*

Khen thưởng và kỷ luật vốn dĩ là hai nhân tố đối lập nhau nhưng lại có quan hệ với nhau. Khen thưởng để động viên những người làm việc tốt và kỷ luật để răn đe những người làm việc lười nhác, cầu thả, gây tổn hại đến doanh nghiệp. Cần chú ý rằng, khen thưởng có hai hình thái. Khen thưởng bằng lợi ích vật chất và khen thưởng tinh thần (biểu dương). Để sử dụng có hiệu quả loại đòn bẩy này, cần phải kết hợp cả hai với nhau. Do đặc điểm tâm lý của người lao động Việt Nam, khen thưởng phải công khai, minh bạch. Tương tự như vậy, kỷ luật người lao động là biện pháp cuối cùng, sau khi đã nhắc nhở, giáo dục nhưng không chuyển biến. Hình thức kỷ luật phải đúng với mức độ vi phạm để người lao động tâm phục khẩu phục mới có tác dụng giáo dục.

Ngoài việc đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người lao động thì phải phản ánh được chất lượng, số lượng lao động thực tế của người lao động do tập thể bàn bạc và quyết định một cách dân chủ, việc đưa các chỉ tiêu đánh giá bằng phương pháp cho điểm tùy theo điều kiện cụ thể của doanh nghiệp nhưng phải phù hợp các nội dung cơ bản sau:

- Những người hưởng hệ số lương cao thì phải là người có trình độ tay nghề và áp dụng phương pháp lao động tiên tiến, ngày công lao động đạt và vượt mức năng suất cá nhân.
- Những người được hưởng hệ số trung bình là bảo đảm ngày, giờ, chấp hành sự phân công của người phụ trách, đạt năng suất cá nhân, đảm bảo an toàn lao động.
- Những người hưởng hệ số thấp là những người không đảm bảo ngày công quy định, chấp hành chưa nghiêm sự phân công của người phụ trách, không được đưa năng suất lao động.

Cần xếp loại kết quả làm việc của người lao động để khen thưởng mỗi quý 1 lần.

Ví dụ như:

**Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động tại công ty TNHH Yen of London**

---

<b>Xếp loại</b>	<b>Tiền thưởng (đồng/quý)</b>
Xuất sắc	200.000
Giỏi	150.000
Khá	100.000

Tặng thưởng các ngày nghỉ lễ.

<b>Các ngày nghỉ lễ</b>	<b>Tiền thưởng (đồng/người)</b>
Tết Dương lịch	200.000
Các ngày lễ: 30/4, 1/5, 2/9...	200.000
Ngày thành lập công ty	400.000

### *3.1.3. Chính sách phúc lợi.*

Chính sách phúc lợi được thực hiện chỉ có tác dụng hỗ trợ, bổ sung vào chính sách tiền lương cho người lao động nhưng lại có tính động viên, kích thích tinh thần hăng say lao động của người lao động rất cao. Về chính sách phúc lợi cho cán bộ công nhân viên của công ty, cho tới nay các hoạt động phúc lợi của Công ty đã có kết quả khá tốt, đảm bảo quyền lợi cho người lao động, tạo cảm giác an toàn trong công việc, đó là các hoạt động khuyến khích về cả vật chất lẫn tinh thần cho người lao động đòi hỏi Công ty phải duy trì và phát triển nhiều hơn về công tác này. Tuy nhiên công ty nên có những giải pháp mới mẻ hơn như: lợi nhuận của công ty tăng, làm ăn phát đạt, công ty nên xây dựng trường mầm non hoặc có những lớp trong coi trẻ em để những người lao động đã có gia đình trong công ty sẽ an tâm làm việc hơn và thời gian làm việc thoải mái hơn. Những ngày sinh nhật của trưởng phòng hay nhân viên nên tổ chức tiệc nho nhỏ chúc mừng để người lao động cảm thấy được quan tâm hơn và cũng là thời gian gắn kết người lao động với nhau. Hay những người lao động khi gia đình có ma chay, hay cưới xin, cần có

những lời hỏi thăm động viên về mặt tinh thần và trích một phần kinh tế để động viên về mặt vật chất.

