

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



**ĐẶNG THỊ NGỌC TRÀ**

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY TNHH MAY VÀ THƯƠNG MẠI PHONG NAM**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**

**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ NGÀNH: 8340101**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Hà Ngọc Thắng  
TS. Nguyễn Thu Hà**

**HÀ NỘI, NĂM 2024**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 20 tháng 09 năm 2024

Tác giả Đề án

Đặng Thị Ngọc Trà

# MỤC LỤC

Lời cam đoan.....	i
MỤC LỤC .....	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC HÌNH .....	v
DANH MỤC BẢNG .....	v
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu .....	2
4. Phương pháp nghiên cứu .....	2
4.1. Mẫu nghiên cứu .....	2
4.2. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	3
4.3. Phương pháp phân tích dữ liệu.....	3
5. Kết cấu đề án .....	4
TÓM TẮT ĐỀ ÁN.....	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	6
1.1. Khái quát về tạo động lực lao động.....	6
1.1.1. Khái niệm .....	6
1.1.2. Vai trò .....	7
1.2. Các công cụ tạo động lực lao động .....	8
1.2.1. Công cụ tài chính.....	8
1.2.2. Công cụ phi tài chính.....	11
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động .....	13
1.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	13
1.3.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức .....	14
1.3.3. Các nhân tố thuộc về bên ngoài tổ chức.....	16
CHƯƠNG 2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	18
2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	18
2.1.1. Lịch sử hình thành .....	18
2.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	19
2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	20

<b>2.2. Thực trạng công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....</b>	<b>21</b>
2.2.1. Công cụ tài chính.....	21
2.2.2. Công cụ phi tài chính.....	33
<b>2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	38
2.3.2. Các nhân tố thuộc về công ty .....	42
2.3.3. Nhân tố bên ngoài công ty .....	45
<b>2.4. Đánh giá thực trạng .....</b>	<b>47</b>
2.4.1. Ưu điểm .....	47
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	48
<b>Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam .....</b>	<b>52</b>
3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam .....	52
3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam .....	53
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho nhân lực cho người lao động tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.....</b>	<b>54</b>
3.2.1. Cải thiện sự công bằng, minh bạch về lương và thưởng: .....	54
3.2.2. Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý .....	55
3.2.3. Đảm bảo An toàn vệ sinh lao động .....	56
3.2.4. Tạo môi trường làm việc thoải mái .....	58
3.2.5. Tạo cơ hội học tập các kiến thức mới.....	59
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>62</b>
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>63</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>65</b>

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
EU	Liên minh châu Âu
IMF	Người lao động Quỹ Tiền tệ Quốc tế
NLĐ	Người lao động
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TM	Thương mại

## DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam ....19

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Thống kê kết quả kinh doanh trong 3 năm 2021-2023 .....	20
Bảng 2.2. Cơ cấu tiền lương tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	22
Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên giai đoạn 2021-2023 .....	22
Bảng 2.4. Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	24
Bảng 2.5. Tiền thưởng trung bình tháng tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	25
Bảng 2.6 : Mức thưởng hàng tháng của Công ty năm 2023 .....	28
Bảng 2.7. Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	28
Bảng 2.8. Phụ cấp trung bình tháng tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	30
Bảng 2.9. Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	32
Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	34
Bảng 2.11. Số lớp đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ của công ty năm 2023 .....	36
Bảng 2.12. Đánh giá của người lao động về cơ hội học tập tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	36
Bảng 2.13. Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam .....	37
Bảng 2.14: Đặc điểm nguồn nhân lực lao động trực tiếp Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam .....	40

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Thế giới xung quanh chúng ta đang không ngừng phát triển, quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ và ngày càng nhanh chóng. Xu thế hội nhập quốc tế cũng đang lan rộng ở Việt Nam, tạo nên sự biến động với nhiều cơ hội và không ít thách thức. Trong tất cả những yếu tố tạo nên sự phát triển để vươn mình ra thế giới, yếu tố con người luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng, đặc biệt trong những ngành sản xuất. Vì vậy, những hoạt động liên quan đến xây dựng và giữ gìn nhân lực luôn được chú trọng trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Công tác quản lý con người được coi là cánh cửa mở ra những tiềm năng và cơ hội phát triển mạnh mẽ cho tổ chức. Vậy nên, để mở cánh cửa đó, doanh nghiệp cần nhận thấy rằng các chính sách và hoạt động tạo động lực cho người lao động chính là chìa khóa giúp doanh nghiệp phát triển vượt bậc hơn. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có cái nhìn thông suốt, khách quan, nắm bắt được các vấn đề và hơn hết là cần có cơ sở về lý thuyết cũng như các mô hình quản lý để tìm ra cho doanh nghiệp một hướng đi và giải pháp phù hợp với bản thân doanh nghiệp. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Công tác tạo động lực cho người lao động không chỉ mang đến một doanh nghiệp có nguồn lực lao động vững mạnh, nó còn tạo ra một môi trường văn minh, phát huy tối đa những phẩm chất tốt đẹp của con người về cả mặt tri thức lẫn văn hóa. Một doanh nghiệp lớn mạnh là một doanh nghiệp có nguồn nhân lực tri thức, sang tạo, bền vững và đoàn kết.

Các tổ chức quốc tế (IMF, EU, OECD, WB) cho rằng tăng trưởng kinh tế thế giới năm 2023 thấp hơn năm 2022 và xu hướng khó khăn này sẽ tiếp tục duy trì khi hầu hết các tổ chức quốc tế dự báo tốc độ tăng trưởng kinh tế năm 2024 sẽ còn thấp hơn năm 2023<sup>1</sup>. Việt Nam cũng không ngoại lệ, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến các doanh nghiệp, làm cho các doanh nghiệp phải thu nhỏ quy mô, giảm chi phí. Một trong những cách thức các doanh nghiệp chọn lựa là giảm chi phí lương / thưởng của người lao động. Là một doanh nghiệp nhỏ, vừa mới thành lập, công ty TNHH may và thương mại Phong Nam (Công ty may Phong Nam) đứng trước nguy cơ mất lao động và lao động giảm động lực làm việc. Với tình hình nói trên, tạo động lực cho người lao động ở doanh

---

<sup>1</sup> GSO, “Tổng quan dự báo tình hình kinh tế thế giới quý IV và năm 2024” (29/12/2023)

nghiệp là một điều cực kì khó khăn, nhưng với những sự nhạy bén của bộ phận quản lý, Phong Nam cũng đã xây dựng được các chiến lược và mô hình phù hợp với thực tại. Tuy nhiên, công ty còn tồn đọng một vài những hạn chế như mức thưởng chưa thật sự cao, đánh giá mức độ sáng tạo và hoàn thiện trong công tác thưởng còn mang tính cảm tính và chung chung. Để có thể hiểu rõ hơn về thực tế hoạt động tạo động lực cho người lao động của công ty may Phong Nam, tìm hiểu những thành tựu và hạn chế trong các chính sách, hoạt động, để từ đó đi đến kết luận và rút ra những bài học kinh nghiệm, các giải pháp đề ra cho doanh nghiệp, tôi đã nghiên cứu và tiến hành thực hiện đề tài **“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam”**.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Phân tích thực trạng tạo động lực tại công ty may Phong Nam và những nhân tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực của công ty. Trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực của công ty.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu trong đề án này là các công cụ tạo động lực cho lao động sản xuất trực tiếp của doanh nghiệp.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

#### **Phạm vi về nội dung:**

Nội dung của nghiên cứu sẽ tập trung vào các công cụ tạo động lực lao động trong tổ chức, bao gồm công cụ tài chính và phi tài chính.

#### **Phạm vi về không gian:**

Nghiên cứu được thực hiện tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.

#### **Phạm vi về thời gian:**

Thời gian nghiên cứu có hạn, nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp từ phòng hành chính, kế toán của công ty từ năm 2021 đến 2023 và trong thời gian nghiên cứu trực tiếp tại công ty từ tháng 02/2024 đến tháng 05/2024.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

### **4.1. Mẫu nghiên cứu**

Mẫu nghiên cứu gồm các công nhân, nhân viên sản xuất trực tiếp đang làm việc tại Công ty. Nghiên cứu sẽ lấy mẫu nghiên cứu cho 100% công nhân viên sản xuất



trực tiếp đang làm việc, 75 người (tháng 03/2024) trong tất cả các bộ phận, thu về 100% bảng hỏi.

#### **4.2. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Thông tin thứ cấp: Số liệu được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của bộ phận Nhân sự và các phòng ban chức năng khác như phòng hành chính, phòng kế toán để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách đối với nhân viên của Công ty, lấy số liệu thực tiễn về số lượng và chất lượng nhân sự.

Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng khảo sát để đánh giá công tác tạo động lực đối với các biện pháp tạo động lực trong 2 yếu tố chính: công cụ tài chính và công cụ phi tài chính.

Bảng khảo sát dựa theo Thang đo Likert 5 mức độ, hay còn gọi là thang đo Likert, được sử dụng dựa trên các câu trả lời với 05 mức độ hài lòng/đồng ý tăng dần tương ứng với từng câu hỏi. Theo đó, thang đo Likert được sử dụng để nghiên cứu về ý kiến, hành vi và nhận thức của một nhóm đối tượng xác định về các vấn đề được đưa ra. Cụ thể, người nghiên cứu sẽ đưa ra một câu hỏi, và đi kèm theo một loạt lựa chọn được phân bổ theo mức độ đồng ý của đối tượng: (1) Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng; (2) Không đồng ý/hài lòng; (3) Trung lập/bình thường; (4) Đồng ý/hài lòng; (5) Hoàn toàn đồng ý/hài lòng. Các câu hỏi kế thừa từ bảng khảo sát của: Trịnh Văn Nguyên (2011), *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần may Núi Thành*, Quảng Nam, đề án thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Đà Nẵng; Trịnh Trường Xuân (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn vật liệu xây dựng Minh Anh*, đề án thạc sĩ quản trị kinh doanh, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam; Tạ Bích Huyền (2015), *Tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC*, Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, Đại học lao động – xã hội.

#### **4.3. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Sau khi có được dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, xử lý số liệu theo mục đích của nghiên cứu để tiến hành phân tích cụ thể nhằm thấy được nhu cầu và mức độ hài lòng của người lao động, một số phương pháp tôi sử dụng trong đề án như sau:

Mô tả các đặc trưng cơ bản của dữ liệu như trung bình, tần suất xuất hiện. Xác định các giá trị trung bình của tập dữ liệu, các giá trị xuất hiện nhiều và tỷ lệ giá trị đối với một tổng giá trị trong năm. Giúp tác giả dễ dàng hiểu về phân bố dữ liệu, tìm các xu hướng và mẫu chung.

## **5. Kết cấu đề án**

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam

## TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Việc tạo động lực cho người lao động không chỉ là lợi ích của doanh nghiệp mà còn là trách nhiệm xã hội của mỗi tổ chức, nhằm xây dựng một cộng đồng làm việc mạnh mẽ và hạnh phúc. Mục tiêu của đề án là nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam, để từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện công tác tạo động lực.

Đề án gồm ba chương:

- *Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động.* Phần cơ sở lý thuyết làm sáng tỏ được các vấn đề lý luận về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực.

- *Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.* Phần này vận dụng cơ sở lý thuyết phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới việc tạo động lực cho người lao động giai đoạn từ 2021 đến 2023. Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực, nêu được các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân tồn tại.

- *Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.* Trên cơ sở phân tích thực trạng và nhân tố ảnh hưởng, tác giả đã đề xuất được một số giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại công ty.

Tạo động lực cho người lao động không chỉ là một nhiệm vụ mà còn là một nghệ thuật. Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam cần phải không ngừng nỗ lực trong việc cải thiện các chính sách động lực để không chỉ giữ chân nhân viên mà còn khuyến khích họ phát huy tối đa năng lực của mình. Bằng cách thực hiện các giải pháp thiết thực và hiệu quả, công ty sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, từ đó nâng cao năng suất lao động và sự phát triển bền vững trong tương lai.

*Từ khóa: tạo động lực, may Phong Nam, công cụ...*

# CHƯƠNG 1.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

### 1.1. Khái quát về tạo động lực lao động

#### 1.1.1. Khái niệm

Tạo động lực là yêu cầu và nhiệm vụ cơ bản của mỗi doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Vấn đề này cũng được nghiên cứu nhiều bởi các nhà lý thuyết học và có nhiều các khái niệm như:

Theo tác giả Lê Thanh Hà (2015): “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”.

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn (2009): “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”.

Để có thể tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà quản lý cần phải hiểu được nhu cầu, mong muốn của mỗi cá nhân, sự kì vọng của họ trong công việc. Nhà quản trị muốn người lao động trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì mục tiêu chung thì họ phải sử dụng các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Công cụ thúc đẩy động lực làm việc có thể biểu hiện bằng hình thức vật chất và tinh thần. Người quản lý phải làm sao để các công cụ đó thỏa mãn được mong muốn của người lao động, từ đó sẽ giúp nâng cao động lực làm việc của họ. Điều này có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Như vậy, Tạo động lực là một quá trình sử dụng những tác động tới con người, làm cho họ phát huy cao nhất mọi nỗ lực cá nhân để đạt được các mục tiêu. Đối với người lao động trong các tổ chức, tạo động lực làm việc là quá trình vận dụng hệ thống các chính sách, biện pháp, công cụ để tác động vào người lao động nhằm làm cho họ duy trì và phát huy động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc, mong muốn đạt được các mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Vì vậy tạo động lực lao động có thể được hiểu là quá trình truyền năng lượng, tạo ra động cơ, mục tiêu khuyến

khích và động viên người lao động tự nguyện phát huy những nội lực và nỗ lực thông qua tất cả các biện pháp của những nhà quản lý áp dụng vào lao động thuộc DN mình từ môi trường làm việc, công việc, văn hóa doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ, thăng tiến... đáp ứng nhu cầu, tâm tư tình cảm, lý trí và mục tiêu, mong muốn môi trường làm việc,... của người lao động, để họ có động lực phấn đấu, nỗ lực đạt được phần thưởng xứng đáng với sự đóng góp của họ, đạt được mục tiêu cá nhân thông qua đó sẽ tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của DN.

### **1.1.2. Vai trò**

Vấn đề tạo động lực được sử dụng trong quản lý nhằm tạo ra sự thúc đẩy bên trong mỗi cá nhân, khiến cho cá nhân đó xác định được mức độ và phương thức để có thể tạo ra những nỗ lực không ngừng trong công việc. Nói một cách đơn giản, người lao động có ĐLLV trong sáng, tích cực sẽ làm việc cần cù, cố gắng để đạt được mục tiêu của bản thân nói riêng và của tổ chức nói chung. Nếu một nhà quản lý biết sử dụng yếu tố ĐLLV khi lãnh đạo nhân viên của mình, họ sẽ tạo ra nhiều điều kiện, cơ hội để nhân viên cảm thấy có hứng thú làm việc.

Doanh nghiệp là nơi sử dụng phổ biến người lao động để thực hiện các kế hoạch, mục tiêu sản xuất, kinh doanh đề ra. Do đó, việc tạo động lực cho người lao động có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp nguồn nhân lực là bộ phận quan trọng không thể thiếu, chính vì thế động lực làm việc của người lao động luôn là yếu tố đóng vai trò chi phối, quyết định sức mạnh của tổ chức. Động lực lao động là cơ sở đem lại sự sáng tạo trong tổ chức, tạo ra bước đột phá của doanh nghiệp về mọi mặt. Người lao động có động lực làm việc sẽ cảm thấy thoải mái và say mê với công việc, nhiệm vụ được giao, chính vì vậy, họ luôn thể hiện sự chuyên tâm, cần cù và tính sáng tạo trong công việc, từ đó giúp tổ chức có thêm những ý tưởng sáng tạo, những đổi mới cần thiết, tạo ra bước đột phá trong tổ chức, giúp tổ chức thích ứng được với những thay đổi và chủ động tạo ra những thay đổi quan trọng trên con đường phát triển. Theo tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp “góp phần quan trọng thúc đẩy tinh thần sáng tạo, sự say mê, nhiệt tình trong lao động sản xuất của họ, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu sản xuất, kinh doanh đề ra”.

Động lực lao động giúp giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức. Khi người lao động có động lực làm việc không những hiệu quả sản xuất được nâng cao mà tỷ lệ tai nạn nghề nghiệp cũng ít xảy ra hơn, các vấn đề vi phạm đạo đức, bỏ việc hay tỷ lệ vi phạm kỷ luật cũng ít hơn. Người có động

lực làm việc ít bị bệnh trầm cảm và thường có sức khỏe về thể chất và tinh thần tốt. Đồng thời, người lao động có động lực làm việc cao sẽ gắn kết với tổ chức, sáng tạo hơn và có khả năng phục vụ nhu cầu của khách hàng tốt hơn, do đó họ sẽ có nhiều đóng góp vào thành công của tổ chức. Chính vì vậy, những người lao động có động lực làm việc tốt luôn được coi là tài sản quý giá nhất của mọi tổ chức. Tác giả Trương Minh Đức (2011) cũng khẳng định: “Quan tâm tạo động lực cho người lao động sẽ giúp doanh nghiệp có được những bước tiến dài, nhanh và vững chắc trên con đường phát triển doanh nghiệp và khẳng định thương hiệu, uy tín”.

## **1.2. Các công cụ tạo động lực lao động**

Theo Trần Kim Dung (2020): các công cụ tài chính như tiền lương, thưởng, phụ cấp và phi tài chính như đào tạo, công nhận, và phát triển nghề nghiệp. Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007): các công cụ tạo động lực lao động gồm: lương, thưởng (tài chính) và môi trường làm việc, giao tiếp (phi tài chính).

### **1.2.1. Công cụ tài chính**

#### **1.2.1.1. Tạo động lực thông qua tiền lương**

- Khái niệm: Theo Trịnh Văn Nguyên (2011) “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường lao động”.

- Vai trò của tiền lương:

+ Với người lao động: Theo Trịnh Văn Nguyên (2011) “Tiền lương là biểu hiện rõ nhất của lợi ích kinh tế nó là công cụ kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích làm việc. Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của NLD giúp họ trang trải cho cuộc sống. Tiền lương ảnh hưởng đến địa vị của NLD ở ngoài xã hội và trong gia đình”.

+ Đối với doanh nghiệp: Bản chất tiền lương là giá cả sức lao động, được biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc, xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về độ phức tạp và mức tiêu hao sức lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Vì vậy, đối với NLD khi mới được tuyển dụng, họ có thể chấp nhận mức lương thấp mà không có ý kiến gì để có thể được tuyển dụng và có việc làm. Tuy nhiên, tiền lương lại là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và tái sản xuất sức lao động của NLD, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của NLD cũng như cuộc sống gia đình họ. Vì vậy, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, Do đó, DN phải

biết tận dụng tối đa chức năng của tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho người lao động.

Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.
- Tiền lương phải được xây dựng căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.
- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động.
- Tiền lương dựa trên thâm niên và kinh nghiệm là hệ thống trả lương theo số năm làm việc và kinh nghiệm của nhân viên.
- Tiền lương căn cứ vào công bằng nội bộ là sự công bằng trong việc trả lương giữa các nhân viên trong cùng một tổ chức, với cùng mức độ công việc, trách nhiệm và trình độ.
- Tiền lương phải minh bạch trong chính sách lương là việc tổ chức công khai và giải thích rõ ràng các tiêu chí và quy trình tính lương cho nhân viên.

#### *1.2.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

- Khái niệm: Tiền thưởng là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định.
- Vai trò của tiền thưởng: Khi được thưởng tức là thành tích của họ được ghi nhận, tuyên dương. Họ cảm thấy phấn khích khi lao động, là một hình thức tạo động lực rất tốt. Tuy nhiên, người lãnh đạo phải biết sử dụng phù hợp, vì việc khen thưởng không thỏa đáng sẽ có thể gây tâm lý ức chế cho những người đang kì vọng, mong chờ được khen thưởng và rất có thể gây cho họ cảm giác thất vọng.

Tiền thưởng và tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Từ đó có thể thấy tiền thưởng cũng là một trong những công cụ khuyến khích vật chất hiệu quả đối với người lao động. Như vậy, đi đôi với tiền lương thì tiền thưởng là một công cụ để người sử dụng lao động kích thích sự hăng say gắn bó, tinh thần trách nhiệm, tính tiết kiệm, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Các yếu tố của tiền thưởng bao gồm tính công bằng, mức độ minh bạch, cơ cấu thưởng, tần suất thưởng và sự phù hợp với hiệu suất làm việc:

- Tiền thưởng đảm bảo tính công bằng nội bộ trong tiền thưởng là sự công bằng trong việc phân bổ tiền thưởng giữa các nhân viên trong cùng một tổ chức, dựa trên những đóng góp và thành tích của NLD.

- Tiền thưởng đảm bảo tính minh bạch trong chính sách thưởng là việc tổ chức công khai và giải thích rõ ràng các tiêu chí và quy trình tính tiền thưởng cho nhân viên.

- Tiền thưởng xây dựng trên hiệu suất là tiền thưởng được trả dựa trên kết quả và chất lượng công việc của nhân viên.

- Tiền thưởng xây dựng trên các dự án hoặc sáng kiến là tiền thưởng được trả cho các dự án thành công hoặc những sáng kiến đột phá.

### *1.2.1.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi*

- Khái niệm: Phúc lợi là khoản thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống dành cho người lao động bao gồm những khoản mà người lao động được bổ sung thêm ngoài tiền lương, tiền thưởng dưới dạng cả tiền mặt hay các dịch vụ được hưởng với giá rẻ hoặc không mất tiền.

- Vai trò: Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, làm tăng uy tín của đơn vị trên thị trường, làm cho người lao động cảm thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và giữ một lực lượng lao động có trình độ cao. Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Các loại phúc lợi xã hội:

+ Phúc lợi theo quy định của pháp luật: Do Nhà nước quy định nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD ở mức độ tối thiểu do họ ở vào thế yếu hơn so với người sử dụng lao động. Tùy theo đặc điểm của mỗi quốc gia mà những phúc lợi này được quy định trong luật hay văn bản dưới luật.

+ Phúc lợi tự nguyện được các DN: áp dụng nhằm kích thích nhân viên gắn bó với DN cũng như thu hút những người có tài năng về làm việc. Phúc lợi tự nguyện phụ thuộc nhiều vào khả năng tài chính của DN, nó bao gồm: Bảo hiểm y tế (ngoài bảo hiểm y tế bắt buộc theo quy định của Pháp luật), chương trình bảo vệ sức khỏe; bảo hiểm nhân thọ theo nhóm; các loại dịch vụ như: xe đưa đón đi làm, phòng tập thể dục, thể thao, bãi đỗ xe, đảm bảo chăm sóc trẻ em ....



Phúc lợi có tác dụng hậu thuẫn, phát huy công bằng, kích thích tiềm năng, có ảnh hưởng trực tiếp tới phân phối lợi nhuận của DN. Do đó, khi thực hiện tạo động lực thông qua phúc lợi, các nhà quản trị cần chú ý hai vấn đề: (i) cần căn cứ vào khả năng tài chính của DN để định ra phúc lợi; (ii) không chạy theo DN khác.

Như vậy, ngoài tiền lương, tiền thưởng thì các phúc lợi xã hội cũng góp phần thúc đẩy nâng cao năng suất lao động. Phúc lợi có thể là tiền, vật chất hoặc những điều kiện thuận lợi mà người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động trong những điều kiện bắt buộc hay tự nguyện để động viên hoặc khuyến khích và đảm bảo an sinh cho người lao động. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, từ đó nâng cao năng suất lao động.

### **1.2.2. Công cụ phi tài chính**

#### **1.2.2.1. Điều kiện, môi trường làm việc**

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007): “Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động (các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ) có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.”

Điều kiện làm việc là tình trạng của nơi mà NLD làm việc, là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự tiêu hao sức lực của NLD cả về thể chất lẫn tinh thần vì vậy nó tác động rất lớn đến động lực làm việc của NLD, điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực tại nơi làm việc.

Điều kiện việc tốt đó là có đầy đủ cơ sở vật chất, các trang thiết bị phục vụ cho quá trình thực hiện công việc. Các trang thiết bị cần thiết cho mỗi phòng, ban chuyên môn, mỗi bộ phận khác nhau và nó cũng tùy thuộc vào điều kiện sản xuất, kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Đồng thời, môi trường làm việc của doanh nghiệp đảm bảo trong lành, an toàn đối với sức khỏe NLD.

Trong một môi trường, điều kiện làm việc tốt, NLD sẽ có cảm giác thoải mái, yên tâm khi làm việc, gắn bó với doanh nghiệp hơn.

Khi có một môi trường làm việc lý tưởng, người lao động sẽ có một tinh thần và trạng thái sẵn sàng làm việc tốt nhất, có không gian và điều kiện để xử lý các công việc nhanh, hiệu quả, có thể phát huy sức sáng tạo để giải quyết công việc.

Không khí làm việc: Bầu không khí làm việc thân mật, vui vẻ tại tổ chức rất có tác dụng làm người lao động cảm thấy tâm lý thoải mái tinh thần và họ sẽ tận tụy hơn với công việc. Nếu trong một tổ chức luôn có không khí căng thẳng, sức ép công việc lớn, mọi người làm việc tách rời, không có sự liên kết thì chắc chắn hiệu quả công việc sẽ không cao, dẫn tới sự kìm hãm phát triển của tổ chức.

Văn hóa tổ chức: Là nhân tố quan trọng, góp phần tạo nên động lực cho người lao động, văn hóa được hiểu là “một hệ thống các giá trị, những niềm tin và những qui phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức chính quy, tạo ra các chuẩn mực về hành vi trong công việc”. Một tổ chức có văn hóa ngành nghề theo chuẩn mực, lịch sự với tác phong làm việc nghiêm túc là sợi dây ràng buộc người lao động phải làm việc theo chuẩn mực đó. Văn hóa doanh nghiệp thực là công cụ tạo động lực rất tốt cho người lao động, tạo ra một tổ chức phát triển, lành mạnh.

#### *1.2.2.2. Cơ hội học tập*

Trong môi trường làm việc hiện đại, động lực làm việc của người lao động là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Động lực không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tăng cường sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với tổ chức. Một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người lao động là cơ hội học tập. Cơ hội học tập không chỉ giúp người lao động nâng cao kỹ năng, kiến thức mà còn giúp họ cảm thấy được tôn trọng, đánh giá cao và có cơ hội phát triển sự nghiệp.

Cơ hội đào tạo: Ngày nay khoa học công nghệ không ngừng phát triển, con người ngày càng tiếp xúc với những công việc đòi hỏi trình độ cao. Do đó, NLD có nhu cầu học tập không ngừng nâng cao trình độ, đáp ứng kịp thời khi công nghệ thay đổi. Vì vậy các nhà quản lý cần phải chú trọng công tác đào tạo để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với nhân viên từ đó tạo được niềm tin gắn kết NLD với tổ chức, tạo cho họ động lực để phát huy khả năng của mình để phục vụ cho tổ chức đồng thời cũng tạo điều kiện để đáp ứng những tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào tổ chức. Ngoài ra, cần quan tâm đến công tác giáo dục tư tưởng cho nhân viên, nâng cao tinh thần làm việc, tầm quan trọng trong kỷ luật, ý thức, đoàn kết, giúp đỡ nhau trong công việc vì lợi ích chung.

#### *1.2.2.3. Cơ hội thăng tiến*

Việc lựa chọn người lao động nào được đi đào tạo nhằm tăng cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động đó mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những người lao động khác. Nếu doanh

nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động. Vì thế, để hiệu quả tạo động lực cho người lao động cao nhất các doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo, thăng tiến với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

Cơ hội phát triển, thăng tiến trong công việc luôn có tính hấp dẫn rất lớn đối với người lao động, nó như một phần thưởng có giá trị lớn và lâu dài đền đáp lại công sức phấn đấu trong quá trình làm việc của nhân viên. Đây là một yếu tố tạo động lực mà nhà lãnh đạo cần vận dụng khôn khéo để thúc đẩy sự phấn đấu trong nội bộ nhân viên của mình, tạo ra hiệu quả làm việc cao nhất.

Thăng tiến trong công việc: Thăng tiến thể hiện nhu cầu được công nhận, được khẳng định mình trong tổ chức. Theo nghiên cứu của F. Herzberg, thăng tiến thuộc nhóm yếu tố thỏa mãn, có tính khuyến khích người lao động nỗ lực trong công việc. Trong thực tế, “Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến. Họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình, vì họ quan niệm rằng không tiến ắt lùi”. Do đó, tổ chức cần xây dựng và đưa ra nấc thang phát triển nghề nghiệp, và đảm bảo cho tất cả những người lao động đều có cơ hội này. Đồng thời, các tiêu chí để thăng tiến đưa ra không được quá xa vời và tổ chức cũng cần có những chương trình đào tạo hoặc hỗ trợ người lao động trong quá trình học tập nâng cao trình độ.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

#### ***1.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động***

##### ***1.3.1.1. Đặc điểm cá nhân của NLD***

Như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống... của từng NLD cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho NLD gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc. Trong đó đặc biệt là mục tiêu cá nhân. Do vậy tổ chức cần phải hiểu rõ mục tiêu của mỗi cá nhân và phải có những biện pháp để

hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Vì vậy mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm, tiếp cận và tìm hiểu đến những NLD của mình.

### *1.3.1.2. Trình độ của người lao động*

Đối với những lao động có trình độ cao, các công cụ tạo động lực thường tập trung vào sự phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, đào tạo chuyên môn và các chế độ đãi ngộ tài chính cao cấp hơn. Ngược lại, đối với người lao động có trình độ thấp hơn, các công cụ tạo động lực cần chú trọng vào sự ổn định công việc, môi trường làm việc an toàn, đào tạo cơ bản và các chế độ phúc lợi phù hợp. Họ có xu hướng đánh giá cao những phúc lợi cơ bản như bảo hiểm xã hội, lương thưởng ổn định, và các chương trình hỗ trợ tài chính hoặc đào tạo tay nghề.

### *1.3.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức*

#### *1.3.2.1. Tiềm lực tài chính*

Tiềm lực tài chính của DN ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tạo động lực cho NLD. Để thực hiện công tác tạo động lực cho NLD cũng đòi hỏi một nguồn chi phí khác lớn. Chính vì vậy không ít DN, tổ chức thực hiện tốt công tác này tuy nhiên nguồn tài chính lại không cho phép. Họ không thể tăng lương cho NLD, lại cùng không thể sử dụng các biện pháp khuyến khích về tinh thần, những biện pháp tốn kém rất nhiều chi phí trong khi lợi nhuận mà công ty thu được trong năm lại quá thấp. Vì vậy, họ không thể thực hiện tốt công tác tạo động lực như mong muốn thậm chí không thể thực hiện được. Như vậy, muốn công tác tạo động lực đạt kết quả cao thì chi phí bỏ ra phải rất lớn để thực hiện có một cách bài bản và chi tiết đúng yêu cầu. Tuy nhiên, trong công tác tạo động lực cho NLD cần chú ý xem xét cân đối axchi phí bỏ ra với kết quả thu về, từ đó quyết định sử dụng biện pháp nào cho thật hợp lý, có hiệu quả cao và tiết kiệm tối đa chi phí cho công ty.

#### *1.3.2.2. Đặc điểm công việc*

Mỗi người lao động sẽ được tổ trưởng phân công đảm nhiệm một công đoạn nhất định trong quy trình sản xuất. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc, yêu thích công việc mình làm và cũng sẽ nhận về được mức lương, thưởng phù hợp với năng lực của từng cá nhân. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của người lao động họ sẽ cảm thấy phù hợp với những công việc khác nhau. Có người thích một công việc năng động, thường xuyên di chuyển, cũng có người lại thích công việc văn phòng, hành chính... Người tổ trưởng phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để

phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động.

### *1.3.2.3. Đặc điểm đội ngũ phụ trách nhân lực*

Một đội ngũ phụ trách nhân lực có năng lực chuyên môn cao sẽ giúp tổ chức thu hút và giữ chân người lao động tài giỏi. Nhờ am hiểu về chiến lược nhân sự, chính sách tuyển dụng, và quản lý nguồn nhân lực, đội ngũ này có thể xây dựng các chính sách đãi ngộ hợp lý, phù hợp với nhu cầu và đặc điểm của từng nhóm nhân viên. Họ cũng có khả năng đánh giá và phát hiện tiềm năng của nhân viên, từ đó tạo ra các chương trình phát triển cá nhân, đào tạo, và thăng tiến phù hợp. Nhờ sự phân tích chuyên sâu về nhân sự, đội ngũ HR không chỉ giúp tổ chức thu hút nhân tài mà còn nuôi dưỡng, phát triển họ để gắn bó lâu dài với công ty. Bên cạnh đó, thái độ hỗ trợ và đồng hành với nhân viên của đội ngũ nhân lực, luôn sẵn sàng giải quyết các vấn đề cá nhân và công việc, giúp tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và tích cực, góp phần nâng cao động lực và sự gắn kết của nhân viên.

### *1.3.3. Các nhân tố thuộc về bên ngoài tổ chức*

#### *1.3.3.1. Các quy định của pháp luật, Chính phủ*

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương...góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

#### *1.3.3.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động*

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao...thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để người lao động tìm kiếm và gắn bó...

### *1.3.3.3. Thị trường lao động.*

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào. Hàng năm, có rất nhiều cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo qua các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung cấp cho thị trường lao động ngành bán lẻ.

Nguồn nhân lực của thị trường luôn biến động nên có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực của công ty. Yếu tố này tác động đến công tác tạo động lực ở hai điểm:

- Khi cung lớn hơn cầu trên thị trường lao động, tức công ty sẽ dễ dàng tìm kiếm được lực lượng lao động thay thế, từ đó công ty có thể chủ động trong việc đưa ra mức lương, tiền thưởng, các chính sách tạo động lực. Vì vậy, sự sẵn có lao động sẽ giúp công ty dễ dàng, linh hoạt trong việc tuyển dụng lao động và tiết kiệm được nhiều chi phí.

- Khi cầu lao động lớn hơn cung lao động thì công tác tạo động lực là một yếu tố quyết định sự gắn bó của NLD với công ty. Công tác tạo động lực không những thu hút được lao động có tay nghề tốt mà còn tạo động lực cho NLD làm việc hăng say đạt hiệu quả cao trong công việc gắn bó lâu dài với DN nhưng ngược lại công tác này làm không tốt sẽ làm giảm năng xuất lao động từ đó làm giảm tiến độ kinh doanh, gia tăng chi phí, làm giảm hiệu quả kinh doanh.

## CHƯƠNG 2.

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY VÀ THƯƠNG MẠI PHONG NAM

#### **2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành**

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam

Địa chỉ: Xóm Tân Thọ, Xã Kỳ Thọ, Huyện Kỳ Anh, Tỉnh Hà Tĩnh, Việt Nam

Người đại diện : ĐẶNG THỊ NGỌC TRÀ

Mã số thuế : 3002225075

Loại hình DN : Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài NN

Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam, mã số thuế 3002225075, được thành lập vào ngày 02 tháng 04 năm 2021, với trụ sở chính đặt tại huyện Kỳ Anh, tỉnh Hà Tĩnh, Việt Nam. Ngay từ những ngày đầu thành lập, Phong Nam đã định hướng phát triển trong lĩnh vực sản xuất các sản phẩm may mặc chất lượng cao, phục vụ nhu cầu của thị trường trong nước và quốc tế.

Khởi đầu từ một nhà xưởng nhỏ với số lượng công nhân khiêm tốn, công ty đã không ngừng nỗ lực cải tiến và mở rộng quy mô sản xuất. Sự chuyên nghiệp trong quản lý, cùng với việc đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ và trang thiết bị hiện đại, đã giúp Phong Nam nhanh chóng khẳng định được vị thế của mình trong ngành may mặc.

Trong suốt quá trình phát triển, Phong Nam đã xây dựng được mối quan hệ hợp tác vững chắc với nhiều đối tác lớn trong nước. Công ty luôn chú trọng đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và đáp ứng được các yêu cầu khắt khe từ khách hàng.

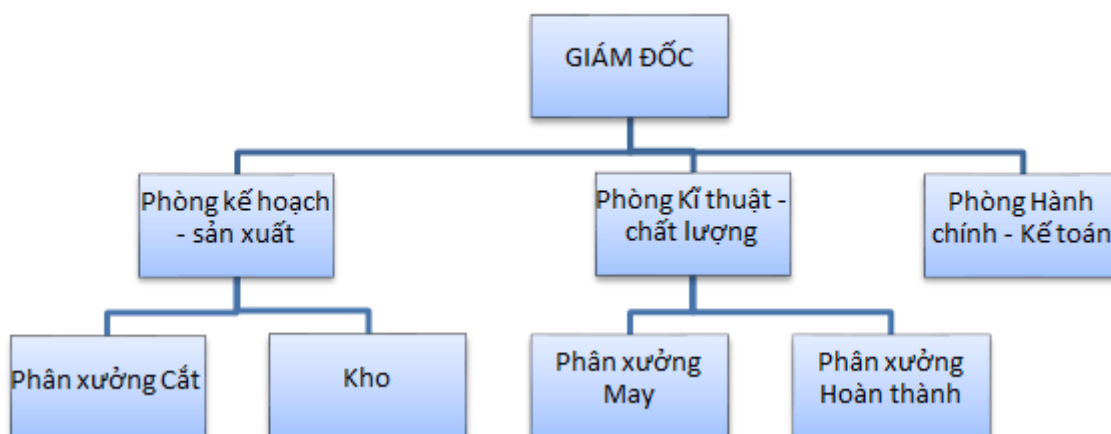
Với phương châm "Chất lượng tạo niềm tin," Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam cam kết mang đến cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Đồng thời, công ty cũng không ngừng cải tiến quy trình sản xuất, bảo vệ môi trường và chăm lo đời sống của người lao động, góp phần vào sự phát triển bền vững của cộng đồng và xã hội.

Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam có nguồn lao động sản xuất trực tiếp là lao động có trình độ thấp, lao động có bằng cao đẳng trở lên chỉ chiếm 4% (3 người), còn lại là lao động tốt nghiệp THPT. Đa phần lao động sản xuất trực



tiếp ở công ty là lao động nữ, đã có gia đình, độ tuổi trong từ 20 đến 45 tuổi, đang có con nhỏ và ở nông thôn. Nhóm lao động này mục tiêu chủ yếu là lương, thưởng và phúc lợi.

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức



**Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)

#### **Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận:**

- **Giám đốc:** là đối tượng giữ vai trò chủ đạo, giải quyết các vấn đề chung ở mức khái quát nhất các hoạt động lớn của công ty và là đại diện pháp nhân của công ty. Là đối tượng trực tiếp đưa ra các lựa chọn cuối cùng và chịu trách nhiệm trong việc phân công nhiệm vụ cho các vị trí lãnh đạo cấp dưới.

- **Phòng kế hoạch – tổ chức sản xuất:** có vai trò nhất định trong việc đưa ra và triển khai kế hoạch sản xuất của công ty trong những từng thời kỳ. Quản lý sự vận hành và cân đối các thao tác mang tính rập khuôn, quy định trước trong quá trình sản xuất và hoạt động thương mại quốc tế. Quản lý nguyên vật liệu sản xuất đầu vào cũng như nắm bắt các hoạt động xuất nhập khẩu.

- **Phòng Hành chính - Kế toán :** đảm nhiệm các nhiệm vụ về nghiệp vụ kế toán, cân đối kế toán tài chính; trực tiếp xử lý những nội dung công việc liên quan đến tiền lương, chi phí sản xuất và các vấn đề liên quan đến công nợ với đối tác trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, tuân thủ các nguyên tắc về tài chính và dõi theo tình hình tài chính; cung cấp các dữ liệu về thu – chi ngân sách kịp thời cho lãnh đạo cấp trên.

- **Phòng kỹ thuật chất lượng:** chịu trách nhiệm chính trong việc nắm bắt và quản lý chất lượng sản phẩm đầu ra của công ty. Tham gia hướng dẫn cho người lao động những khâu, quy trình ở từng phân đoạn và công xưởng. Chịu trách nhiệm trong

công tác quản lý kỹ thuật hoạt động vận hành dây chuyền sản xuất, có khả năng linh hoạt và chỉnh sửa kịp thời những trường hợp sự cố máy móc, có khả năng tìm ra những giải pháp về động cơ, máy móc kịp thời và vận dụng những kết quả nghiên cứu vào sự vận hành thực tiễn của chính công ty.

- **Kho:** nhiệm vụ chính là lưu trữ và phân bổ nguyên vật liệu, nhận nguyên vật liệu từ bên ngoài và phân phát cho các phân xưởng cắt, may và hoàn thành.

- **Xưởng cắt:** nhiệm vụ chính của xưởng may là thực hiện công đoạn cắt nguyên vật liệu sản xuất để chuyển sang cho chuyền may.

- **Xưởng may:** chịu trách nhiệm trong việc hoàn thành sản phẩm khi nhận sản phẩm từ xưởng cắt và tạo ra thành phẩm lao động hoàn chỉnh.

- **Phân xưởng hoàn thành:** Kiểm tra chất lượng sản phẩm và đóng gói.

### 2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

**Bảng 2.1: Thống kê kết quả kinh doanh trong 3 năm 2021-2023**

*Đvt: triệu đồng*

Chỉ tiêu	2021	2022	2023
<b>1. Tổng doanh thu</b>	5.165	10.354	14.615
<b>2. Tổng chi phí</b>	4.960	8044	12.129
<b>3. Lợi nhuận trước thuế</b>	205	2.310	2.486
<b>4. Thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	41	462	497,2
<b>5. Lợi nhuận sau thuế</b>	164	1.848	2.188,8

*(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán của Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)*

- Qua bảng thống kê về hoạt động kinh doanh trong 3 năm gần đây, cho thấy tổng doanh thu mà công ty đạt được qua 3 năm có sự tăng trưởng mạnh mẽ. Cụ thể, tổng doanh thu trong năm 2021 đạt mức 5.165 triệu đồng, qua năm 2022 doanh thu đạt mức hơn 10.354 triệu đồng, tăng 50.12% so với năm 2021, đến năm 2023 tổng doanh thu đạt 14.615 triệu đồng, tăng 4.261 triệu đồng (tương ứng tăng 41,15%) so với năm 2022. Đây được xem là năm phát triển vượt bậc của công ty do đã có thêm nhiều hợp đồng về sản phẩm may mặc phục vụ cho nhiều doanh nghiệp, ngoài ra kinh tế dần phát triển sau đại dịch covid-19.

- Về lợi nhuận trước thuế cả 3 năm đều có lời, năm 2021 đạt 205 triệu đồng, năm 2022 lợi nhuận trước thuế đạt 2.310 triệu đồng. Sang năm 2023 lợi nhuận trước

thuế tăng thêm 176 triệu đồng so với năm 2022. Điều này có thể chứng tỏ rằng việc kinh doanh của Công ty đang đạt hiệu quả tốt.

Nhìn chung, công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam đã duy trì được đà phát triển tốt trong 3 năm qua, với các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận đều tăng trưởng tích cực. Điều này phản ánh sự thành công trong chiến lược kinh doanh và quản lý tài chính của công ty.

## **2.2. Thực trạng công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

### **2.2.1. Công cụ tài chính**

#### **2.2.1.1. Tạo động lực thông qua tiền lương**

- Căn cứ tính đơn giá tiền lương: Lương của nhân viên may và thương mại Phong Nam được căn cứ vào sản phẩm mỗi cá nhân làm ra trên từng công đoạn của sản phẩm. Mỗi một người sẽ có một công đoạn trong dây chuyền sản xuất, mỗi công đoạn sẽ có đơn giá sản phẩm riêng. Tiền lương hiện tại được tính hoàn toàn trên năng suất lao động của mỗi cá nhân.

Công thức tính lương như sau:

**Lương tháng của NLD = Sản phẩm x Đơn giá sản phẩm**

- Tính toán và trả lương: Lương được trả vào ngày 15 của tháng sau.

Tiền lương trung bình của công nhân tại Phong Nam tương đương với mức lương trung bình chung của các đơn vị trong cùng ngành, năm 2021 tiền lương trung bình đạt 4,6 triệu đồng/người/tháng, năm 2023 đạt 5,1 triệu đồng/người/tháng tăng gần 11%. Trong khi đó, cũng vào thời điểm năm 2023, tiền lương công nhân May 10 (Cảng Vũng Áng – Hà Tĩnh) là 5 triệu đồng/người/tháng, Công ty HAOYO Garment (xã Kỳ Châu – Kỳ Anh) là 4,9 triệu đồng/người/tháng. Ngoài ra, căn cứ quy định tại Nghị định số 38/2022/NĐ-CP, từ ngày 01/01/2023, mức lương tối thiểu vùng theo tháng đối với NLD làm việc ở DN là 3.450.000 đồng/tháng đối với vùng IV (là vùng đang hoạt động của Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam). So sánh với mức lương tối thiểu mà nhân viên công ty được thông qua bảng lương cao hơn so với mức lương tối thiểu theo vùng mà Nhà nước quy định. Ta có thể thấy, công ty đã thực hiện tốt quy định của Nhà nước để bảo đảm mức sống cơ bản cho NLD.

- Cơ cấu tiền lương:

Cơ cấu tiền lương của Công ty bao gồm: Lương cơ bản, các khoản phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.

**Bảng 2.2. Tiền lương trung bình tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đvt: Triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	(%)	+/-	(%)
<b>Tiền lương trung bình tháng</b>	4,6	4,8	5,1	0,2	4,34	0,3	6,25

*(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)*

Qua bảng số liệu 2.2 cho thấy tiền lương tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam tăng lên theo từng năm cụ thể:

Năm 2022, Tiền lương trung bình tháng tăng lên 4,8 triệu đồng, tức tăng 0,2 triệu đồng so với năm 2021, tương đương mức tăng 4,34%. Sang năm 2023 tiền lương trung bình tháng tiếp tục tăng lên 5,1 triệu đồng, tăng 0,3 triệu đồng so với năm 2022, tương đương mức tăng 6,25%. Qua các năm, mức tiền lương trung bình tháng của nhân viên tại công ty liên tục tăng. Điều này cho thấy công ty đang có những điều chỉnh tích cực về mức lương để đáp ứng nhu cầu sống của nhân viên cũng như để giữ chân họ. Đặc biệt, mức tăng năm 2023 đáng kể hơn so với năm 2022, cho thấy sự cải thiện rõ rệt trong chính sách lương của công ty.

Như vậy, qua phân tích cơ cấu tiền lương của Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam trong giai đoạn 2021-2023, có thể thấy rằng công ty đã có những cải thiện đáng kể về chính sách lương. Sự gia tăng liên tục và ổn định qua các năm thể hiện sự phát triển của công ty và sự quan tâm đến quyền lợi của nhân viên. Điều này không chỉ giúp giữ chân nhân viên hiện tại mà còn thu hút được nhân tài mới, góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai.

**Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên giai đoạn 2021-2023**

*Đvt: Triệu đồng*

LD sản xuất trực tiếp	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	(%)	+/-	(%)
<b>LD có tay nghề</b>	6,5	6,8	7,3	0,3	4,6%	0,5	7,3%
<b>LD không có tay nghề</b>	5,7	5,9	6,1	0,2	3,5%	0,2	3,4%

*(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)*

Bảng 2.3 Thể hiện sự so sánh giai đoạn 3 năm 2021-2023 thông qua 2 nhóm lao động khác nhau:

Bảng số liệu trên cho thấy Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đã có những nỗ lực trong việc tăng cường thu nhập cho cán bộ công nhân viên. Mức thu nhập của các nhóm lao động đều có sự tăng trưởng qua các năm, phản ánh chiến lược chú trọng vào hiệu quả kinh doanh và quản lý của công ty. Sự gia tăng này không chỉ giúp nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên mà còn là động lực thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn cho sự phát triển chung của công ty. Công ty cũng đã thể hiện sự công bằng trong việc điều chỉnh thu nhập giữa các nhóm, đảm bảo mọi nhân viên đều được hưởng lợi từ sự phát triển của công ty.

**Bảng 2.4. Bảng So sánh Mức lương năm 2023 cùng với các đơn vị đối thủ trên địa bàn**

*Đvt: Triệu đồng*

	Công ty May 10	Công ty Haoyo Garment	Công ty Phong Nam
LĐ có tay nghề tay nghề	7,5	7	7,3
LĐ không có tay nghề	6	6,1	6,1

*(Nguồn: Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Tĩnh, Báo cáo tình hình hoạt động các doanh nghiệp địa bàn Kỳ Anh năm 2023)*

Năm 2023, tiền lương bình quân của lao động có tay nghề là 7,3 triệu đồng, tăng 7,3% so với năm 2022. Trong khi đó, cũng vào thời điểm năm 2023, tiền lương công nhân May 10 (Cảng Vũng Áng – Hà Tĩnh) là 7.5 triệu đồng/người/tháng, Công ty HAOYO Garment là 7 triệu đồng/người/tháng. Điều này cho thấy, mức lương tại Công ty đã tương đương và có phần cạnh tranh hơn một số đối thủ cùng địa bàn, cụ thể là cao hơn mức bình quân của Công ty HAOYO Garment và tiệm cận với mức lương tại May 10. Tuy nhiên, để duy trì sức hút đối với người lao động, công ty cần tiếp tục theo dõi và điều chỉnh mức lương phù hợp với xu hướng thị trường và mức tăng thu nhập chung của khu vực.

- Các hình thức trả lương

Thời gian qua, Công ty đã áp dụng hình thức trả lương theo cách khoán công thật. Thực tế cho thấy, hình thức trả lương này đúng đắn, phù hợp với đặc điểm hoạt động của Công ty.

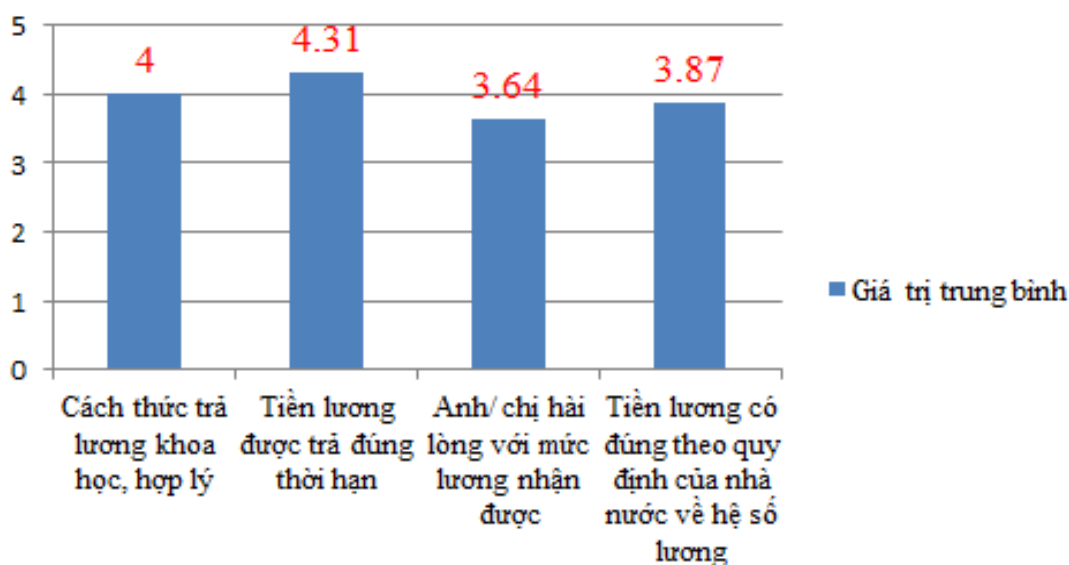
**Bảng 2.5. Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Giá trị TB
Cách thức trả lương khoa học, hợp lý	25	34	10	3	3	4.00
Tiền lương được trả đúng thời hạn	40	18	17	0	0	4.31
Anh/ chị hài lòng với mức lương nhận được	4	49	15	5	2	3.64
Tiền lương có đúng theo quy định của nhà nước về hệ số lương	4	59	10	2	0	3.87

*Nguồn: Tác giả khảo sát*

**Bảng 2.4 Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam.**



**Hình 2.2: Biểu đồ giá trị trung bình các tiêu chí đánh giá của NLD về tiền lương tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam**

Về nội dung “Cách thức trả lương khoa học, hợp lý” số người lựa chọn "Hoàn toàn đồng ý" và "Đồng ý" là 59, chiếm phần lớn (25 người "Hoàn toàn đồng ý" và 34 người "Đồng ý"). Một số người đánh giá lựa chọn "Bình thường" (10 người) và một số ít lựa chọn "Không đồng ý" hoặc "Hoàn toàn không đồng ý" (3 người "Không đồng ý" và 3 người "Hoàn toàn không đồng ý"). Phần lớn người lao động cảm thấy cách thức

trả lương của công ty là hợp lý, cho thấy công ty đã áp dụng phương pháp trả lương khoa học. Tuy nhiên, vẫn có một số người không hài lòng, có thể do không hiểu rõ quy trình hoặc có những kỳ vọng khác.

Còn đối với “Tiền lương được trả đúng thời hạn” 40 người lựa chọn đánh giá "Hoàn toàn không đồng ý" và 18 người đánh giá "Đồng ý", chiếm đại đa số. Một số ít lựa chọn "Bình thường" (17 người) và không có ai lựa chọn "Không đồng ý" hoặc "Hoàn toàn không đồng ý". Hầu hết người lao động đều hài lòng với việc nhận lương đúng hạn, cho thấy công ty có quy trình trả lương đúng thời gian. Điều này góp phần nâng cao sự tin tưởng và hài lòng của nhân viên đối với công ty.

Tiếp theo với “Tiền lương có đúng theo quy định của nhà nước về hệ số lương” 4 người đánh giá lựa chọn "Hoàn toàn đồng ý" và 59 người lựa chọn "Đồng ý". Một số ít đánh giá lựa chọn "Bình thường" (10 người) và không có ai lựa chọn "hoàn toàn không đồng ý". Đa số người lao động đánh giá cao việc công ty tuân thủ quy định của nhà nước về hệ số lương, cho thấy công ty tuân thủ đúng các quy định pháp luật. Điều này giúp tạo sự tin tưởng và an tâm cho người lao động.

Tóm lại, qua bảng đánh giá cho thấy công tác tiền lương tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam được đánh giá tích cực bởi phần lớn người lao động. Tuy nhiên, công ty vẫn cần cải thiện và giải quyết những vấn đề còn tồn tại để đảm bảo sự hài lòng cao hơn từ phía nhân viên. Chỉ số giá trị trung bình của “mức lương nhận được” còn khá thấp, chứng tỏ công nhân viên vẫn còn hi vọng về một mức lương cao hơn, được cải thiện hơn trong tương lai. Vì đặc điểm lao động của công ty là lao động có trình độ thấp, nên những kỳ vọng về mức lương luôn là kỳ vọng hàng đầu và là tiêu chí then chốt để tạo động lực cho công nhân, công ty nên tập trung cải thiện mức lương đầu tiên trong tất cả các công cụ công ty đang sử dụng để tạo động lực cho người lao động sản xuất trực tiếp tại công ty.

#### 2.2.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

**Bảng 2.6. Tiền thưởng trung bình tháng tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đvt: Triệu đồng/ người*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	(%)	+/-	(%)
<b>Tiền thưởng trung bình tháng</b>	1,0	1,2	1,5	0,2	20	0,3	25

*(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)*

Về cơ cấu tiền thưởng tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam cho thấy xu hướng tăng trưởng trong tiền thưởng trung bình tháng từ năm 2021 đến năm 2023. Cụ thể, tiền thưởng trung bình tháng đã tăng từ 1,0 triệu đồng năm 2021 lên 1,2 triệu đồng vào năm 2022, tương đương mức tăng 0,2 triệu đồng, tức là 20%. Đến năm 2023, tiền thưởng tiếp tục tăng thêm 0,3 triệu đồng, đạt mức 1,5 triệu đồng, tương ứng với mức tăng 25% so với năm trước. Việc tăng tiền thưởng trung bình qua các năm cho thấy chính sách phúc lợi của công ty đang dần được cải thiện, đồng thời phản ánh sự phát triển ổn định về tài chính. Điều này cũng thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty trong việc khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên thông qua chế độ đãi ngộ tốt hơn. Với mức tăng trưởng đáng kể về tiền thưởng, công ty có thể tăng cường sự hài lòng của nhân viên và từ đó nâng cao hiệu suất làm việc, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Tổng tiền thưởng của Công ty bao gồm các nguồn sau:

- + Tiền thưởng được trích từ quỹ tiền lương của Công ty
- + Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của Công ty (chiếm 9% lợi nhuận của Công ty).
- + Từ các nguồn khác

Hiện nay, từ tháng 8 năm 2023, Công ty đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau:

Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm: căn cứ vào mức độ đóng góp của cá nhân đối với việc hoàn thành kế hoạch của Công ty. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của NLD và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà NLD được thưởng thêm từ 2-10% tiền lương họ được nhận.

