

## VẬN DỤNG THUYẾT HAI NHÂN TỐ CỦA HERZBERG VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CHI NHÁNH MAY TNG ĐẠI TỪ, THÁI NGUYÊN

Trần Thị Hồng<sup>1</sup>, Nguyễn Đức Huy<sup>2</sup>

### Tóm tắt

*Vận dụng thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên hiện nay như thế nào? Để thấy rõ được thực trạng vận dụng này tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên, bài viết đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu: Phương pháp phân tích và tổng hợp; Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; Phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp xử lý số liệu. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên đã đạt được một số kết quả nhất định trong việc vận dụng thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh, song vẫn chưa triệt để. Trên cơ sở đó bài viết đã đề xuất các giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may dựa trên Thuyết hai nhân tố của Herzberg trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Động lực; Động lực làm việc; Tạo động lực; Lao động trực tiếp; Thuyết hai nhân tố của Herzberg; TNG Thái Nguyên.

### MANIPULATE HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY TO CREATE WORK MOTIVATION FOR DIRECT EMPLOYEES AT TNG GARMENT BRANCH IN DAI TU, THAI NGUYEN

#### Abstract

*How to apply Herzberg's two-factor theory to motivate direct employees at TNG Garment Branch in Dai Tu, Thai Nguyen today? To clearly see the current situation of this application at TNG Garment Branch in Dai Tu, Thai Nguyen, the article used a number of research methods like Analysis and synthesis method; Questionnaire survey method; In-depth interview method and data processing method. Research results have shown that the TNG Garment Branch in Dai Tu, Thai Nguyen has achieved certain results in applying Herzberg's two-factor theory to create work motivation for direct employees at the Branch, but still not completely. On that basis, the article has proposed solutions that contribute to improving the efficiency of motivating direct employees at the Branch based on Herzberg's Two-Factor Theory in the coming time.*

**Keywords:** Motivation; Work motivation; Create motivation; Direct labor; Herzberg's two-factor theory; TNG Thai Nguyen.

**JEL classification:** J08, J3, J18, J5.

#### 1. Đặt vấn đề

Đối với bất cứ một loại hình tổ chức nào thì nguồn nhân lực luôn được coi là tài sản vô giá, là yếu tố cơ bản tạo nên sự tồn tại và phát triển của tổ chức, trong đó tạo động lực làm việc cho người lao động (NLĐ) là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự, để giữ chân NLĐ, làm cho NLĐ luôn gắn bó và cống hiến cho tổ chức. Lịch sử nghiên cứu cho thấy đã có những công trình nghiên cứu về vận dụng Thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho NLĐ, tiêu biểu phải kể đến: Cuốn sách “*Tạo động lực làm việc phải chăng chỉ có thể bằng tiền?*” của

Business Edge (2003), Thuyết hai yếu tố của F.Herzberg được đề cập đến một cách dễ hiểu qua 19 câu hỏi thực hành, trong đó chỉ ra rằng: “*Nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc; còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc*”. Hay cuốn sách “*Quản lý nguồn nhân lực*” của Paul Hersey và Ken Blanc Hard (1995) do Trần Thị Hạnh, Đặng Thành Hưng, Đặng Mạnh dịch đã chỉ ra hai loại nhu cầu theo quan điểm của Herzberg đó là nhu cầu vệ sinh (bảo trì) và các động cơ thúc đẩy. Nguyễn Khắc Hoàn (2010) qua nghiên cứu “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên*”. Nghiên cứu