### **3.2. Nhóm giải pháp tạo môi trường làm việc.**

#### **3.2.1. Giải pháp tạo điều kiện vật chất làm việc.**

Cơ sở vật chất làm việc cho người lao động là điều kiện tối thiểu để người lao động có thể tác nghiệp được và phát huy được kỹ năng, sở trường lao động của mình. Căn cứ vào yêu cầu của công việc mà trang bị phương tiện, công cụ làm việc người lao động. Cần lưu ý một số bộ phận đã đề xuất ý kiến như:

- Phòng cắt và kho: Cần có biện pháp ngăn bụi ví dụ bổ xung máy hút bụi, bổ sung quạt thông gió.
- Cơ điện, phụ liệu, quản lý xưởng, là ủi, kế hoạch, đóng gói: Cần tăng lương, giảm giờ làm.
- Kho phụ liệu : Cần trang bị thêm thiết bị.

Trên đây là những ý kiến của người lao động trong bộ phận được nghiên cứu theo phương pháp phỏng vấn. Công ty cần lưu ý, xem xét và bổ sung.

#### **3.2.2. Giải pháp xây dựng mối quan hệ làm việc trong công ty.**

- Xây dựng mối quan hệ gắn kết, phối hợp giữa người lao động với nhau.

Chính sách của Ban giám đốc là hài hòa và thống nhất trong toàn thể cán bộ công nhân viên công ty từ đó tạo ra nguồn sức mạnh tổng thể để phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động, hết mình vì công ty.

Theo khảo sát cho thấy sự ảnh hưởng của mối quan hệ đồng nghiệp với nhau trong công ty không cao. Vì vậy, cần phải tạo ra sự hoà đồng thân ái giữa những người lao động với nhau bằng nhiều hình thức như giao lưu văn hoá, văn nghệ giữa các bộ phận, gặp gỡ, trao đổi tiếp xúc với nhau để hiểu rõ hoàn cảnh gia đình của nhau, tạo sự đồng cảm với nhau, chia sẻ với nhau những niềm vui và nỗi buồn. Từ đó tạo tinh thần đoàn kết, gắn bó những người lao động với nhau thành một tập thể hoà đồng.

- Xây dựng mối quan hệ thân ái, hoà đồng giữa lãnh đạo với người lao động.

Đây là vấn đề không mới nhưng lại rất quan trọng. Kinh nghiệm thực tế đã cho thấy, công ty nào xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý, lãnh đạo công ty thì ở đó có sự gắn kết, chia sẻ và cảm thông. Người lao động thoát khỏi mặc cảm người làm thuê, họ coi công ty là gia đình của họ và họ là thành viên, người lãnh đạo quản lý là chủ gia đình. Mọi mâu thuẫn phát sinh trong doanh nghiệp sẽ được giải quyết một cách ôn hoà trên tinh thần tôn trọng và thông cảm với nhau, sẽ loại bỏ được sự đối lập giữa chủ và thợ, tạo ra sự gắn kết giữa các thành viên. Người lao động khi đó sẽ cống hiến hết mình vì họ là thành viên trong cùng một gia đình.

- Ví dụ một số ý kiến cho rằng : Cần có nhiều buổi giao lưu văn nghệ hơn nữa để nhân viên hiểu nhau hơn của nhân viên phòng nhân sự, là ừi. Do vậy công ty đã làm tốt công tác này rồi nhưng cũng cần lưu ý và quan tâm hơn nữa về đời sống tinh thần của người lao động.

### *3.2.3. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp*

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của doanh nghiệp, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây

dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người. Xây dựng các tiêu chuẩn về văn hóa doanh nghiệp. Để hình thành một nền văn hóa mạnh và có bản sắc riêng, hầu hết các doanh nghiệp thường xây dựng cho mình những tiêu chuẩn về văn hóa và buộc mọi người khi vào làm việc cho doanh nghiệp phải tuân theo. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn này có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp. Trong trường hợp như vậy, việc sáng tạo ra những tiêu chuẩn mới là cần thiết. Trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt thì văn hóa doanh nghiệp được chú trọng xây dựng và phát triển. Nó trở thành một loại tài sản vô hình đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong kho tài sản doanh nghiệp và là một trong những công cụ cạnh tranh khá sắc bén. Những doanh nghiệp không có nền văn hóa mạnh khó có thể cạnh tranh cao trên thị trường. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo ra và tăng uy tín của mình trên thị trường thông qua việc xây dựng và phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh.