Thưởng các danh hiệu thi đua: Căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên của Công ty, Công ty xem xét, bình bầu và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc, tiêu biểu trong năm. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ khen thưởng và mức thưởng được quy định như sau:

- + Đối với cá nhân:
  - Lao động xuất sắc: Xếp loại A, chủ động xử lý công việc, hoàn thành xuất sắc và vượt mức kế hoạch công việc được giao.
  - Lao động giỏi: Xếp loại B, chủ động xử lý công việc, hoàn thành vượt mức kế hoạch công việc được giao.



+ Đối với đơn vị tập thể

- Tập thể lao động xuất sắc: Là đơn vị tập thể luôn đi đầu, tiên phong trong việc hoàn thành nhiệm vụ công việc được giao. Chấp hành tốt nội quy của công ty, nội bộ đoàn kết, sáng tạo vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch nhiệm vụ được giao.

- Cá nhân lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 1.000.000 - 1.500.000 đồng/người

- Tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 3.000.000 -4.000.000 đồng/tập thể.

+ Thưởng đột xuất: Đây là hình thức thưởng cho những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao (thường được thưởng cho lao động sản xuất trực tiếp là chủ yếu). Vào những dịp chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, chào mừng lễ kỷ niệm của Công ty... Công ty xét thưởng cho các nhân viên có thành tích đặc biệt trong quá trình làm việc nhằm khuyến khích nhân viên cố gắng, chủ động, có tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc. Tùy vào mức độ thành tích nhân viên đã có được mà ban lãnh đạo Công ty sẽ quyết định mức tiền thưởng nhưng không quá 3 triệu đồng/người/lần:

- Mức thưởng dành cho nhân viên có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc.... là từ 1.000.000 – 3.000.000 đồng:

- Mức thưởng dành cho nhân viên có những thành tích khác như tích cực tham gia công tác cứu hộ khi công ty bị xảy ra các sự cố như hoả hoạn; tham gia công tác cứu hộ khi công ty bị xảy ra các sự cố như hoả hoạn; tham gia vào việc bắt trộm, cướp trên địa bàn hoạt động của công ty...là từ 500.000 –1.000.000 đồng.

+ Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Công ty quy định mức thưởng cho NLĐ vào các dịp lễ tết. Năm 2023 vừa qua, Công ty đã thưởng cho NLĐ như sau:

Thưởng tết âm lịch: 3.000.000/lao động Các ngày lễ lớn (30-4, 2-9...), tết dương: 300.000 đồng/ lao động... Ngoài ra còn thưởng cho các cháu con NLĐ nhân dịp 1/6. Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến, với mức thưởng từ 100.000 - 200.000 đồng.

Căn cứ vào tình hình kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, Giám đốc và ban lãnh đạo quyết định mức tiền thưởng cụ thể từng đối tượng, loại hình thưởng. Với việc sử dụng đa dạng các hình thức thưởng với nhiều mức thưởng khác nhau. Công ty đã tạo được tâm lý thoải mái cho NLĐ, thấy được quan tâm của lãnh đạo Công ty đối với không chỉ riêng bản thân NLĐ mà còn quan tâm đến gia đình mình cho nên NLĐ rất tích cực, cố gắng làm việc và gắn bó với Công ty hơn.

**Bảng 2.7: Mức thưởng hàng tháng của Công ty năm 2023***Đơn vị: Đồng*

Hạng	Mức thưởng	Khoảng cách thưởng
A	600.000	-
B	400.000	200.000
C	200.000	200.000

*Nguồn: Bộ phận kế toán, 2023*

Bảng trên cho thấy, mức thưởng ở các hạng tượng đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các nhân viên phấn đấu đạt thưởng, Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (200 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn.

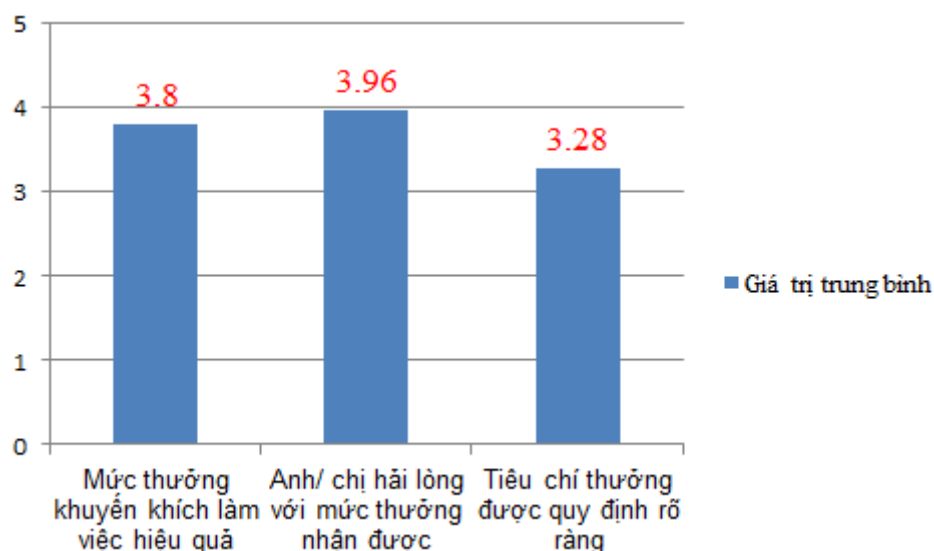
Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng tháng chưa được cụ thể hoá, việc xếp hạng cho nhân viên thưởng dựa trên định tính, chủ quan nên việc đánh giá và xét hạng thưởng vẫn còn hạn chế nên vẫn chưa hoàn toàn tạo được động lực cho người lao động

**Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam***Đơn vị: Người*

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Giá trị TB
Mức thưởng khuyến khích làm việc hiệu quả	7	53	10	3	2	3.80
Anh/ chị hài lòng với mức thưởng nhận được	10	55	8	1	1	3.96
Tiêu chí thưởng được quy định rõ ràng	5	17	47	6	0	3.28

*Nguồn: Tác giả khảo sát*

Bảng 2.7 đánh giá của người lao động về công tác tiền thưởng tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam



**Hình 2.3: Biểu đồ giá trị trung bình các tiêu chí đánh giá của NLD về tiền thưởng tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam**

Đa số người lao động (60 người) lựa chọn đánh giá mức thưởng tại công ty là "Hoàn toàn đồng ý" và "Đồng ý", cho thấy phần lớn người lao động cảm thấy mức thưởng đủ để khuyến khích họ làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, vẫn có một số người lựa chọn đánh giá "Bình thường" (10 người) và "Không đồng ý" hoặc "Hoàn toàn không đồng ý" (5 người). Điều này có thể do mức thưởng chưa đáp ứng được kỳ vọng của họ hoặc họ cảm thấy mức thưởng chưa tương xứng với công sức đã bỏ ra.

Phần lớn người lao động (65 người) hài lòng với mức thưởng nhận được, trong đó 10 người lựa chọn đánh giá "Hoàn toàn đồng ý" và 55 người lựa chọn "Đồng ý". Điều này cho thấy mức thưởng của công ty khá hợp lý và đáp ứng được kỳ vọng của đa số nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có một số ít người (10 người) cảm thấy mức thưởng chưa đạt yêu cầu, có thể do họ mong muốn mức thưởng cao hơn.

Bên cạnh đó hầu hết người lao động (53 người) chưa hài lòng việc tiêu chí thưởng được quy định rõ ràng, với 47 người đánh giá "Bình thường" và 6 người đánh giá "Không đồng ý". Điều này cho thấy công ty chưa thực sự minh bạch và rõ ràng trong việc đặt ra các tiêu chí thưởng, làm cho công nhân viên chưa hiểu rõ và tin tưởng vào hệ thống thưởng của công ty. Các tiêu chí đánh giá thưởng theo 3 mức độ chưa được quy định định lượng, toàn bộ các tiêu chí thưởng đang định tính và chưa có sự sát sao của người đánh giá, có thể nhân viên chưa thấy được sự công tâm. Đây là một lưu ý hết sức quan trọng cho Ban lãnh đạo công ty để có thể cải thiện được động lực lao động.

Như vậy, Cho thấy công tác tiền thưởng tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam được đánh giá tích cực bởi phần lớn người lao động. Công ty cần tiếp tục duy trì và cải thiện mức thưởng cũng như quy định rõ hơn về tiêu chí thưởng để đáp ứng tốt hơn kỳ vọng của tất cả nhân viên.

### 2.2.1.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi

**Bảng 2.9. Phụ cấp trung bình tháng tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đvt: Triệu đồng/ người*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	(%)	+/-	(%)
<b>Phụ cấp trung bình tháng</b>	0,2	0,4	0,7	0,2	50	0,3	42,86

*(Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam)*

Bảng 2.8 cho thấy năm 2021 phụ cấp trung bình tháng là 0,2 triệu đồng, năm 2022 phụ cấp trung bình tháng tăng lên 0,4 triệu đồng, tức tăng 0,2 triệu đồng so với năm 2021, tương đương mức tăng 50%. Sang năm 2023 mức phụ cấp này tiếp tục tăng lên 0,7 triệu đồng, tăng 0,3 triệu đồng so với năm 2022, tương đương mức tăng 42,86%. Sự tăng trưởng đều đặn này phản ánh sự quan tâm của công ty đối với việc cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi cho nhân viên. Việc phụ cấp trung bình tháng tăng liên tục qua các năm có thể là dấu hiệu của sự phát triển ổn định của doanh nghiệp và khả năng tài chính ngày càng tốt hơn, từ đó giúp công ty giữ chân và thu hút nhân tài. Điều này cũng có thể ảnh hưởng tích cực đến tinh thần làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao năng suất lao động và sự hài lòng trong công việc.

Đối với phúc lợi bắt buộc, Công ty đã chấp hành theo quy định của Nhà nước về việc đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế. Công ty biết rằng việc tham gia đóng bảo hiểm là quyền lợi và nghĩa vụ của NLĐ. Việc đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế như: ốm đau, thai sản, bệnh nghề nghiệp, hưu trí... được Công ty chấp hành một cách nghiêm túc và đầy đủ. NLĐ cũng được Công ty động viên và đã tích cực tham gia 100% việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cùng Công ty.

Đối với phúc lợi tự nguyện và các dịch vụ, với quan điểm coi NLĐ là tài sản quý nhất. Công ty đã đưa ra rất nhiều chương trình phúc lợi và dịch vụ nhằm động viên, khuyến khích NLĐ làm việc và thể hiện sự quan tâm của Công ty đến NLĐ của mình. Công ty đã áp dụng nhiều hình thức đa dạng như: Công ty đã tổ chức khám sức

khỏe định kỳ cho NLĐ vào đầu năm, với 100% kinh phí và với mục đích bảo vệ và chăm sóc sức khỏe cũng như kiểm tra, phát hiện bệnh nghề nghiệp cho NLĐ của mình.

Vào các ngày 8/3 và 20/10 hàng năm, nhằm động viên về vật chất cũng như tinh thần cho nữ NLĐ, Công đoàn công ty đều tổ chức tiệc liên hoan tại nhà hàng và có hoa, quà mừng chị em phụ nữ trong Công ty với giá trị ít nhất 100.000đ. Ngoài ra, Công ty không những chỉ quan tâm đến NLĐ mà còn có những chính sách quan tâm đến thân nhân, người nhà của NLĐ, như: thưởng cho các con cháu NLĐ nhân dịp 1/6, Trung thu với trị giá từ 100.000đ - 200.000đ.

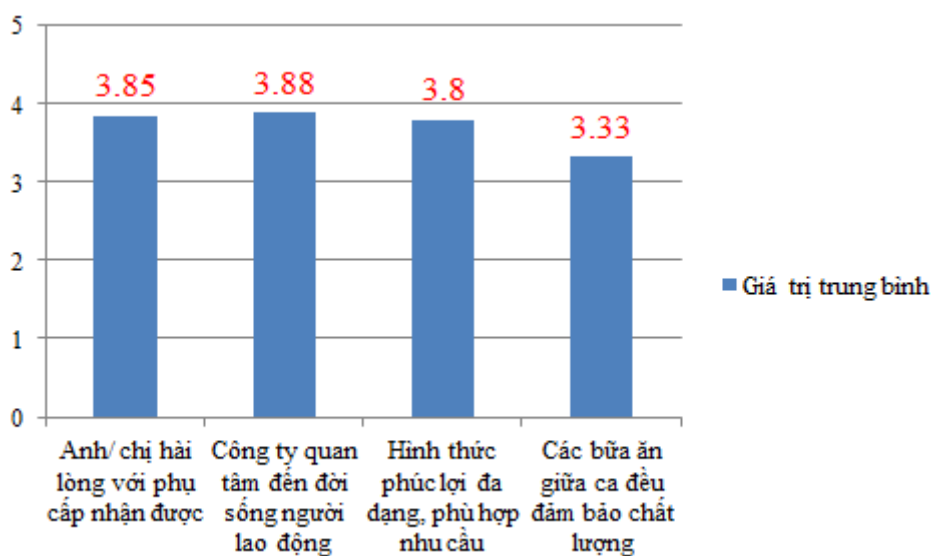
**Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Giá trị TB
Anh/ chị hài lòng với phụ cấp nhận được	4	56	15	0	0	3.85
Công ty quan tâm đến đời sống người lao động	10	55	4	3	3	3.88
Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu	6	54	10	4	1	3.80
Các bữa ăn giữa ca đều đảm bảo chất lượng	5	20	45	5	0	3.33

*Nguồn: Tác giả khảo sát*

**Bảng 2.9 Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**



**Hình 2.4: Biểu đồ giá trị trung bình các tiêu chí đánh giá của NLD về phúc lợi tại công ty TNHH may và thương mại Phong Nam**

Đa số người lao động (60 người) cảm thấy hài lòng với phụ cấp nhận được, trong đó 4 người đánh giá và *lựa chọn* "Hoàn toàn đồng ý" và 56 người lựa chọn

"Đồng ý". Điều này cho thấy công ty đã cung cấp phụ cấp phù hợp với nhu cầu và mong đợi của phần lớn nhân viên. Số lượng người đánh giá và lựa chọn "Bình thường" (15 người) cho thấy vẫn còn một số người chưa hoàn toàn hài lòng, có thể do mong muốn nhận được phụ cấp cao hơn hoặc đa dạng hơn.

Phần lớn người lao động (65 người) đánh giá cao sự quan tâm của công ty đến đời sống của họ, với 10 người đánh giá và lựa chọn "Hoàn toàn đồng ý" và 55 người lựa chọn "Đồng ý". Điều này cho thấy công ty đã có những chính sách và hoạt động cụ thể để quan tâm đến đời sống của nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có 6 người đánh giá và lựa chọn "Không đồng ý" hoặc "Hoàn toàn không đồng ý", cho thấy có một số nhân viên cảm thấy sự quan tâm của công ty chưa đủ hoặc chưa đáp ứng được nhu cầu của họ.

Đa số người lao động (60 người) đánh giá cao sự đa dạng và phù hợp của các hình thức phúc lợi, với 6 người đánh giá và lựa chọn "Hoàn toàn đồng ý" và 54 người đánh giá "Đồng ý". Điều này cho thấy công ty đã thiết kế các gói phúc lợi phù hợp với nhu cầu và mong muốn của đa số nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có 15 người đánh giá "Bình thường", "Không đồng ý", hoặc "Hoàn toàn không đồng ý", cho thấy một số người có thể mong muốn các hình thức phúc lợi đa dạng hơn hoặc phù hợp hơn với nhu cầu cá nhân của họ.

Tuy nhiên, đa số người lao động (50 người) lại cho rằng bữa ăn ca chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của họ khi họ lựa chọn "Bình thường" hoặc "Không đồng ý" đối với tiêu chí "Các bữa ăn ca đều đảm bảo chất lượng. Công ty cần xem xét chế độ này và có hình thức thay đổi phù hợp hơn với nhu cầu ăn trưa của người lao động.

Như vậy, công tác phúc lợi tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam được đánh giá tích cực bởi phần lớn người lao động. Công ty cần tiếp tục duy trì và cải thiện các chính sách phúc lợi để đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong muốn của tất cả nhân viên.

### **2.2.2. Công cụ phi tài chính**

#### **2.2.2.1. Điều kiện, môi trường làm việc**

Công ty đảm bảo cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết cho quá trình làm việc.... Khu vực sản xuất của công ty có bố trí điều hòa công nghiệp, hệ thống làm mát chống nóng cho công nhân viên lao động.

Hàng ngày, tại nơi sản xuất có nhân viên đến dọn vệ sinh sạch sẽ, gọn gàng. Với thời gian nghỉ trưa ít ỏi, nên NLĐ thường ở lại nghỉ trưa tại Công ty. Công ty có nhà ăn trưa

Lãnh đạo công ty thường xuyên quan tâm, kiểm tra và giúp người lao động có điều kiện làm việc tốt nhất, cụ thể:

+ Thực hiện tốt chính sách môi trường nhằm đảm bảo một môi trường làm việc sạch sẽ, không có chất độc hại và không gây ảnh hưởng đến môi trường xung quanh.

+ Không ngừng đầu tư kinh phí để trang bị điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động.

+ Chú trọng đảm bảo đầy đủ các điều kiện khác như: có phòng y tế để theo dõi, kiểm tra sức khoẻ của cán bộ công nhân viên trong công ty; có nhà để xe, nhà ăn tập thể cho người lao động.

+ Công tác bảo hộ lao động, thường xuyên đẩy mạnh công tác an toàn vệ sinh lao động, tiến hành kiểm tra việc thực hiện các quy định, nguyên tắc bảo hộ lao động.

Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam luôn chú ý đến việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thuận tiện nhất cho NLĐ. Môi trường văn hóa - xã hội cũng được Công ty quan tâm, chú trọng. Trong Công ty mối quan hệ giữa các cán bộ, công nhân viên là khá thân thiện, cởi mở, mọi người luôn vui vẻ, đoàn kết giúp đỡ nhau

**Bảng 2.11. Đánh giá của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Giá trị TB
Môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ	8	62	5	0	0	4.04
Trang thiết bị làm việc được trang bị đầy đủ	10	55	6	2	2	3.92
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	5	60	8	1	1	3.89
Mọi người trong công ty ứng xử vui vẻ hoà đồng	12	58	3	2	1	4.08
Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	4	59	5	0	7	3.71



Qua bảng 2.10 đa số người lao động hài lòng với môi trường làm việc điều này được thể hiện rõ qua các chỉ số cao ở các hạng mục " Đồng ý" và " Hoàn toàn đồng ý" về Môi trường làm việc sạch sẽ, thoáng mát, trang thiết bị làm việc đầy đủ và an toàn vệ sinh lao động. Điều này cho thấy công ty đã đầu tư và quan tâm đến việc đảm bảo một môi trường làm việc lành mạnh và an toàn cho người lao động.

Công ty đã đầu tư khá đầy đủ vào việc trang bị các thiết bị làm việc hiện đại, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thoải mái cho người lao động. Công ty đã xây dựng môi trường vật chất như phòng ốc, các trang thiết bị, tiện nghi văn phòng... cung cấp đầy đủ cho NLĐ thuận tiện làm việc nhất.

Như vậy, Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đã đạt được những kết quả nhất định trong việc đảm bảo điều kiện làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, công ty vẫn cần tiếp tục nỗ lực để cải thiện hơn nữa, đặc biệt là về chế độ làm việc và nghỉ ngơi. Việc lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của người lao động sẽ góp phần xây dựng một môi trường làm việc hài hòa, hiệu quả và bền vững.

Hầu hết nhân viên cảm thấy thoải mái và vui vẻ khi làm việc cùng đồng nghiệp. Điều này thể hiện qua số lượng lớn các đánh giá và lựa chọn "Đồng ý" và "Hoàn toàn đồng ý" cho nội dung này, môi trường làm việc được đánh giá là an toàn. Điều này cho thấy công ty đã đầu tư vào cơ sở vật chất để tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên. Do Công ty có thể đã xây dựng được một chính sách nhân sự rõ ràng, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và thăng tiến, công ty thường xuyên tổ chức các hoạt động giao lưu, đoàn kết, tạo cơ hội cho nhân viên gắn kết với nhau. Các cấp lãnh đạo quan tâm đến đời sống và công việc của nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc cởi mở và thân thiện.

Như vậy, Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đã tạo được một môi trường làm việc tích cực và thu hút nhân viên. Tuy nhiên, công ty vẫn cần tiếp tục nỗ lực để cải thiện hơn nữa, nhằm xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### *2.2.2.3. Cơ hội học tập*

Công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam luôn tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên không ngừng học hỏi và phát triển. Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo đa dạng, từ các khóa kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm đến các khóa chuyên môn về ngành may mặc. Các chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với

từng đối tượng và vị trí công việc, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Bên cạnh đó, công ty còn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài để mở rộng kiến thức và cập nhật những xu hướng mới nhất của ngành. Nhờ những cơ hội học tập này, nhân viên không chỉ được trang bị những kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt công việc mà còn có cơ hội thăng tiến trong công việc.

Công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam đã triển khai nhiều chương trình đào tạo và học tập dành cho người lao động, nhằm nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành may mặc. Công ty tổ chức các khóa học về kỹ thuật may cơ bản và nâng cao, giúp người lao động nắm vững các quy trình sản xuất và công nghệ mới nhất. Công ty gửi nhân viên đi học ở đơn vị đối tác khoá học về quản lý chất lượng nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, công ty cung cấp các khóa học về quản lý chất lượng, giúp người lao động hiểu rõ các tiêu chuẩn và quy trình kiểm tra chất lượng.

**Bảng 2.12. Số lớp đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ của công ty năm 2023**

*Đơn vị: Người*

<b>Chương trình</b>	<b>Số lớp đào tạo</b>	<b>Số người được đào tạo</b>
Tổng	6	185
Đào tạo bồi dưỡng cho nhân viên chính thức sản xuất	4	96
Đào tạo bồi dưỡng cho nhân viên thời vụ	1	22
Đào tạo bổ trợ kiến thức về may	1	67

*Nguồn: Công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam*

**Bảng 2.13. Đánh giá của người lao động về cơ hội học tập tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

<b>Nội dung</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Giá trị TB</b>
Được tham gia các khoá đào tạo của công ty tổ chức	12	48	10	5	0	3,89

Được tham gia các khoá huấn luyện để hiệu quả trong công việc	10	50	10	3	2	3,84
Cơ hội học tập các kiến thức mới	8	50	5	0	12	3,56

*Nguồn: Tác giả khảo sát*

Hầu hết nhân viên cho rằng họ được tham gia các khóa đào tạo hữu ích và cần thiết cho công việc. Điều này được thể hiện qua số lượng lớn các đánh giá và lựa chọn "Đồng ý" và "Hoàn toàn đồng ý" cho các nội dung liên quan đến việc tham gia các khóa đào tạo và huấn luyện. Phần lớn nhân viên cảm thấy hài lòng về cơ hội được tiếp cận với những kiến thức mới. Điều này cho thấy công ty đã tạo ra một môi trường học tập tích cực, khuyến khích nhân viên không ngừng nâng cao năng lực bản thân. Do công ty đã đầu tư vào các chương trình đào tạo, cung cấp cho nhân viên cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng và nội dung các khóa đào tạo được thiết kế phù hợp với nhu cầu công việc và giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc. Mặc dù kết quả đánh giá chung là tích cực, nhưng vẫn có một số ý kiến cho rằng công ty cần cải thiện hơn nữa về cơ hội học tập. Điều này cho thấy công ty vẫn cần tiếp tục lắng nghe ý kiến của nhân viên và điều chỉnh các chương trình đào tạo cho phù hợp.

Như vậy, cho thấy Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đã tạo ra một môi trường học tập tích cực cho nhân viên. Tuy nhiên, công ty vẫn cần tiếp tục cải tiến để các chương trình đào tạo ngày càng hiệu quả và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên.

#### 2.2.2.4. Cơ hội thăng tiến

Người lao động làm việc tại công ty bên cạnh được trả mức lương thưởng các phúc lợi thỏa đáng thì họ còn quan tâm đến lộ trình thăng tiến trong công việc, đó là một trong những yếu tố quan trọng để làm cho nhân viên gắn bó với công ty. Tuy nhiên tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đến nay vẫn chưa có chính sách lộ trình thăng tiến cá nhân. Các vị trí quản lý thường được tuyển dụng mới từ bên ngoài vào hoặc luân chuyển theo ý kiến của giám đốc

**Bảng 2.14. Đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không	Giá trị TB
----------	------------------	--------	-------------	--------------	-----------------	------------

					đồng ý	
Công tác đề bạt, bổ nhiệm công bằng	10	50	15	0	0	3,93
Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân	5	51	10	5	4	3,64
Những người được đề bạt là xứng đáng	12	58	3	2	0	4,07
Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty	15	45	12	2	1	3,95

*Nguồn: Tác giả khảo sát*

Bảng đánh giá trên cung cấp một cái nhìn tổng quan về nhận thức của người lao động về cơ hội thăng tiến tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Qua đó, chúng ta có thể thấy được những điểm mạnh, điểm yếu cũng như những vấn đề cần được cải thiện trong hệ thống thăng tiến của công ty.

Đa số người lao động đánh giá cao sự công bằng trong công tác đề bạt, bổ nhiệm. Điều này cho thấy công ty đã thực hiện khá tốt việc lựa chọn nhân sự dựa trên năng lực và hiệu quả công việc. Có thể do công ty đã xây dựng được một quy trình đánh giá nhân sự rõ ràng, minh bạch, dựa trên các tiêu chí khách quan. Ngoài ra, việc lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến việc tạo ra một môi trường làm việc công bằng.

Mặt khác, Sự lạc quan này có thể đến từ việc công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân. Tuy nhiên, việc một số người cảm thấy không lạc quan có thể do nhiều nguyên nhân, như thiếu thông tin về lộ trình thăng tiến, cảm thấy cơ hội thăng tiến còn hạn chế, hoặc do các yếu tố cá nhân. Như vậy, có thể thấy rằng Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam đã có những nỗ lực nhất định trong việc xây dựng một hệ thống thăng tiến công bằng và minh bạch. Tuy nhiên, để hệ thống này hoạt động hiệu quả hơn, công ty cần tiếp tục cải thiện và hoàn thiện. Việc lắng nghe ý kiến của nhân viên, xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả và tạo ra một môi trường làm việc tích cực là những yếu tố quan trọng để thành công.

### **2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam**

#### **2.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động**

### *2.3.1.1. Đặc điểm cá nhân của người lao động*

So với các ngành khác, lĩnh vực may là một ngành khá đặc thù bởi đây là một ngành thâm dụng nhiều nguồn nhân lực hơn trong sự tương quan với lĩnh vực khác, công đoạn nào của ngành này. Đội ngũ nhân viên yêu cầu bên cạnh trình độ tay nghề lành nghề cao còn phải đảm bảo những yêu cầu về đạo đức, văn hóa, thể hiện rõ tinh thần trách nhiệm và cầu thị phát triển, hướng đến việc tạo ra những giá trị chung cho công ty, cho cộng đồng. Nên do đó, khâu tuyển và huấn luyện người lao động được công ty hết sức quan tâm nhằm hình thành một đội ngũ đáp ứng với những yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

**Bảng 2.15: Đặc điểm nguồn nhân lực lao động trực tiếp Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam**

*Đơn vị: Người*

Chỉ tiêu		2021		2022		2023	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng lao động</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>Giới tính</b>	<b>Nam</b>	1	3,3	2	3,4	4	<b>5</b>
	<b>Nữ</b>	29	96,7	56	96,6	71	<b>95</b>
<b>Trình độ</b>	<b>ĐH, trên ĐH</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<b>CĐ</b>	0	0	0	0	2	<b>2,6</b>
	<b>TC, THPT</b>	30	100	56	100	73	<b>97,3</b>
<b>Độ tuổi</b>	<b>18-25</b>	20	66,7	20	35,7	22	<b>29,3</b>
	<b>26-33</b>	9	30	25	44,6	46	<b>61,3</b>
	<b>&gt;33</b>	1	3,3	11	19,7	7	<b>9,3</b>

*Nguồn: Phòng Hành chính – Kế toán Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam*

#### **a. Cơ cấu lao động theo giới tính**

Số lượng lao động sản xuất trực tiếp là nữ trong công ty là 71 người chiếm 95%, lao động nam là 4 người chiếm 5% trong tổng số lao động (năm 2023). Có thể thấy số lượng nhân viên nữ chiếm ưu thế trong cơ cấu nhân sự của công ty. Vì công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh và sản xuất hàng may mặc...nên đòi hỏi công việc khéo léo, tỉ mỉ, và sự kiên nhẫn,...nên sẽ phù hợp với nhân viên nữ hơn. Còn nhân viên nam chủ yếu được phân bổ trong các vị trí quản lý và bảo trì máy móc. Nhìn chung, tỷ lệ nam – nữ tại công ty như vậy là khá đồng đều và hợp lý với yêu cầu công việc của công ty.

#### **b. Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Với tính chất công việc luôn yêu cầu sự năng động, sáng tạo và khả năng chịu nhiều áp lực nên nguồn nhân lực của công ty khá trẻ tập trung nhiều nhất ở độ tuổi từ 26 đến 33 (61,3%) ở độ tuổi này phần lớn là những nhân viên đã có trên 5 năm kinh nghiệm. Có khoảng 29,3% nhân viên dưới 26 tuổi, số lượng này không nhiều và chủ

yếu giữ những vị trí đơn giản, không cần tay nghề vì kinh nghiệm làm việc còn yếu và thái độ chưa thực sự chín chu.

Nhìn chung, đội ngũ nhân viên trẻ có nhiều ưu điểm như linh hoạt, nhạy bén, nhiều ý tưởng, có nhiều thời gian cho công việc, thích nghi nhanh với môi trường làm việc. Tuy nhiên, đây cũng là một trong những điểm yếu của công ty khi các nhân viên trẻ chưa có bề dày kinh nghiệm luôn có hoài bão để tìm kiếm những thách thức, công việc mới có nhiều cơ hội hơn. Điều này đặt ra thách thức cho bộ phận nhân sự để làm thế nào duy trì và phát triển một đội ngũ nhân sự vững mạnh cho công ty.

Công ty có nhiều nhân viên mới vào nghề hoặc với trình độ kỹ thuật chưa cao, việc tổ chức các chương trình đào tạo và mentoring sẽ rất quan trọng để nâng cao kỹ năng và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp. Đồng thời, việc thấu hiểu nhu cầu và mong muốn cá nhân của nhân viên, như sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng giúp công ty thiết kế các chính sách động viên phù hợp. Chẳng hạn, việc linh hoạt trong giờ làm việc hoặc cung cấp các gói phúc lợi hấp dẫn có thể tăng cường sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên. Tóm lại, việc điều chỉnh các yếu tố động lực phù hợp với đặc điểm nguồn lao động giúp Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam xây dựng một đội ngũ nhân viên gắn bó, hiệu quả và nhiệt huyết.

#### *2.3.1.2. Trình độ của người lao động*

Số lượng nhân viên có trình độ trên đại học chiếm 0%, trình độ cao đẳng khoảng 2,6% và dưới cao đẳng tầm 97%. Tỷ lệ trình độ nhân viên ở mức THPT khá cao. Ở trong các xưởng sản xuất, công ty không cần sử dụng lao động có trình độ học vấn cao, các lao động trực tiếp sản xuất công ty chỉ cần tuyển người nhanh nhẹn, cẩn thận và tỉ mỉ trong công việc.

Trong các năm qua, gần như số lượng nhân viên có trình độ ĐH và trên ĐH không tăng, chỉ có số lượng nhân viên trên cao đẳng và dưới cao đẳng tăng đều. Chứng tỏ, chính sách tuyển dụng của công ty đã chú trọng đến trình độ, chỉ tuyển nhân viên từ đại học trở lên cho các vị trí yêu cầu đến bằng cấp. Còn nhân viên có trình độ dưới cao đẳng được tuyển vào bộ phận chăm sóc khách hàng - công việc đòi hỏi sự cẩn thận, không cần đến bằng cấp.

Việc công ty có trong tay một đội ngũ nhân viên trẻ, có năng lực chuyên môn, tay nghề vững là một thế mạnh rất lớn trong thời điểm hiện nay. Đội ngũ này sẽ thích nghi nhanh với những thay đổi liên tục về công nghệ, cách thức làm việc, yêu cầu cao và luôn thay đổi của khách hàng, từ đó đưa ra những ý tưởng, sáng kiến mới giúp đạt hiệu quả cao trong công việc.

Trình độ của người lao động trong công ty ảnh hưởng đáng kể đến việc tạo động lực cho nhân viên. Với đa số nhân viên có trình độ dưới cao đẳng, việc đảm bảo họ được đào tạo đầy đủ về kỹ năng cần thiết là rất quan trọng để thực hiện công việc hiệu quả. Cung cấp đào tạo và phát triển kỹ năng không chỉ giúp nhân viên tự tin hơn mà còn mang lại cảm giác thỏa mãn và thành công trong công việc. Nhân viên trẻ thường có tư duy cởi mở và sẵn sàng thử nghiệm các phương pháp làm việc mới; vì vậy, nếu công ty khuyến khích họ đóng góp ý tưởng và sáng kiến, điều này sẽ thúc đẩy sự sáng tạo và phát triển của tổ chức. Chính sách khen thưởng hợp lý cho những thành tích tốt cũng là một yếu tố tạo động lực, giúp mọi người cảm thấy được đánh giá và công nhận. Bên cạnh đó, công ty cần xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên, đặc biệt là những người có tiềm năng, nhằm giữ chân họ lâu dài. Cuối cùng, việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thân thiện, nơi mà mọi người cảm thấy được tôn trọng và có giá trị, sẽ kích thích động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên.

### **2.3.2. Các nhân tố thuộc về công ty**

#### **2.3.2.1. Tiềm lực tài chính**

Cùng với sự tăng trưởng không ngừng của doanh thu, lợi nhuận qua các năm năm 2021 doanh thu đạt 5.165 triệu đồng đến năm 2023 doanh thu tiếp tục tăng 14.615 triệu đồng. Cùng với doanh thu tăng liên tục thì lợi nhuận cũng tăng lên đáng kể, năm 2021 lợi nhuận công ty đạt 205 triệu đồng, đến năm 2023 thì lợi nhuận tăng lên đến 2.486 triệu đồng. Ngoài ra, ngoài sự tăng mạnh về doanh thu và lợi nhuận, tỷ lệ thanh khoản của công ty khá tốt, năm 2023, tỷ lệ này dao động trong khoảng từ 1,05 đến 1,2, cho thấy được khả năng thanh toán đầy đủ các khoản nợ phải trả của doanh nghiệp. Là một doanh nghiệp gia công dệt may, những khoản chi phí lớn của công ty là chi phí cố định và chi phí dành cho con người như lương và các khoản phúc lợi khác. Phần chi phí này hoàn toàn nằm trong kế hoạch lưu động vốn của công ty hàng tháng, cho nên khả năng thanh khoản của công ty rất tốt. Dòng tiền trong hoạt động của công ty cũng khá ổn định khi tất cả các giao dịch giao hàng trong tháng sẽ được thanh toán ngay ngày 10 hàng tháng. Việc có được một đối tác ổn định với các hợp đồng dài hạn cũng là một điều kiện tốt để công ty duy trì dòng tiền hoạt động một cách ổn định và an tâm nhất.. Đây là sự đóng góp không nhỏ trong hoạt động tăng năng suất lao động, đã giúp Phong Nam hình thành được quỹ lương và tiền thưởng hợp lý để có kế hoạch phân bổ ngân sách hàng năm nhằm thực hiện công tác tạo động lực cho NLĐ. Chúng ta cũng có thể thấy rõ rằng lãnh đạo Công ty rất chú trọng tới việc phát triển đội ngũ nhân lực để bảo toàn nguồn vốn ngày càng tăng này, đồng thời để giữ chân được những người



kinh nghiệm lâu năm cho công ty thông qua các quy định, quy chế về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và trợ cấp,... không thua kém so với công ty bên ngoài đã tạo ra lợi thế cạnh tranh về nhân lực tương đối hấp dẫn.

### 2.3.2.2. Đặc điểm công việc

+ *Tổ trưởng kiểm soát toàn bộ nhiệm vụ phân bố các công đoạn:*

Mỗi công đoạn sẽ có một nhân viên phù hợp với năng lực, khả năng sử dụng máy móc, khả năng thành thạo trong công đoạn nhất định trong quy trình sản xuất sản phẩm. Tổ trưởng là người chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với việc phân bố các công đoạn cho ai trong một tổ, tham gia vào sản xuất trực tiếp hằng ngày, nắm rõ năng lực của mỗi cá nhân trong tổ. Tổ trưởng cũng là người tham gia báo cáo năng suất cá nhân hằng ngày cho đội ngũ nhân lực để cuối tháng có thể xét thưởng năng suất. Chính vì thế, năng lực đánh giá, phân bố và đạo đức của tổ trưởng là một trong những nhân tố ảnh hưởng lớn đến mức lương, thưởng của mỗi cá nhân trong từng tổ.