trường hợp tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu chi nhánh Huế” hay công trình nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty lắp máy Việt Nam (LiLama)” của Bùi Thị Minh Thư và Lê Nguyễn Doãn Khôi (2014) đều khẳng định nhân tố lương - chế độ phúc lợi và nhân tố văn hóa doanh nghiệp là hai yếu tố tác động mạnh nhất đến NLĐ. “Tạo động lực làm việc NLĐ tại VNPT Lào Cai” của Nguyễn Thị Phương Hảo, Đỗ Văn Chúc (2019) hay công trình “Giải pháp tạo động lực làm việc nhằm phát huy vai trò đội ngũ giảng viên Trường Đại học Vinh trong bối cảnh hiện nay” của Nguyễn Thị Xuân Lộc (2019) cũng mô tả thực trạng tạo động lực làm việc cho NLĐ thông qua các yếu tố tài chính và phi tài chính, đề xuất giải pháp để tăng cường hiệu quả công tác tạo động lực cho NLĐ. Dưới góc độ thực tiễn thông qua việc soi chiếu Thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho NLĐ tại một loại hình tổ chức cụ thể phải kể đến công trình nghiên cứu có tên “*Vận dụng học thuyết của Herzberg trong tạo động lực làm việc tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Bản Việt- Chi nhánh Hà Nội*” của Nguyễn Thị Lan Hương (2020) hay “*Vận dụng thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg vào xây dựng biện pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên của Trường Đại học Nội vụ Hà Nội*” của Tô Thị Thu Huyền (2017). Tuy nhiên, chưa có công trình nào đề cập đến nội dung vận dụng Thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên. Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên là 1 trong 15 nhà máy may thuộc Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG (CPĐT&TM) tỉnh Thái Nguyên. Hiện nay, tổng số lao động của Chi nhánh là 2200 người, trong đó người lao động trực tiếp (LĐTT) chiếm tỷ lệ rất lớn với 80,7% tổng số lao động của toàn Chi nhánh, nhận thức được tầm quan trọng của nhóm đối tượng này, Ban lãnh đạo Chi nhánh luôn quan tâm và thực hiện nhiều biện pháp tạo động lực làm việc cho LĐTT, tuy nhiên công tác tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu, mong muốn của người LĐTT.

Do đó, nghiên cứu vấn đề “*Vận dụng thuyết hai yếu tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên*” là một hướng nghiên cứu mới và cần thiết. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cả cơ sở lý luận và thực tiễn cho Chi nhánh May TNG Đại Từ Thái Nguyên nói riêng, các tổ chức, các nhà quản lý tổ chức nói chung trong việc đề ra các chính sách hoàn thiện và tạo động lực làm việc cho NLĐ, từ đó giúp NLĐ gắn bó và cống hiến hơn cho tổ chức.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1. Nhóm nhân tố duy trì

Theo Herzberg nhân tố duy trì là các nhân tố nếu không được thỏa mãn sẽ dẫn đến sự bất mãn khiến sa sút động cơ làm việc gồm: (1) *Lương thưởng*: Từ góc nhìn của Herzberg, có thể đánh giá việc duy trì động lực thông qua lương thưởng bằng các tiêu chí như sau: Tiền lương hợp lý dựa trên kết quả công việc; Mức độ rõ ràng về quy chế trả lương; Tiền lương đảm bảo công bằng giữa những NLĐ; Mức độ hài lòng với thu nhập; Biết về chính sách khuyến khích khen thưởng của công ty; Mức xét khen thưởng hợp lý; Mức hài lòng với thưởng của tổ chức; (2) *Mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân*: Herzberg cho rằng khi các mối quan hệ của các thành viên trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc, trong các mối quan hệ, thông thường sẽ xem xét mối quan hệ với lãnh đạo và với đồng nghiệp. Có thể sử dụng các tiêu chí như sau để đánh giá mức độ mối quan hệ đang duy trì động lực như thế nào: Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên gần gũi, thân thiết; Mối quan hệ với đồng nghiệp có thể phối hợp tốt và tương trợ trong công việc; (3) *Điều kiện môi trường làm việc*: Đó là tập hợp các yếu tố của môi trường xung quanh nhân viên có ảnh hưởng nhất định tới sức khỏe, khả năng làm việc cũng như hiệu quả thực hiện công việc. Các tiêu chí sau để dùng làm thang đo đánh giá mức độ ảnh hưởng của môi trường, điều kiện làm việc đến tạo động lực của nhân viên gồm (Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát; Trang thiết bị làm việc hiện đại; Môi trường làm việc chuyên nghiệp; Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng; Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ).