### ***5 bước đơn giản khi tiến hành cải cách văn hóa công sở:***

#### **Bước 1: Xác định văn hóa công sở lí tưởng**

Trước tiên, cần phác thảo bức tranh về văn hóa công sở mà công ty muốn hướng tới. Một môi trường làm việc cụ thể ra sao, mọi người cư xử với nhau như thế nào, quá trình khen thưởng, quy tắc, quan điểm, thái độ làm việc... Cần có một cái nhìn toàn cảnh về văn hóa công sở lí tưởng trước khi thuyết phục những người khác thực hiện nó. Đây là một bước rất quan trọng trước khi tiến hành những thay đổi và cải cách cần thiết.

#### **Bước 2: Xác định những mâu thuẫn trong văn hóa công sở hiện tại**

Tại sao văn hóa công sở hiện tại không phải là lí tưởng? Nó gặp phải những mâu thuẫn gì? Công ty cần tìm ra đáp án cho những vấn đề này trước khi quyết

định thay đổi lại mọi thứ. Cần phát hiện cấp dưới có muốn thay đổi phong cách giao tiếp hiện tại của nhóm hoặc nhân viên đang không thấy thỏa mãn với chính sách của công ty về các thủ tục làm việc phức tạp hoặc họ muốn được khích lệ một cách xứng đáng hơn... Xác định được những “lỗ hổng” trong hệ thống sẽ là tiền đề để công ty xây dựng môi trường làm việc hoàn hảo hơn.

### **Bước 3: Thiết lập và thực hiện các chiến lược**

Lên danh sách những người ủng hộ chiến lược bởi đó là lực lượng trực tiếp thực hiện cũng như tiếp nhận những thay đổi và cần sự ủng hộ của số đông. Để làm được điều đó, phải đảm bảo rằng những chiến lược này mang tới giá trị thiết thực. Tuy nhiên trước tiên, lãnh đạo cần thể hiện là một tấm gương về sự trung thực, chính trực, dũng cảm và thực hiện đúng trách nhiệm cá nhân.

### **Bước 4: Sẵn sàng điều chỉnh khi cần thiết**

Khi có những thay đổi không muốn trong kế hoạch cần hành động theo tinh thần xây dựng để những yếu tố đó không ảnh hưởng tới kế hoạch tổng. Hãy xem xét lại tình huống, cân nhắc thật kỹ xem liệu chiến lược đó có thực sự hoàn hảo 100% và điều chỉnh cho phù hợp nếu cần thiết.

### **Bước 5: Tiếp tục phát triển**

Văn hóa công sở không phải là điều có thể thay đổi chỉ trong một sớm một chiều. Các nhà lãnh đạo phải học cách kiên nhẫn và quan sát những thay đổi xảy ra từ từ. Công ty tiếp tục thay đổi, phát triển không ngừng và văn hóa công sở cũng phát triển một cách tương ứng. Vì vậy, hãy không ngừng cố gắng xây dựng một văn hóa công sở ngày càng hoàn thiện hơn.

## **3.3. Nhóm giải pháp về quản lý nhân sự**

### **3.3.1. Chính sách đào tạo và phát triển.**

Đào tạo nâng cao chất lượng lao động không chỉ quan trọng đối với nhân viên mà còn quan trọng với cán bộ quản lý. Việc đào tạo tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lãnh đạo không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Đối



với nhân viên chưa có trình độ đại học có nhu cầu học lên đại học công ty cần quan tâm giúp đỡ họ về thời gian và chi phí.

Đối với nhân viên, trình độ nâng lên là cơ hội tăng lương, thăng tiến trong công việc, nắm bắt được kiến thức mới. Còn công ty sẽ có được đội ngũ nhân viên có năng lực trình độ cao hơn trước.