+ *Công việc mang tính thời vụ:*

Thông thường khi số lượng đơn hàng gấp và nhiều nhất thường tập trung từ tháng 3 đến tháng 9, giai đoạn này công nhân phải làm việc hết năng suất thậm chí phải tăng ca mới đúng tiến độ bàn giao sản phẩm. Từ tháng 1 đến giữa năm là giai đoạn nhàn rỗi, ở thời điểm này thậm chí công nhân chỉ cần làm đủ thời gian yêu cầu thậm chí phải nghỉ phép để giảm bớt áp lực tài chính cho công ty. Rõ ràng, với đặc trưng tính thời vụ, đòi hỏi không những công ty (cần có các chính sách hỗ trợ phù hợp ở thời kỳ cao điểm) mà cả người lao động cũng chuẩn bị sẵn sàng những yêu cầu về mặt sức khỏe, tâm lý và các vấn đề khác nhằm thích ứng với đặc trưng mùa vụ của ngành dệt may hiện nay.

+ *Chuyên môn hóa cao thông qua việc phân tách thành các khâu, công đoạn dệt may:*

Đặc thù của ngành dệt may là hoạt động sản xuất được thiết lập thông qua các khâu sản xuất và công đoạn cụ thể, có sự tách bạch và đặc thù riêng. Dựa vào đặc trưng của mỗi công đoạn và đặc thù của đối tượng lao động mà sẽ phân thành những nhóm, tổ đội và phân chia ở mỗi công đoạn sản xuất sản phẩm. Chính vì vậy, mỗi tổ sản xuất sẽ có những nhiệm vụ khác nhau, yêu cầu về mức độ kiến thức và kinh nghiệm cũng khác biệt nên do đó tiêu chí về vị trí việc làm cũng sẽ không giống nhau. Hình thành các nhóm chuyên môn sẽ hướng đến khả năng chuyên môn hóa trong khâu, công đoạn của từng người lao động cao hơn, tốt hơn và tạo ra sản phẩm ở mỗi công đoạn sẽ nhiều hơn so với việc một công nhân đảm nhiệm tất cả các khâu sản xuất.

#### + Công việc lặp đi lặp lại:

Nếu trước đây, nói về dệt may là nói đến ngành thâm dụng khá nhiều sức lao động; nhưng với xu hướng hội nhập quốc tế, yêu cầu hàng hóa xuất khẩu cao hơn, đòi hỏi sự đồng bộ cao hơn thì việc tận dụng lợi thế của máy móc hiện đại hướng đến chuyên môn hóa cao cũng như sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn trong cùng một khoảng thời gian đang là cách mà nhiều công ty trong đó có công ty Phong Nam đưa vào vận dụng. Máy móc đảm nhiệm hầu hết những khâu nặng, thô và kiểu hình thức sản xuất phổ biến là dưới dạng băng chuyền, thông qua nhiều công đoạn sản xuất khác nhau mới tạo nên thành phẩm cuối cùng. Người lao động sẽ được phân bổ ở các vai trò cụ thể, đảm nhiệm chuyên biệt một nhiệm vụ cụ thể như cắt, may, là, đóng gói,... và có tính lặp đi lặp lại trong khoảng thời gian dài nhất định. Đặc tính này có tính lợi là giúp công nhân hình thành kỹ năng sâu trong khâu mình phụ trách nhưng hạn chế là làm cho người lao động cảm giác nhàm chán do quá trình lặp đi lặp lại này.

Đặc thù công việc trong ngành may, với yêu cầu cao về chất lượng và chính xác, đòi hỏi công ty phải thiết lập các tiêu chuẩn rõ ràng và thường xuyên tổ chức đào tạo kỹ năng cho nhân viên. Điều này không chỉ giúp nâng cao tay nghề mà còn tạo động lực cho nhân viên bằng cách công nhận và khen thưởng những nỗ lực đạt được tiêu chuẩn chất lượng. Bên cạnh đó, công việc trong lĩnh vực thương mại đòi hỏi sự linh hoạt và sáng tạo để đáp ứng nhu cầu thị trường và xu hướng tiêu dùng. Công ty cần khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới và cải tiến quy trình làm việc, đồng thời thưởng cho những sáng kiến hiệu quả. Thêm vào đó, công việc mang tính thời vụ và những giai đoạn cao điểm trong ngành may và thương mại đòi hỏi công ty phải quản lý khối lượng công việc và duy trì động lực cho nhân viên bằng cách cung cấp các khoản thưởng, tổ chức hoạt động gắn kết đội nhóm và hỗ trợ cần thiết trong các giai đoạn căng thẳng.

#### 2.3.2.3. *Đội ngũ phụ trách nhân lực*

Đội ngũ phụ trách nhân lực của Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam, dù chỉ gồm hai nhân viên, đã thực hiện hiệu quả các công tác nhằm gắn kết và giữ chân người lao động trong môi trường công ty nhỏ nhưng giàu tính thân thiện. Họ xây dựng các chương trình khuyến khích sự gắn bó lâu dài bằng cách thiết lập các chính sách nhằm tăng cường quyền lợi của nhân viên, đảm bảo rằng mọi người cảm thấy được đánh giá cao và có giá trị. Đội ngũ này không chỉ tập trung vào các kế hoạch giữ chân người lao động, mà còn chú trọng vào các chính sách quản lý và phát triển nhân sự, chẳng hạn như thực hiện các đánh giá định kỳ để nhận diện và khen

thường những nhân viên có đóng góp nổi bật, tạo động lực để họ tiếp tục gắn bó và cống hiến.

Với quy mô công ty nhỏ, đội ngũ nhân lực này còn linh hoạt tổ chức các buổi gặp gỡ thân mật, tạo điều kiện để ban lãnh đạo và nhân viên có thể lắng nghe, thấu hiểu nguyện vọng của nhau. Những buổi trao đổi thân thiện này đã giúp xây dựng một văn hóa công ty cởi mở, nơi mọi người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến và đóng góp. Ngoài ra, họ cũng dành thời gian tổ chức các hoạt động nội bộ nhằm nâng cao tinh thần đội nhóm, từ các buổi sinh hoạt chung đến các sự kiện kỷ niệm, giúp nhân viên thêm phần gắn kết với công ty và đồng nghiệp.

Nhờ việc làm việc sát sao, đội ngũ phụ trách nhân lực đã tạo nên một môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên luôn cảm thấy hài lòng với vị trí của mình và mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Chính những nỗ lực gần gũi và tinh thần phục vụ tận tâm của đội ngũ này đã tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của Phong Nam, góp phần không nhỏ vào việc duy trì và nâng cao hiệu suất.

### **2.3.3. Nhân tố bên ngoài công ty**

#### **2.3.3.1. Yếu tố luật pháp và quy định Nhà nước**

Năm 2023, căn cứ quy định tại Nghị định số 38/2022/NĐ-CP, từ ngày 01/01/2023, mức lương tối thiểu vùng theo tháng đối với NLĐ làm việc ở DN vùng ba là 3.450.000 đồng/tháng, mặc dù vậy công ty Phong Nam đã trả mức tiền lương tối thiểu là 4.700.000 đồng/tháng hoặc cao hơn đối với NLĐ có hợp đồng, đối với những NLĐ làm thời vụ hoặc có trình độ học vấn thấp thì mức lương trung bình dao động khoảng 4.700.000 đồng/tháng. Tuy mức tiền lương trung bình tối thiểu thấp nhất của công ty đã trả tương đối bằng với mức quy định nhà nước nhưng với tình hình kinh tế như hiện nay, tất cả các mặt hàng đều lên giá khá cao so với những năm trước thì chưa thể đảm bảo được đời sống cho NLĐ. Do đó, với quy định mức lương tối thiểu như hiện nay thì chưa thể tạo động lực cho NLĐ. Bộ luật lao động, các bộ ứng xử đã quy định rất rõ về tiền lương, thưởng, thời gian làm việc, nghỉ ngơi... Việc công ty tuân thủ nghiêm ngặt các quy định như tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm cho NLĐ, đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý đã làm cho NLĐ thấy yên tâm làm việc.

#### **2.3.3.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động**

Ngành công nghiệp may mặc là một lĩnh vực có đặc điểm riêng biệt, ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản lý và tạo động lực lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Tác động tích cực đến động lực lao động xuất phát từ nhu

cầu thị trường ổn định và phát triển liên tục trong nước cũng như quốc tế. Sự phát triển mạnh mẽ của các thị trường xuất khẩu mở ra cơ hội việc làm và thu nhập ổn định cho người lao động, tạo ra tâm lý an tâm và lòng tin vào sự phát triển lâu dài của công ty. Đặc biệt, trong ngành may mặc, việc người lao động dễ dàng tiếp cận công việc với yêu cầu trình độ không quá cao giúp thu hút nhiều lao động phổ thông. Điều này tạo điều kiện để công ty dễ dàng tuyển dụng và duy trì nguồn nhân lực cần thiết.

Ngoài ra, đặc thù của ngành may mặc còn tạo ra các cơ hội để người lao động nâng cao tay nghề và phát triển bản thân thông qua các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng chuyên môn. Việc công ty chú trọng đến việc đào tạo tay nghề có thể làm tăng khả năng cạnh tranh của người lao động trên thị trường lao động, từ đó thúc đẩy họ cảm thấy động lực và cam kết gắn bó với công ty hơn.

Tuy nhiên, bên cạnh các yếu tố tích cực, đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động của Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam cũng mang đến một số thách thức tiêu cực ảnh hưởng đến động lực lao động. Một trong những yếu tố tiêu cực lớn nhất là tính chất công việc thường đòi hỏi sự tỉ mỉ và thời gian làm việc dài. Áp lực từ khối lượng công việc lớn, yêu cầu hoàn thành đúng tiến độ và sự khắc nghiệt trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật có thể khiến người lao động cảm thấy căng thẳng và mệt mỏi, từ đó làm giảm tinh thần làm việc. Hơn nữa, ngành may mặc thường có mức lương không cao so với các ngành công nghiệp khác, điều này có thể làm suy giảm động lực và lòng trung thành của người lao động nếu không được bù đắp bằng các chính sách đãi ngộ phù hợp, chẳng hạn như phúc lợi xã hội, chế độ khen thưởng hay cơ hội thăng tiến.

Ngoài ra, môi trường làm việc trong các xưởng may thường khá khắc nghiệt, với tiếng ồn lớn, điều kiện nhiệt độ không thoải mái, có thể ảnh hưởng xấu đến sức khỏe và tinh thần của người lao động. Những yếu tố này, nếu không được quản lý tốt, có thể làm giảm sút động lực và sự hài lòng của nhân viên.

### *2.3.3.3. Đặc điểm của thị trường lao động*

Sau dịch bệnh, thị trường lao động có nhiều biến động lớn, đặc biệt là lĩnh vực may mặc. Với thị trường may mặc trầm lắng như năm 2023 đặc biệt với gia tăng lạm phát, lãi suất ngân hàng cao khiến thị trường may mặc lâm vào khó khăn. Hàng loạt công ty may phải đóng cửa hoặc cắt giảm nhân sự, cắt giảm thu nhập dẫn đến thị trường lao động dư thừa nguồn cung lao động cho lĩnh vực may mặc. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động khi cảm thấy thiếu an toàn với nguy cơ bị mất việc làm, do đó họ sẽ có động lực lao động cao hơn để giữ việc làm.

Theo Cục Thống kê tỉnh Hà Tĩnh, 6 tháng đầu năm 2023, số người có việc là 491.867 người, chiếm 95,43%. Số người không có việc làm chiếm 4,57% lực lượng lao động, trong đó lao động thất nghiệp chủ yếu là khu vực nông thôn chiếm đến 94,43%. Nguyên nhân do chế độ, chính sách làm việc cho người lao động của doanh nghiệp ở Hà Tĩnh vẫn chưa đủ sức thu hút và giữ chân người lao động. Mức lương vùng tại khu vực Hà Tĩnh khá thấp nên người lao động có xu hướng tìm kiếm các doanh nghiệp ngoại tỉnh như: Bình Dương, Hải Phòng, Đồng Nai, TP Hồ Chí Minh. Người dân Hà Tĩnh chủ yếu tập trung làm việc tại Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc...

Vì vậy để thu hút và giữ chân người lao động trong nước, công ty cần có các biện pháp kích thích tạo động lực hiệu quả nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tránh tình trạng nhân viên nhảy việc sang công ty khác có nhiều chế độ đãi ngộ tốt hơn. Bởi lẽ chính sách tạo động lực lao động chỉ hiệu quả khi trước tiên bản thân người lao động phải có cảm giác an toàn an tâm, không lo lắng không bắt mắt khi làm việc tại công ty.

## **2.4. Đánh giá thực trạng**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của NLD. Công ty đã kết hợp hai biện pháp tài chính và phi tài chính để tạo động lực cho NLD. Qua nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại công ty có thể thấy Phong Nam đã có sự quan tâm và thực hiện khá tốt các chính sách này, khuyến khích được NLD làm việc hiệu quả, năng suất cao và gắn bó với doanh nghiệp. Cụ thể:

- Tiền lương: công ty có cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho NLD. Công ty luôn trả lương cho NLD đúng hạn theo quy định. Tiền lương được trả gắn với năng suất lao động đã khuyến khích NLD đi làm tích cực để có thể tăng hiệu suất làm việc.

- Tiền thưởng: công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc. Chính sách khen thưởng công khai, kết hợp cả thưởng vật chất và thưởng tinh thần nên đã kích thích NLD hăng say làm việc để đạt được các mức thưởng, bổ sung thêm nguồn thu nhập và giúp họ an tâm làm việc. Do vậy, công ty cần phát huy hơn nữa để tiếp tục duy trì biện pháp này trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Chế độ phúc lợi: công ty luôn tuân thủ đúng quy định về phúc lợi bắt buộc cho NLD mà Nhà nước quy định. Đồng thời, công ty cũng đã xây dựng được hệ thống các

chương trình phúc lợi khá là đầy đủ, phù hợp, có ý nghĩa cả về vật chất và tinh thần. Qua đó thể hiện sự quan tâm từ BGD công ty đối với NLD, đã khích lệ NLD làm việc với năng suất cao.

- Công tác đời sống và hoạt động đoàn thể tại công ty được tổ chức tốt. Hàng năm công ty phát động tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, các hoạt động thể thao, thăm quan, du lịch,...tạo ra tinh thần vui tươi cho nhân viên. Công ty luôn quan tâm tới đời sống văn hóa tinh thần của NLD góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày càng tốt hơn.

- Điều kiện và môi trường làm việc: được công ty quan tâm và trang bị đầy đủ các trang, thiết bị phục vụ xuyên suốt quá trình làm việc của NLD, đảm bảo những điều kiện tốt nhất cho NLD làm việc. Bầu không khí làm việc tại công ty rất thoải mái trên tinh thần hợp tác, phối hợp hiệu quả, nhưng vẫn đảm bảo nguyên tắc làm việc.

- Cơ hội học tập: Công ty thường xuyên tổ chức các khóa học, từ đào tạo tay nghề đến các chương trình phát triển các kỹ thuật cao hơn. Việc đầu tư vào các chương trình đào tạo không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người đều có cơ hội để phát triển và tiến bộ trong sự nghiệp. Ngoài ra mở rộng việc tài trợ cho nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài, gửi đến các công ty đối tác để phát triển kỹ năng và khai thác tối đa hóa năng lực cá nhân NLD.

- Công ty cũng khuyến khích nhân viên tự đề xuất các sáng kiến, cải tiến quy trình làm việc và tham gia vào các dự án quan trọng, qua đó họ có thể chứng tỏ năng lực và sự sáng tạo của mình. Những nhân viên có thành tích nổi bật trong các hoạt động này thường được ưu tiên xét thăng chức, tạo ra một vòng tròn tích cực trong việc nâng cao động lực làm việc. Chính nhờ những ưu điểm này, Phong Nam không chỉ giữ chân được những nhân viên tài năng mà còn phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận có khả năng dẫn dắt công ty ngày càng phát triển.

## **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.4.2.1. Hạn chế**

- Công tác trả lương dựa vào tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất làm việc của mỗi người, nhưng tổ trưởng lại không thể chia đều việc làm cho mỗi công nhân viên, nó bị phụ thuộc vào yếu tố chủ quan của người đánh giá dễ mắc phải các lỗi khi đánh giá như: lỗi thiên vị, lỗi xu hướng trung bình, lỗi thái cực, lỗi định kiến do tập quán văn hoá, lỗi thành kiến, lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất... Điều này sẽ tạo ra sự bất bình trong người lao động làm cho họ có thái độ làm việc thiếu sự hăng say nhiệt tình.

- Tiền thưởng còn thiếu sự linh hoạt trong công tác khen thưởng. Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng chưa được chú trọng. Điều này làm cho người được khen thưởng có thể chưa cảm nhận được giá trị vật chất và giá trị tinh thần trong tiền thưởng. Ngoài ra, Công ty chưa xây dựng các tiêu chí và các mức thưởng minh bạch và rõ ràng, điều kiện cụ thể để đánh giá xếp loại cho công nhân, các mức thưởng hằng tháng vẫn duy trì qua những đánh giá chủ quan của người quản lý trực tiếp, dễ khiến công nhân viên cảm thấy chưa thực sự có động lực để phấn đấu vì tiền thưởng, do đó chưa có tác dụng mạnh để khuyến khích những NLD có đóng góp thực sự vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Về phúc lợi, mặc dù Công ty đã mua bảo hiểm bắt buộc cho tất cả các nhân viên có hợp đồng trên 12 tháng, tuy nhiên, mức đóng bảo hiểm bắt buộc theo chế độ thang bảng lương theo hệ thống thang, bảng lương và chế độ phụ cấp cho các công ty Nhà nước làm cho nhiều cán bộ nhân viên bị thiết thòi do thực tế lương của họ cao hơn với mức đóng bảo hiểm hiện tại. Ngoài ra, Công ty chưa có chế độ phụ cấp độc hại phù hợp với điều kiện thực tế, theo quy định của nhà nước thì NLD phải được trợ cấp an toàn do độc hại nghề nghiệp, nhưng tại Phong Nam thì chưa được đề cập đến trong chính sách đối với các bộ phận sản xuất riêng biệt, chưa được chú trọng quan tâm so với tính chất công việc mà công nhân phải đảm nhận. Bên cạnh đó, chính sách thăm quan du lịch chưa được coi trọng.