## 2.2. Nhóm nhân tố thúc đẩy

Herzberg cho rằng nhóm các nhân tố thúc đẩy giúp hình thành động cơ làm việc gồm: (1) *Đặc điểm công việc*: Đặc điểm công việc rõ ràng có thể giúp nhà quản lý phân công công việc đúng người đúng việc giúp khuyến khích tinh thần người lao động, làm cho họ cảm thấy tự tin, thoải mái với công việc được giao và luôn cố gắng hoàn thành nhiệm vụ vì mục tiêu của bản thân, cũng như của cả tổ chức; (2) *Được phát triển cá nhân và thăng tiến*: Theo Herzberg để đảm bảo thỏa mãn nhu cầu này, các tổ chức nên thông qua hoạt động đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động qua đó trao cho họ những cơ hội thăng tiến, hoàn thiện bản thân. Có thể đề xuất các tiêu chí để đánh giá về hoạt động đào tạo và cơ hội thăng tiến tại Ngân hàng như sau: Nội dung đào tạo của tổ chức phong phú, đúng chuyên môn; Mức độ hài lòng về phương pháp đào tạo của tổ chức; Mức độ có thể tiếp cận những điều kiện để được thăng tiến; Tổ chức tạo điều kiện nhân viên thăng tiến công bằng; (3) *Được ghi nhận và đánh giá thực hiện công việc*: Theo Herzberg muốn ghi nhận chính xác, công bằng thành tích của nhân viên, doanh nghiệp cần thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc hợp lý. Các tiêu chí được đề xuất để đánh giá về đánh giá thực hiện kết quả công việc là: Được hướng dẫn chi tiết về việc đánh giá thực hiện công việc; Phương pháp đánh giá công việc của tổ chức hiện nay là hợp lý; Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại tổ chức.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đề ra, bài viết đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu nhằm thu thập các luận cứ lý thuyết và thực tiễn để chứng minh và làm rõ vấn đề nghiên cứu. Cách thức tiến hành các phương pháp nghiên cứu cụ thể như sau:

### 3.1. Đối với phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu

Nhóm tác giả đi phân tích các văn bản của Công ty gồm Quyết định số 130/QĐ-TNG, ngày 30 tháng 1 năm 2023 của Hội đồng Quản trị Công ty CPĐT&TM TNG về việc ban hành “bộ quy chế tiền lương năm 2023”; Thông báo, kế hoạch, quyết

định tặng quà, tổ chức ngày lễ cho NLĐ tại Chi nhánh may TNG Đại Từ; Các công trình nghiên cứu liên quan từ kết quả phân tích các loại tài liệu sơ cấp và thứ cấp, tác giả tiến hành tổng hợp theo nội dung nghiên cứu cụ thể nhằm làm sáng tỏ cả phân lý luận và thực tiễn của bài viết;

### 3.2. Đối với phương pháp trưng cầu ý kiến bằng bảng hỏi

Nhóm tác giả thực hiện khảo sát trên đối tượng là LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên. Sử dụng công thức Slovin (1960):  $n = \frac{N}{1 + N.e^2}$ , số mẫu khảo sát cần lấy là 326 mẫu hoặc nhiều hơn 326 mẫu, để đảm bảo tính đại diện LĐTT ở các bộ phận của Chi nhánh đều được khảo sát, nhóm tác giả đã tiến hành phát ra 350 phiếu và thu về được 345 phiếu, trong đó có 330 phiếu hợp lệ. Phiếu điều tra khảo sát được thu thập về sẽ xử lý bằng Microsoft Excel, tính tỷ lệ phần trăm cho các mức độ khảo sát. Nhóm tác giả sử dụng mức độ các thang đo gồm: (1) Rất hài lòng; (2) Hài lòng; (3) Bình thường; (4) Không hài lòng; (5) Là rất không hài lòng.

### 3.3. Đối với phương pháp phỏng vấn sâu

Nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn các đối tượng là lãnh đạo Chi nhánh, cán bộ tại phòng Tổ chức – Hành chính, tổ trưởng các tổ sản xuất nhằm thu thập những luận cứ thực tiễn khách quan để đánh giá Công tác tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Thực trạng vận dụng Thuyết nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên thời gian qua

#### 4.1.1. Vận dụng nhóm yếu tố duy trì vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên

##### a. Tiền lương

Chi nhánh TNG Đại Từ Thái Nguyên thời gian đã vận dụng tốt yếu tố lương vào tạo động lực cho LĐTT thể hiện ở việc thực hiện tốt chính sách về tiền lương phần nào giúp cho NLĐ yên tâm gắn bó lâu dài với Chi nhánh, được thể hiện ở bảng biểu 1 dưới đây.