Đội ngũ cán bộ quản lý của công ty cũng cần được trang bị những kiến thức mới, nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với trình độ ngày càng cao của công nhân, nhân viên, biết được công việc, trách nhiệm quyền hạn điều hành công việc thành thạo. Ngoài bằng cấp chuyên ngành, nên khuyến khích họ theo học các khóa đào tạo ngắn hạn hay dài hạn về lĩnh vực quản trị kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo hay tâm lý học để hiểu được tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của nhân viên.

Tuy nhiên việc hỗ trợ kinh phí cho người lao động đi học cần chú ý đến kết quả đào tạo, khả năng học tập tiếp thu của người lao động để áp dụng những kiến thức đã học và công việc thực tiễn. Tránh tình trạng chi phí đào tạo bỏ ra nhiều nhưng kết quả thu được không xứng với chi phí. Do vậy công ty cần lựa chọn đối tượng đào tạo xứng đáng với chi phí và thời gian mà công ty đầu tư. Có thể nói rằng, đào tạo và phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một chiến lược kinh doanh mang lại nhiều lợi ích nhiều nhất mà nhiều doanh nghiệp ý thức được nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có thể thực hiện được nó hiệu quả.

### *3.3.2. Chính sách sử dụng người lao động.*

Đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động mới chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Vấn đề là ở chỗ, muốn họ phát huy được hết khả năng của mình thì việc bố trí, sử dụng đúng sở trường, kỹ năng của họ lại có ý nghĩa quyết định. Tâm lý chung của người lao động là không muốn làm việc trái nghề, trái với sở trường của họ. Việc bố trí sử dụng không đúng sẽ làm cho người lao động bị quan, chán nản, cảm giác mình bị bỏ rơi, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc. Do vậy, khi sắp xếp, bố trí người lao động, bộ phận quản trị

***Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London***

---

nhân sự cần phải nghiên cứu kỹ thói quen, sở trường, sở đoản, tìm hiểu kỹ năng của người lao động qua thăm dò, trao đổi, phỏng vấn người lao động để biết được tâm tư, nguyện vọng của người lao động để bố trí sắp xếp công việc cho phù hợp.

## **KẾT LUẬN**

Theo cơ sở lý luận, lịch sử của động cơ làm việc của người lao động xuất phát từ các thuyết cổ điển về động cơ lao động như thuyết tháp nhu cầu Maslow, thuyết X và Y của Mc Gregor...đến các thuyết hiện đại về động cơ làm việc như thuyết cân bằng của Adams, thuyết ERG, thuyết mong đợi của Vroom... và các nhà nghiên cứu của Việt Nam về động cơ làm việc đều có chung một quan niệm về động cơ hoạt động của con người là sự mong đợi, sự nhận thức, sự phát triển, thôi thúc của con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.

Thực tế thống kê và điều tra tại công ty TNHH Yen of London, người lao động tại công ty có rất nhiều động cơ khác nhau như vật chất được biểu hiện thông qua các yếu tố như chính sách lương, thưởng, phúc lợi và động cơ về tinh thần như điều kiện vật chất làm việc, quan hệ đồng nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo. Biết được điều đó, ban lãnh đạo công ty Yen of London đã có những chính sách cũng như biện pháp để tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty. Hiện tại tổng số lao động của công ty là 997 với trình độ sơ cấp và trung cấp chiếm tỷ lệ rất cao là 58% và là khối lao động trực tiếp được đào tạo về nghề ngành may bài bản và chuyên sâu, đây có thể coi là lợi thế của công ty. Lý do làm việc tại công ty vì kinh tế là chủ yếu, chiếm đến 63% so với các lý do khác như phát triển bản thân hay yêu nghề. Thông qua các phiếu điều tra tổng kết sự ảnh hưởng và sự hài lòng của người lao động với những chính sách của công ty như chính sách tiền lương, phúc lợi và thưởng. Tổng kết sự rất ảnh hưởng và ảnh hưởng của các chính sách trên lần lượt là 68%, 54%, 68%. Như vậy, công ty cần phải lưu ý đến các chính sách này, đó chính là chính sách về kinh tế, là các yếu tố chính và chủ yếu để tạo động lực cho người lao động. Sự hài lòng của người lao động về các chính sách trên lần lượt là 39%, 32%, 41%. Thực tế công ty đang có cách trả lương cho người lao động theo 3 nhóm đó là người lao động hưởng lương