- Môi trường làm việc tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam về cách ứng xử của mọi người chưa thật sự vui vẻ hoà đồng. Điều này có thể khiến các vấn đề nghiêm trọng trong hoạt động sản xuất hoặc quản lý không được giải quyết kịp thời, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc chung. Bên cạnh đó, một số nhân viên có thể lợi dụng sự hòa đồng để tránh trách nhiệm hoặc lơ là công việc. Sự thiếu rạch ròi giữa mối quan hệ cá nhân và công việc trong môi trường quá thân thiện cũng có thể gây ra sự thiên vị, làm giảm tính công bằng và minh bạch trong quá trình đánh giá và thăng tiến.

- Điều kiện làm việc tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam sự thiếu linh hoạt và khả năng tạo ra một không gian làm việc khuyến khích sự sáng tạo và động lực của nhân viên. Ngành may mặc thường tập trung vào sản xuất hàng loạt, dẫn đến môi trường làm việc có thể trở nên đơn điệu, lặp đi lặp lại, và thiếu các yếu tố kích thích tư duy sáng tạo. Ngoài ra, việc không có đủ các không gian làm việc thân thiện và thoải mái, như các khu vực nghỉ ngơi, giải trí, hay các phòng làm việc cá nhân hóa, có thể khiến nhân viên cảm thấy áp lực và không có đủ không gian để giải tỏa căng thẳng. Điều này có thể làm giảm sự hào hứng và động lực trong công việc, dẫn đến hiệu suất lao động giảm sút.

- Cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam còn nhiều bất cập. Công ty có thể chưa đầu tư đủ vào các chương trình đào tạo bài bản hoặc chưa khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học nghề chuyên sâu. Điều này khiến cho nhân viên gặp khó khăn trong việc tiếp cận với những kiến thức mới, kỹ năng tiên tiến, hoặc các xu hướng mới nhất trong ngành may mặc. Thêm vào đó, việc không có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng có thể khiến nhân viên cảm thấy công việc của họ thiếu tính ổn định và triển vọng, từ đó dẫn đến sự bất mãn và tăng nguy cơ nghỉ việc.

- Đối với hệ thống thăng tiến tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam có thể xuất phát từ việc thiếu minh bạch và rõ ràng trong các tiêu chí đánh giá. Nhân viên cảm thấy hệ thống thăng tiến không công bằng nếu quá trình đánh giá năng lực không được thực hiện nhất quán, hoặc nếu các cơ hội thăng tiến không được thông báo rộng rãi. Hơn nữa, không có lộ trình phát triển nghề nghiệp cụ thể, nhân viên cảm thấy không chắc chắn về con đường thăng tiến của mình, dẫn đến tình trạng mất động lực làm việc và gắn bó lâu dài với công ty. Ngoài ra, việc thiếu các cơ hội đào tạo để nâng cao kỹ năng chuyên môn có thể làm giảm khả năng thăng tiến, khiến nhân viên cảm thấy bị chững lại trong sự nghiệp.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

- *Thứ nhất*, nguồn lao động có tính chất tạm thời, với tỷ lệ nghỉ việc cao hoặc không có sự gắn bó lâu dài với công ty, do đặc điểm lao động vùng này là chồng đảm nhận gần như nguồn thu tài chính trong nhà, lao động nữ không nhất thiết phải lo về thu nhập, không thực sự cần việc làm, điều này làm giảm sự ổn định trong đội ngũ, tạo ra cảm giác bất an và thiếu động lực cho những nhân viên còn lại. Ngoài ra sự chênh lệch trong tay nghề kỹ năng giữa các nhân viên cũng có thể làm giảm tính đồng đều trong quá trình làm việc.

- *Thứ hai*, năng lực của tổ trưởng chưa tốt nên khả năng đánh giá, phán đoán và phân chia từng công đoạn trong quy trình sản xuất may sản phẩm chưa công bằng, có thể khiến công nhân chưa thực sự phát huy hết khả năng của bản thân, điều đó gây ra sự bất mãn cho công nhân viên. Từ đó, mặc dù mức lương ở Phong Nam khác cao nhưng vẫn có nhiều ý kiến không cảm thấy hài lòng về mức lương nhận được do sự mất công bằng trong việc phân chia các công đoạn.

- *Thứ ba*, tính chất công việc lặp đi lặp lại và ít thách thức của công việc trong ngành may mặc đơn điệu, thiếu cơ hội sáng tạo và phát triển, nhân viên dễ rơi vào tình trạng nhàm chán và mất hứng thú trong công việc. Hơn nữa, nếu công việc đòi hỏi áp



lực cao về năng suất mà không đi kèm với những chính sách khuyến khích, như tăng lương thưởng hoặc cơ hội thăng tiến, nhân viên có thể cảm thấy bị quá tải và thiếu động lực. Thêm vào đó, không có sự linh hoạt trong môi trường làm việc hoặc không có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhân viên sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì tinh thần làm việc tích cực, dẫn đến giảm năng suất và hiệu quả công việc.

- *Thứ tư*, Nguồn lực tài chính của công ty đứng trước sự ảnh hưởng nặng của suy thoái kinh tế năm 2023. Năm 2023 nói chung là một năm tồi tệ với ngành may mặc nước nhà khi hàng nghìn đơn hàng từ các nước bị hủy do chiến tranh, chính trị Châu Âu. Nguồn hàng khan hiếm khiến chất lượng hàng hóa là thứ đáng chú trọng. Là một trong những công ty gia công uy tín, Phong Nam có nguồn hàng khá ổn định tuy nhiên chất lượng chưa thực sự được kiểm soát tốt, dẫn đến chi phí phát sinh cho việc kiểm lại chất lượng sau xuất hàng và sửa chữa lô hàng lỗi tăng mạnh, mặc dù doanh thu tăng 41% nhưng lợi nhuận chỉ tăng 7,6% so với năm 2022. Điều này làm cho Ban giám đốc chưa dám chi mạnh tay cho các công tác tăng lương, thưởng và các khoản phụ cấp khác.

## CHƯƠNG 3.

### GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY VÀ THƯƠNG MẠI PHONG NAM

#### 3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và Thương mại Phong Nam

##### 3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam

Đích hướng đến cuối cùng của các doanh nghiệp nói chung và Phong Nam nói riêng vẫn là tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó, trong mọi trường hợp, nhiệm vụ của công ty phải nỗ lực ở tất cả các khía cạnh để đạt được mục tiêu này. Vì chỉ khi có lợi nhuận cao thì cơ hội tạo việc làm cũng như nâng lương, gia tăng thu nhập và giúp đội ngũ nhân lực có khả năng cải thiện an sinh tốt hơn được.

- *Đối với chất lượng sản phẩm:* công ty cần hướng đến việc đẩy mạnh chất lượng ở một số thị trường yêu cầu chất lượng cao như Nhật Bản, Canada. Chú trọng trong việc cải thiện chất lượng đội ngũ nhân lực ở bộ phận kiểm soát, hướng đến những sản phẩm với chất lượng AQL 1%, tạo sự chuyên nghiệp trong từng bộ phận. Cần nắm bắt chặt chẽ hơn quy trình sản xuất để sản phẩm một khi đưa ra thị trường phải là mặt hàng có chất lượng cao và đảm bảo quyền lợi của người tiêu dùng.

- *Đối với công nghệ sản xuất:* Chủ động nghiên cứu và tìm hiểu những dây chuyền sản xuất hiện đại, hướng đến việc gia tăng năng suất sản phẩm thông qua hoạt động cơ giới hóa công nghệ trong tương lai. Liên kết chặt chẽ với các trung tâm nghiên cứu trong nước và các nhà phân phối công nghệ nước ngoài nhằm tìm kiếm những hạng mục công nghệ phù hợp với nhu cầu của công ty cũng như khả năng mở rộng nhà xưởng trong tương lai.

Đối với quá trình khuyến khích, tạo động lực làm việc của người lao động cần xác định những mục tiêu cơ bản:

- Tôn trọng những đóng góp mang tính chất sáng tạo, hướng đến việc nâng cao khả năng sản xuất của đội ngũ nhân lực.

- Có những chiến lược cụ thể nhằm thu hút nhân tài ở tất cả các khâu, bộ phận, phòng ban; hướng đến việc đo lường thành quả lao động thông qua những đóng góp trực tiếp và lâu dài của họ đối với Phong Nam.

- Sáng tạo những slogan định vị thương hiệu cũng như nâng tầm truyền thông của doanh nghiệp, khẳng định vị thế cạnh tranh giữa Phong Nam và các doanh nghiệp khác trong cùng nhóm ngành và phân khúc thị trường.

- Thiết lập giá trị văn hóa cốt lõi tại nơi làm việc, hình thành một môi trường là việc chung tốt đẹp.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam***

Tạo động lực làm việc cho người lao động không phải là việc làm một sớm một chiều mà là một quá trình diễn ra liên tục, thường xuyên và kiên trì trong một khoảng thời gian đủ dài, với những yêu cầu cụ thể về đặc trưng vị trí việc làm. Bởi sự mong muốn cống hiến sức lực cho công việc được hình thành thông qua hành vi của người lao động, một khi thời gian đủ dài, người lao động mới có đủ cảm nhận để chuyển đổi hành vi và thái độ theo chiều hướng tích cực hơn. Bên cạnh đó, khuyến khích tinh thần làm việc của đội ngũ nhân lực cần được quan tâm một cách toàn diện, ở cả hai khía cạnh tinh thần và vật chất. Làm sao để người lao động thực sự có sự gắn kết chặt chẽ, mỗi bước phát triển, bước tiến chung của doanh nghiệp có sự đóng góp và lan tỏa mạnh mẽ tinh thần hăng hái của người lao động

Để tạo động lực làm việc trong bối cảnh hiện nay, công ty hướng đến việc phát huy những lợi thế mà suốt chặng đường qua công ty đã gây dựng, cùng với sẽ tìm ra những giải pháp cụ thể khắc phục những rào cản mà công ty đã đối diện. Do đó, để tạo ra động lực làm việc của người lao động hiện nay cần được hướng đến thông qua những giá trị sau: bình đẳng và tạo điều kiện phát triển tốt hơn cho đội ngũ nhân lực; có chính sách đào tạo đội ngũ nhân lực phù hợp với nhu cầu và chiến lược phát triển của công ty trong thời kỳ mới; phân bổ nguồn nhân lực một cách phù hợp và thỏa đáng; cụ thể hóa chính sách việc làm nhằm hướng đến tạo ra cơ hội thăng tiến công bằng cho người lao động và cuối cùng là cải thiện nhiều hơn môi trường làm việc thông qua việc xây dựng môi trường làm việc xanh, ít tiếng ồn, ít ô nhiễm,... Cùng với đó, Chủ doanh nghiệp nên hình thành một hệ sinh thái xanh trong công ty, việc “xanh hóa” ở đây trước mắt là đảm bảo về mặt sức khỏe, thứ nữa sẽ giúp người lao động cải thiện được đời sống tinh thần, lâu dài tạo cho họ cảm giác bình yên và gắn kết như chính gia đình của họ vậy.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho nhân lực cho người lao động tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam**

#### **3.2.1. Cải thiện sự công bằng, minh bạch về lương và thưởng:**

Theo kết quả điều tra, mức lương và thưởng đều cao nhưng công nhân viên chưa thực sự hài lòng. Yếu tố lương, thưởng lại là nhân tố chủ chốt cho việc tạo động lực đối với những đặc điểm của NLD hiện có tại công ty. Vì vậy, khi yếu tố này thay đổi tích cực Vậy nên, giải pháp đầu tiên mà ban lãnh đạo công ty cần thực hiện chính là cải thiện mức độ hài lòng của công nhân viên thông qua sự đánh giá công bằng và minh bạch trong chế độ lương, thưởng.

Đối với công nhân sản xuất trực tiếp, số tiền lương của họ phụ thuộc vào từng công đoạn, nhưng công nhân viên chưa thực sự thấy được sự công bằng giữa các cá nhân. Công ty nên xây dựng một bộ phận kỹ thuật đánh giá năng lực, bộ phận này sẽ thiết lập bảng tiêu chí đánh giá chi tiết cho năng lực của mỗi công nhân viên dựa trên số lượng sản phẩm hoàn thành mỗi giờ; khả năng đa dạng trong từng công đoạn / các loại máy móc, thiết bị; mức độ học việc và tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng. Mỗi người sẽ có những ưu nhược điểm trong từng vị trí của dây chuyền, việc đánh giá đúng năng lực của công nhân viên sẽ tận dụng tối đa năng lực của mỗi người, từ đó cải thiện đáng kể năng suất của cả công ty và mức lương của công nhân viên, cho thấy sự công bằng trong khâu phân chia các công đoạn. Trước khi một mặt hàng bắt đầu vào khâu may, ngoài tổ trưởng, công ty sẽ cho bộ phận kỹ thuật cùng họp, phân chia các công đoạn cho công nhân một cách đồng đều, phù hợp với năng lực và chuyên môn của từng cá nhân. Ngoài việc có thể hạn chế những phân chia mang tính chủ quan của riêng tổ trưởng, bộ phận kỹ thuật và chất lượng sẽ cũng tham gia để giảm thiểu khả năng gặp lỗi trong từng sản phẩm, công nhân sẽ thấy được tính công bằng, có động lực để phát huy năng lực của mình, nâng cao mức lương cá nhân.

Sử dụng phần mềm theo dõi năng suất hàng ngày để ghi lại chính xác số lượng và chất lượng sản phẩm của mỗi nhân viên. Điều này giúp giảm thiểu sự thiên vị hoặc sai lệch do đánh giá thủ công. Dựa trên định lượng để trả lương, tuy nhiên một số trường hợp nên xem xét kỹ về những khó khăn mà lao động gặp phải trong quá trình sản xuất để có thể có mức hỗ trợ. Một số công nhân viên có những ưu điểm về một số công đoạn khác nhau, nhưng có thể trong quy trình sản xuất không có công đoạn đó, điều này làm cho họ phải học những công đoạn khác, trong trường hợp này nên được tổ trưởng và các kỹ thuật đề xuất hỗ trợ học công đoạn mới, tạo động lực cho họ học tập công đoạn, nâng cao tay nghề cũng như đa dạng hóa khả năng lao động.

Tạo bảng trên phần mềm excel, theo dõi hiệu suất và tỷ lệ hoàn thành theo từng cá nhân hằng ngày để xét thưởng theo năng suất một cách công bằng nhất. Số lượng cụ thể và rõ ràng sẽ giúp công nhân viên dễ dàng theo dõi, phân đấu so với những người cùng công đoạn và minh bạch về thưởng năng suất ngày/ tuần/ tháng.

Ngoài ra, đánh giá đồng thời từ quản lý và đồng nghiệp cũng là một cách khách quan cho việc áp dụng mức lương, thưởng đối với mỗi cá nhân hiệu quả, áp dụng đánh giá 360 độ, nghĩa là không chỉ quản lý trực tiếp đánh giá mà cả đồng nghiệp cùng nhóm cũng có phần góp ý. Điều này đảm bảo cái nhìn công bằng và toàn diện hơn.

### **3.2.2. Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý**

Một trong những giải pháp quan trọng để đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý là xây dựng một lịch làm việc linh hoạt. Hiện nay, tại nhiều công ty may mặc, người lao động thường phải đối mặt với khối lượng công việc lớn và thời gian làm việc kéo dài, dẫn đến tình trạng mệt mỏi và căng thẳng. Do đó, việc công ty Phong Nam thiết kế lịch làm việc linh hoạt với các ca làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân của người lao động sẽ giúp cải thiện đáng kể chất lượng cuộc sống và hiệu suất làm việc của họ.

Công ty có thể xem xét việc áp dụng hệ thống làm việc theo ca luân phiên, để người lao động có cơ hội nghỉ ngơi đủ sau mỗi ca làm việc căng thẳng. Hơn nữa, cần đảm bảo rằng thời gian làm việc không vượt quá quy định pháp luật, để tránh gây ra tình trạng làm việc quá sức, ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe của người lao động. Lịch làm việc linh hoạt cũng cho phép người lao động có thể dễ dàng điều chỉnh công việc với các nhu cầu cá nhân khác như chăm sóc gia đình, học tập, hoặc giải quyết các vấn đề cá nhân, từ đó giảm căng thẳng và tạo thêm động lực làm việc.

Ngoài việc xây dựng lịch làm việc hợp lý, việc đảm bảo thời gian nghỉ ngơi giữa các ca làm việc cũng là một giải pháp cần thiết để duy trì sức khỏe và hiệu quả làm việc của người lao động. Thông thường, trong ngành may mặc, người lao động phải ngồi liên tục nhiều giờ để hoàn thành các công đoạn sản xuất, dẫn đến tình trạng mệt mỏi, đau lưng, và giảm khả năng tập trung. Do đó, cần thiết lập các khoảng thời gian nghỉ ngơi ngắn giữa giờ làm việc để người lao động có thể thư giãn và nạp lại năng lượng.

Phong Nam có thể áp dụng các giải pháp như cho phép người lao động nghỉ 10-15 phút sau mỗi 2-3 giờ làm việc liên tục. Điều này không chỉ giúp họ giảm căng thẳng mà còn tăng cường khả năng tập trung khi quay trở lại công việc. Ngoài ra, các chương trình thư giãn nhẹ như bài tập thể dục giữa giờ hoặc các hoạt động vận động

nhỏ trong giờ giải lao cũng có thể giúp người lao động giảm đau nhức cơ thể, cải thiện tinh thần, và tăng cường động lực làm việc.

Nghỉ phép hàng năm là một quyền lợi cơ bản của người lao động, và nó đóng vai trò quan trọng trong việc giúp họ có thời gian nghỉ ngơi đầy đủ, tái tạo sức lao động và cân bằng cuộc sống. Tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam, việc đảm bảo chế độ nghỉ phép hàng năm hợp lý cho người lao động là cần thiết để tránh tình trạng kiệt sức và suy giảm động lực làm việc.

Ngoài việc đảm bảo rằng người lao động có đủ số ngày nghỉ phép hàng năm theo quy định của pháp luật, công ty cần khuyến khích và tạo điều kiện để họ có thể tận dụng tối đa những ngày nghỉ này. Trong thực tế, có nhiều lao động không sử dụng hết số ngày nghỉ phép của mình vì lo sợ ảnh hưởng đến thu nhập hoặc tiến độ công việc. Do đó, công ty cần thiết lập các chính sách khuyến khích sử dụng ngày nghỉ phép, chẳng hạn như cho phép cộng dồn ngày nghỉ phép hoặc cung cấp các phần thưởng nhỏ khi người lao động sử dụng đúng ngày nghỉ của mình. Điều này không chỉ giúp họ có thời gian nghỉ ngơi đầy đủ mà còn tạo thêm động lực để họ quay trở lại công việc với tinh thần sáng khoái hơn.

Một trong những thách thức lớn đối với người lao động trong ngành may mặc là áp lực công việc tăng cao trong các giai đoạn cao điểm, khi nhu cầu sản xuất tăng mạnh để kịp tiến độ giao hàng. Việc làm việc quá sức trong thời gian dài có thể dẫn đến kiệt sức, làm giảm động lực và ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động. Để giải quyết vấn đề này, Phong Nam cần xây dựng kế hoạch giảm tải áp lực công việc trong các giai đoạn cao điểm.