làm theo sản phẩm, người lao động hưởng lương khoán, khối văn phòng. Thường hàng tháng và có những buổi giao lưu gặp gỡ. Nhưng theo điều tra thì sự hài lòng về những chính sách này không cao vì vậy nhà quản trị cần xem xét và có những chính sách hợp lý để kích thích vào động cơ kinh tế của người lao động. Nhưng sự ảnh hưởng của chính sách đào tạo và phát triển chiếm 38% chứng tỏ người lao động không quan tâm đến chính sách này nhiều. Và sự hài lòng lên tới 67%, công việc khá phù hợp và hài lòng với người lao động. Chứng tỏ công ty đã làm tốt về chính sách này, cần duy trì và phát huy.

Yếu tố về tinh thần như môi trường làm việc bao gồm điều kiện vật chất làm việc, quan hệ đồng nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo. Về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này lần lượt là 36%, 25%, 17%, 22%. Qua đây cho ta thấy những yếu tố này không ảnh hưởng nhiều đến động cơ làm việc của người lao động. Mức độ hài lòng và bình thường của người lao động với các yếu tố này lần lượt là 51%, 94%, 81%, 82%. Có thể đánh giá công ty đã làm tốt vai trò của mình về môi trường làm việc nói chung, cần duy trì và phát huy.

Qua thời gian tìm hiểu thực tế ở công ty TNHH Yen of London, bản thân nghiên cứu thái độ, động cơ của người lao động cũng như các biện pháp mà công ty đang sử dụng để tác động vào người lao động, đề tài đã mạnh dạn đề xuất 3 nhóm giải pháp nhằm tạo động cơ cho người lao động. Đó là các nhóm giải pháp:

- Thực hiện các chính sách đối với người lao động.
- Nhóm giải pháp tạo môi trường làm việc.
- Nhóm giải pháp về quản lý nhân sự.

Các nhóm giải pháp này có liên quan mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Tuy chưa được trọn vẹn và sâu sắc nhưng hy vọng đề tài đóng góp một phần ý tưởng, giải pháp của mình với mong muốn công ty tham khảo và áp dụng. Do thời gian và việc nghiên cứu còn hạn chế, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Vì vậy, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô và tập thể lãnh đạo công ty để bài viết được hoàn thiện hơn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### ***Sách tham khảo***

1. Cao Xuân Đỗ - Quản trị hành chính văn phòng – NXB Thống kê (2000).
2. Vũ Văn Mỹ - NXB Trẻ - 1001 cách tăng lực cho nhân viên.(2003)
3. Đặng Đức San và Nguyễn Văn Phần - Quản lý sử dụng lao động trong doanh nghiệp - NXB Lao động - Xã hội (2003).
4. Nguyễn Hữu Thân - Quản Trị Nhân Sự - NXB Thống kê (2004)
5. Trường Đại học kinh tế Quốc dân – Giáo trình quản trị nhân lực – NXB Lao động - Xã hội (2004).

### ***Trang web tham khảo***

1. <http://chungta.com/> - Tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt.
2. <http://www.ebook.edu.vn> - Quản trị nguồn nhân lực.
3. <http://forum.vietnamlearning.vn> –Tạo động lực làm việc cho nhân viên như thế nào.
4. <http://www.nlv.gov.vn/nlv/>
5. <http://royal.vn> - Kỹ năng động viên nhân viên.
6. [Tailieu.vn](http://Tailieu.vn) - Thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động.
7. <http://thuvienluanvan.com>

## PHỤ LỤC

### PHIẾU ĐIỀU TRA Ý KIẾN NGƯỜI LAO ĐỘNG

Để có cái nhìn tổng thể về nhu cầu, mong muốn cũng như nguyện vọng của cán bộ công nhân viên nói chung và trong Công ty Yen of London nói riêng nhằm thấu hiểu và đáp ứng những nhu cầu cần thiết của người lao động. Phiếu khảo sát sẽ đưa ra một số câu hỏi. Rất mong Anh/Chị vui lòng điền đầy đủ những thông tin dưới đây.