Công ty thực hiện điều chỉnh khối lượng công việc bằng cách tăng cường tuyển dụng lao động thời vụ trong các giai đoạn cao điểm, nhằm giảm bớt gánh nặng cho lao động chính thức. Ngoài ra, cần thiết lập hệ thống làm việc theo nhóm, phân chia nhiệm vụ hợp lý để mỗi nhóm hoặc cá nhân có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả mà không cảm thấy quá tải. Việc quản lý tốt công tác phân công công việc không chỉ giúp giảm bớt áp lực mà còn tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh và bền vững, góp phần cải thiện động lực làm việc của người lao động.

### **3.2.3. Đảm bảo An toàn vệ sinh lao động**

Đảm bảo an toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ) là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc duy trì sức khỏe và sự an toàn cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Trong ngành may mặc, nơi công nhân phải đối mặt với nhiều rủi ro về sức khỏe như tiếp xúc với bụi vải, tiếng ồn, hoặc các thiết

bị máy móc, việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn và vệ sinh là điều kiện tiên quyết để duy trì động lực lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất.

Xây dựng một hệ thống chính sách ATVSLĐ rõ ràng và chi tiết, phù hợp với quy định của pháp luật và đặc thù sản xuất của công ty. Phong Nam cần phải thiết lập các quy định cụ thể về việc sử dụng thiết bị bảo hộ, quy trình vận hành máy móc, và các biện pháp phòng ngừa tai nạn lao động. Chính sách này không chỉ giúp người lao động nắm rõ trách nhiệm và quyền lợi của mình trong công việc mà còn tạo điều kiện để công ty kiểm soát chặt chẽ các yếu tố gây nguy hiểm tiềm ẩn trong quá trình sản xuất.

Triển khai các buổi đào tạo định kỳ về an toàn lao động cũng rất cần thiết. Công ty cần tổ chức các khóa huấn luyện để người lao động hiểu rõ về cách sử dụng an toàn các thiết bị, cách xử lý khi xảy ra sự cố, và nhận biết các dấu hiệu nguy hiểm trong quá trình làm việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao nhận thức về ATVSLĐ mà còn giảm thiểu nguy cơ xảy ra tai nạn trong quá trình sản xuất.

Việc trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ cá nhân (PPE) là giải pháp căn bản và thiết thực để bảo vệ người lao động khỏi các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình làm việc. Trong ngành may mặc, công nhân thường phải tiếp xúc với các máy móc cắt may, bàn là hơi, cũng như các chất liệu dễ cháy nổ, do đó, việc cung cấp PPE là bắt buộc.

Phong Nam cần đảm bảo rằng mỗi người lao động đều được trang bị các loại thiết bị bảo hộ phù hợp như găng tay, khẩu trang, kính bảo hộ, và giày an toàn. Ngoài ra, công ty cần kiểm tra định kỳ các thiết bị bảo hộ để đảm bảo rằng chúng luôn ở trong tình trạng tốt nhất. Đôi khi, sự xuống cấp hoặc hư hỏng của PPE có thể dẫn đến nguy cơ cao về tai nạn lao động, gây ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động và làm suy giảm động lực làm việc.

Môi trường làm việc có tác động trực tiếp đến sức khỏe và tinh thần của người lao động. Trong các xưởng may, vấn đề về bụi vải, ánh sáng kém, và tiếng ồn từ máy móc có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe của công nhân, gây ra các bệnh liên quan đến đường hô hấp, mắt và tai. Do đó, việc cải thiện môi trường làm việc là một trong những giải pháp then chốt để hoàn thiện công cụ tạo động lực cho người lao động. Phong Nam có thể áp dụng các biện pháp như lắp đặt hệ thống thông gió tốt hơn để giảm thiểu bụi vải và cung cấp không khí sạch cho người lao động. Đèn chiếu sáng cần được bố trí hợp lý để đảm bảo đủ ánh sáng cho công việc mà không gây căng thẳng cho mắt. Đồng thời, công ty có thể lắp đặt các thiết bị giảm âm để giảm thiểu tiếng ồn từ máy móc, giúp tạo ra một không gian làm việc thoải mái và an toàn.

Phong Nam có thể tiến hành đánh giá nguy cơ định kỳ để phát hiện và khắc phục các vấn đề về an toàn lao động trước khi chúng trở thành mối nguy hại thực sự. Các chuyên gia an toàn cần được mời đến để kiểm tra các quy trình làm việc, máy móc, thiết bị, và môi trường làm việc để đảm bảo tất cả đều tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn. Hơn nữa, công ty cần phải xây dựng một hệ thống báo cáo tai nạn lao động và sự cố để người lao động có thể nhanh chóng thông báo khi có sự cố xảy ra, giúp công ty kịp thời xử lý và khắc phục.

Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc thi, sự kiện hoặc các buổi họp mặt về an toàn lao động, khuyến khích người lao động tham gia và đóng góp ý kiến. Các chiến dịch tuyên truyền về an toàn lao động cũng nên được thực hiện liên tục, với các áp phích, thông điệp ngắn gọn và dễ hiểu về cách bảo vệ sức khỏe và an toàn khi làm việc.

Phong Nam cần thiết lập một hệ thống khen thưởng và phạt rõ ràng và minh bạch. Những người lao động tuân thủ tốt các quy định về ATVSLĐ cần được công nhận và khen thưởng. Điều này có thể được thực hiện thông qua các chương trình thưởng định kỳ hoặc tổ chức các sự kiện vinh danh cá nhân, tập thể có ý thức tốt về an toàn lao động.

#### ***3.2.4. Tạo môi trường làm việc thoải mái***

Việc tạo ra môi trường làm việc vui vẻ, hòa đồng và thân thiện giữa các thành viên trong công ty đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Một môi trường làm việc tích cực không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn giúp gia tăng sự gắn kết và tạo cảm giác hài lòng với công việc, đặc biệt tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam, nơi sự hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân là yếu tố then chốt.

Xây dựng một văn hóa ứng xử tích cực trong công ty. Văn hóa công ty thể hiện qua cách mọi người giao tiếp, đối xử với nhau hàng ngày. Phong Nam cần thiết lập các giá trị cốt lõi như tôn trọng, đồng cảm, và hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm việc. Văn hóa này không chỉ giới hạn trong các quy tắc ứng xử mà còn phải thấm nhuần vào thái độ và hành động hàng ngày của mọi thành viên trong công ty, từ cấp lãnh đạo đến nhân viên. Phong Nam tổ chức các buổi đào tạo về kỹ năng giao tiếp và ứng xử nơi làm việc, giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường hòa đồng. Các khóa đào tạo này có thể bao gồm các nội dung về kỹ năng lắng nghe, giải quyết xung đột và cách thể hiện sự tôn trọng trong giao tiếp hàng ngày.

Một trong những yếu tố quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực là giao tiếp mở và minh bạch. Tại Phong Nam, lãnh đạo công ty cần khuyến khích



sự giao tiếp cởi mở giữa các cấp bậc và bộ phận khác nhau. Việc giao tiếp không chỉ dừng lại ở việc trao đổi công việc mà còn cần bao gồm các cuộc trò chuyện mang tính chất thân thiện, không chính thức, giúp mọi người hiểu nhau hơn và giảm căng thẳng trong công việc. Phong Nam tổ chức các cuộc họp thường xuyên giữa các phòng ban, nơi mà mọi nhân viên đều có thể chia sẻ ý kiến, đóng góp sáng kiến và bày tỏ các quan điểm của mình một cách tự do. Lãnh đạo cần thể hiện sự lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên, từ đó tạo ra một môi trường làm việc mà mọi người đều cảm thấy được công nhận và có giá trị.

Việc tổ chức các hoạt động gắn kết tập thể là một trong những cách hiệu quả để tạo ra môi trường làm việc vui vẻ, hòa đồng. Tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam, các hoạt động này có thể bao gồm các chuyến du lịch công ty, team-building, các buổi giao lưu văn hóa, thể thao hoặc các sự kiện nội bộ nhằm gia tăng sự gắn kết giữa các nhân viên. Các hoạt động ngoài giờ này giúp các thành viên trong công ty hiểu nhau hơn, xây dựng mối quan hệ tốt hơn và cải thiện tinh thần đồng đội. Khi các nhân viên cảm thấy họ là một phần của một tập thể gắn kết, họ sẽ có động lực hơn trong công việc và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm việc hàng ngày.

Sự đồng cảm và hỗ trợ lẫn nhau là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc hòa đồng. Phong Nam cần khuyến khích các thành viên trong công ty thể hiện sự quan tâm và giúp đỡ đồng nghiệp khi gặp khó khăn. Điều này không chỉ giúp giảm căng thẳng trong công việc mà còn tạo ra sự đoàn kết và tình cảm tốt đẹp giữa các thành viên. Công ty tạo ra các kênh thông tin hoặc các buổi họp để nhân viên có thể chia sẻ những khó khăn, thách thức cá nhân hoặc công việc mà họ đang đối mặt, từ đó nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ đồng nghiệp và cấp trên. Bên cạnh đó, các chương trình hỗ trợ tinh thần như tư vấn tâm lý, hoặc các chương trình phúc lợi xã hội cũng là giải pháp hiệu quả để tạo ra môi trường làm việc tích cực và lành mạnh.

### ***3.2.5. Tạo cơ hội học tập các kiến thức mới***

Việc tạo cơ hội học tập các kiến thức mới là một trong những giải pháp quan trọng nhằm hoàn thiện tạo động lực cho nhân lực tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Trong bối cảnh ngành may mặc không ngừng phát triển, việc trang bị cho người lao động những kỹ năng, kiến thức mới không chỉ giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn mà còn tăng cường sự tự tin, cải thiện hiệu suất làm việc và gắn kết lâu dài với công ty.

Để đảm bảo người lao động luôn được cập nhật kiến thức mới, Công ty Phong Nam cần thiết lập các chương trình đào tạo nội bộ thường xuyên. Những khóa đào tạo

này không chỉ cung cấp kiến thức chuyên môn về kỹ thuật may mặc, sử dụng máy móc, mà còn mở rộng sang các lĩnh vực quản lý, tổ chức sản xuất, hoặc kỹ năng mềm như làm việc nhóm, giao tiếp hiệu quả. Công ty mời các chuyên gia từ bên ngoài hoặc sử dụng nguồn lực nội bộ có kinh nghiệm để tổ chức các buổi huấn luyện, hội thảo nhằm giúp người lao động nắm bắt nhanh chóng các xu hướng mới trong ngành. Điều này không chỉ giúp họ làm việc hiệu quả hơn mà còn tăng cường sự hứng thú và động lực làm việc khi họ cảm thấy được quan tâm và phát triển.

Với sự phát triển của công nghệ thông tin, học tập trực tuyến đang trở thành xu hướng phổ biến và có thể áp dụng một cách linh hoạt trong môi trường công việc bận rộn như tại Phong Nam. Công ty có thể xây dựng hoặc hợp tác với các nền tảng học tập trực tuyến để cung cấp các khóa học đa dạng về chuyên môn và kỹ năng mềm. Điều này cho phép người lao động có thể học tập mọi lúc mọi nơi, phù hợp với thời gian biểu cá nhân. Các khóa học bao gồm từ kỹ thuật may, quản lý sản xuất cho đến các kỹ năng mềm như quản lý thời gian, giao tiếp hiệu quả hay làm việc nhóm. Hình thức học tập này không chỉ tiết kiệm chi phí mà còn tạo điều kiện thuận lợi để người lao động tự chủ trong việc phát triển bản thân, nâng cao hiệu quả làm việc và cảm thấy gắn bó hơn với công ty.

Bên cạnh việc tổ chức các khóa học chính thức, Công ty Phong Nam cũng nên khuyến khích người lao động tự học và sáng tạo trong công việc. Điều này có thể thực hiện bằng cách tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích tinh thần tự nghiên cứu, thử nghiệm các ý tưởng mới, từ đó thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong quy trình sản xuất. Công ty cung cấp tài liệu, sách vở, video hoặc các công cụ học tập khác để hỗ trợ quá trình tự học của người lao động. Bên cạnh đó, việc trao phần thưởng hoặc các hình thức động viên khác cho những sáng kiến cải tiến, những thành tích trong học tập cũng là cách khuyến khích người lao động tiếp tục phấn đấu, học hỏi.

Ngoài việc đào tạo nội bộ, Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam nên khuyến khích và tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa học bên ngoài nhằm mở rộng kiến thức và kỹ năng. Các khóa học này có thể liên quan đến lĩnh vực chuyên môn hoặc các kỹ năng cần thiết khác trong công việc. Công ty có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ chi phí cho những khóa học này để giảm bớt gánh nặng tài chính cho người lao động. Việc tham gia các khóa học bên ngoài không chỉ giúp người lao động cập nhật những kiến thức mới mà còn mở rộng mối quan hệ, học hỏi từ những người lao động khác trong ngành. Điều này có thể giúp họ nâng cao kỹ năng quản lý, kỹ thuật hoặc tìm hiểu những xu hướng mới trong lĩnh vực may mặc, từ đó áp

dụng vào công việc hàng ngày, nâng cao hiệu suất và đóng góp tích cực cho sự phát triển của công ty.

## KẾT LUẬN

Như vậy có thể khẳng định rằng, tạo động lực trong lao động có một vai trò quan trọng không những cho người lao động mà còn cho cả doanh nghiệp. Vì tạo động lực trong lao động không những kích thích người lao động tăng cường độ lao động, tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó tăng tiền lương và thu nhập cho bản thân mình. Đồng thời, tạo động lực trong lao động sẽ giúp doanh nghiệp có lợi nhuận cao, doanh thu lớn, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường được nâng lên. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tăng cường công tác tạo động lực trong lao động.

Qua khảo sát, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực trong lao động tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam, tác giả nhận thấy: Để tạo động lực lao động hiệu quả hơn, lãnh đạo Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam cần quan tâm hơn nữa đến công tác tiền lương, tiền thưởng, xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động, công tác tổ chức đào tạo và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động, điều kiện làm việc của người lao động. Từ đó mới phát huy được vai trò của tạo động lực. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam trong thời gian tới để Công ty.

Trong khuôn khổ của một đề án với những hạn chế về thời gian, nguồn lực cũng như những hỗ trợ nghiên cứu khác nên không thể tránh được những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo, những nhà chuyên môn cùng các bạn để giúp tôi chỉnh sửa đề án này hoàn thiện hơn nữa.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Phương Lan, (2015). *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*. Hà Nội: Học viện Hành chính Quốc gia
3. Lê Thị Ngọc Uyên (2007), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học xã hội Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Trần Đình Lý (2010), *Chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp xã, nghiên cứu tại địa bàn tỉnh Nghệ An*, Luận án tiến sĩ Khoa học quản lý, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội
7. Trương Minh Đức (số 27,2011), bài báo: “*Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty TNHH Ericson tại Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học Đại Học Quốc Gia Hà Nội, chuyên mục Kinh tế và Kinh doanh
8. Lê Thị Kim Chi, 2002. *Động lực là cái thúc đẩy, là cái làm gia tăng sự phát triển*. Hà Nội: Tạp chí Tài chính, số 23 năm 2002.
9. Bùi Hiền, 2001. *Từ điển Giáo dục học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Từ điển Bách khoa.
10. Trịnh Văn Nguyên (2011), *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần may Núi Thành*, Quảng Nam, đề án thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Đà Nẵng.
11. Trịnh Trường Xuân (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn vật liệu xây dựng Minh Anh*, đề án thạc sĩ quản trị kinh doanh, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.

12. Tạ Bích Huyền (2015), *Tạo động lực lao động bằng kích thích phi vật chất tại công ty TNHH một thành viên thiết bị lưới điện – EEMC*, Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, Đại học lao động – xã hội

13. Trần Kim Dung (2020), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tài chính.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY VÀ THƯƠNG MẠI PHONG NAM

Phiếu điều tra này nhằm thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Sự quan tâm của anh/chị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện tạo động lực làm việc cho Công ty TNHH May và Thương mại Phong Nam. Xin anh /chị cho biết một số thông tin về cá nhân bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp.

#### PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên: (không bắt buộc)....

2. Giới tính

Nam

Nữ

3. Thời gian làm việc tại công ty

Dưới 1 năm

Từ 1 – dưới 5

Từ 5 - 10 năm

4. Độ tuổi

Dưới 26 tuổi

Từ 26 – dưới 30 năm

Từ 31 - 40 năm

5. Trình độ chuyên môn

Trên đại học

Cao đẳng

Đại học

Trung cấp

Lao động phổ thông

## PHẦN 2: THÔNG TIN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY

Theo anh/chị, các chính sách chế độ của Công ty TNHH may và thương mại Phong Nam có tạo ra sự thỏa mãn cho người lao động hay không? Hãy đưa ra đánh giá của anh/chị của theo thang điểm từ 1 đến 5. Trong đó:

1. Hoàn toàn đồng ý
2. Đồng ý
3. Bình thường
4. Không đồng ý
5. Hoàn toàn không đồng ý

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Tiền lương</b>					
1.1	Cách thức trả lương khoa học, hợp lý					
1.2	Tiền lương được trả đúng thời hạn					
1.3	Anh/ chị hài lòng với mức lương nhận được					
1.4	Tiền lương có đúng theo quy định của nhà nước về hệ số lương					
<b>2</b>	<b>Tiền thưởng</b>					
2.1	Mức thưởng khuyến khích làm việc hiệu quả					
2.2.	Anh/ chị hài lòng với mức thưởng nhận được					
2.3.	Tiêu chí thưởng được quy định rõ ràng					
<b>3</b>	<b>Phúc lợi</b>					
3.1.	Anh/ chị hài lòng với phụ cấp nhận được					
3.2	Công ty quan tâm đến đời sống người lao động					
3.3	Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu					
3.4	Các bữa ăn giữa ca đều đảm bảo chất lượng					
<b>4</b>	<b>Điều kiện, môi trường làm việc</b>					



4.1	Môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ					
4.2	Trang thiết bị làm việc được trang bị đầy đủ					
4.3	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý					
4.4	Mọi người trong công ty ứng xử vui vẻ hoà đồng					
4.5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ					
<b>5</b>	<b>Cơ hội học tập</b>					
5.1	Được tham gia các khoá đào tạo của công ty tổ chức					
5.2	Được tham gia các khoá huấn luyện để hiệu quả trong công việc					
5.3	Cơ hội học tập các kiến thức mới					
<b>6</b>	<b>Cơ hội thăng tiến</b>					
6.1	Công tác đề bạt, bổ nhiệm công bằng					
6.2	Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân					
6.3	Những người được đề bạt là xứng đáng					
6.4	Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty					

*Xin chân thành cảm ơn!*