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

#### I. HIỂU BIẾT VỀ BẢN THÂN

Đơn vị làm việc:.....

Tổ:.....

**Câu 1:** Giới tính                       Nam                                       Nữ

**Câu 2:** Độ tuổi

18 -> 25                       25 -> 35                       35 -> 45                       > 45

**Câu 3:** Trình độ học vấn

Đại học                       Cao đẳng                       Trung cấp                       Sơ cấp                       Đào tạo khác

**Câu 4:** Thời gian Anh/Chị làm việc trong công ty

Dưới 1 năm                       Từ 1- 3 năm                       Từ 3 – 5 năm                       Từ 5 năm trở  
lên

## **II. NỘI DUNG**

**Câu 1:** Lý do anh/chị làm ở nhà máy Yen of London?

- Kinh tế                       Phát triển bản thân                       Yêu nghề                       Không còn sự lựa chọn

**Câu 2:** Cảm nhận về môi trường làm việc của anh/chị như thế nào?

- Tốt                       Bình thường                       Căng thẳng                       Ấm đạm

**Câu 3:** Có sự tin tưởng giữa các đồng nghiệp và các cấp khác nhau không?

- Rất tin tưởng                       Tin tưởng                       Bình thường                       Nghi ngờ

**Câu 4:** Nhân viên có được khuyến khích để phát triển năng lực không?

- Thường xuyên                       Bình thường                       Thỉnh thoảng                       Không bao giờ

**Câu 5:** Công việc anh/chị đang làm có phù hợp với năng lực cũng như sở trường không?

- Phù hợp                       Bình thường                       Không phù hợp

**Câu 6:** Anh/ chị đánh giá như thế nào về điều kiện cơ sở vật chất của công ty?

- Đầy đủ                       Bình thường                       Cần bổ xung                       Cần thay thế

**Câu 7:** Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/ Chị về Chế độ lương.

- Hài lòng                       Bình thường                       Không hài lòng

**Câu 8:** Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/ Chị về Chế độ thưởng.

- Hài lòng                       Bình thường                       Không hài lòng

**Câu 9:** Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/ Chị về Chế độ phúc lợi.

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

**Câu 10:** Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/ Chị về Truyền thống.

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

**Câu 11:** Xin cho biết mức độ hài lòng của Anh/ Chị về Phong cách lãnh đạo.

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng



**Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London**

---

**Câu 12.** Vui lòng cho biết **mức độ ảnh hưởng** của các yếu tố sau đến động cơ làm việc của Anh/ Chị.

Các yếu tố ảnh hưởng đến công việc	Mức độ ảnh hưởng			
1. Lương	1	2	3	4
2. Thưởng	1	2	3	4
3. Phúc lợi	1	2	3	4
4. Điều kiện làm việc	1	2	3	4
5. Đào tạo và phát triển	1	2	3	4
6. Môi trường làm việc	1	2	3	4
7. Mối quan hệ đồng nghiệp	1	2	3	4
8. Phong cách lãnh đạo	1	2	3	4
9. Truyền thống đơn vị	1	2	3	4
10. Bầu không khí tập thể.	1	2	3	4

1. Rất ảnh hưởng    2. Ảnh hưởng    3. Bình thường    4. Không ảnh hưởng

**Hướng dẫn:** Anh/ Chị chỉ cần khoanh vào số trong cột mà Anh/ Chị cho rằng phù hợp nhất.

**Câu 13:** Những ý kiến đóng góp khác về công việc hiện tại?

.....

.....

.....

.....

## **Một số hình ảnh về công ty TNHH Yen of London**



*Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London*

---



*Tên đề tài: Một số giải pháp tạo động cơ làm việc tích cực cho người lao động  
tại công ty TNHH Yen of London*

---