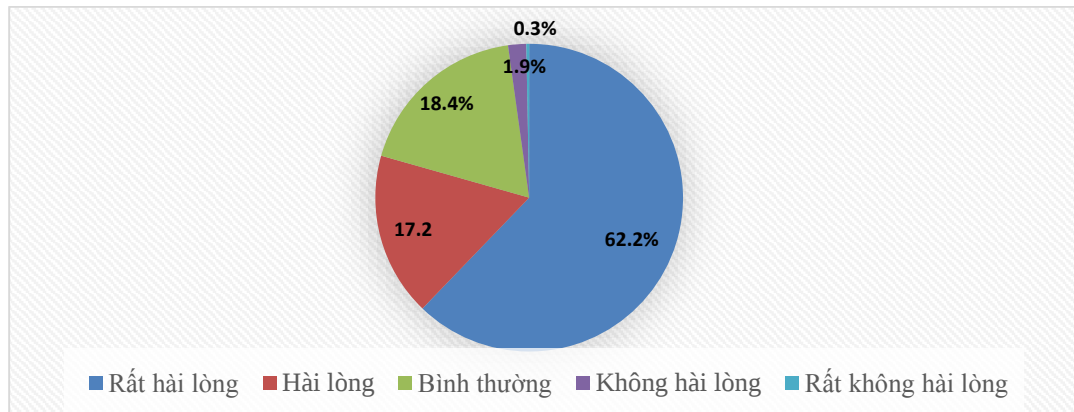
**Bảng 1:** Tiền lương bình quân của LĐTT từ 2019-2022

| Năm 2019                           | Năm 2020                           |                       | Năm 2021                           |                       | Năm 2022                           |                       |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Tiền lương trung bình (Triệu đồng) | Tiền lương trung bình (Triệu đồng) | Mức độ phát triển (%) | Tiền lương trung bình (Triệu đồng) | Mức độ phát triển (%) | Tiền lương trung bình (Triệu đồng) | Mức độ phát triển (%) |
| 6.3                                | 7.0                                | 1.11%                 | 7.5                                | 1.07%                 | 9.5                                | 1.26%                 |

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – Chi nhánh máy Đại Từ

Để xem xét về mức độ hài lòng của LĐTT về tiền lương, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát

nhóm đối tượng này, kết quả được thể hiện ở Hình 1 dưới đây.

**Hình 1:** Mức độ hài lòng của LĐTT với tiền lương

Nguồn: Kết quả điều tra

Qua hình 1, cho thấy nhìn chung LĐTT tại Chi nhánh máy TNG Đại Từ Thái Nguyên là hài lòng và rất hài lòng về mức lương hiện tại được nhận. Cụ thể có 62,2% ý kiến đánh giá ở mức rất hài lòng và 17,2% ý kiến đánh giá ở mức hài lòng. Số liệu này cho thấy việc tạo động lực làm cho LĐTT thông qua công cụ tiền lương là hiệu quả. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn 2,2% ý kiến chưa hài lòng, thậm chí là rất không hài lòng đối với mức lương hiện tại và 18,4% ý kiến trả lời một cách trung lập (nghĩa là không đồng ý cũng không phản đối), do đó Chi nhánh cần phải quan tâm đến nhóm đối tượng này bằng cách làm tốt công tác xác định nhu cầu của NLĐ để từ đó đáp ứng tốt nhất những mong muốn và nhu cầu của họ.

#### b. Tiền thưởng

Hiện tại, Chi nhánh TNG Đại Từ Thái Nguyên đã xây dựng đa dạng các loại loại hình thưởng các tiêu chí xét thưởng rõ ràng, cụ thể gồm: Tiền thưởng xếp loại A, B, C, D hàng tháng (TT<sub>XH</sub>) và tiền thưởng cuối năm được tính bao gồm: Tiền lương tháng thứ 13 và thưởng tết. Trong đó, thưởng xếp loại A, B, C, D hàng tháng (TT<sub>XH</sub>) được tính theo công thức như sau:  $TT_{XH} = TL_{SP} \times K_T$  (Trong đó: TL<sub>SP</sub>: Tiền lương sản phẩm; K<sub>T</sub>: Tỷ lệ tiền thưởng) theo hạng thành tích phải đạt đồng thời 3 tiêu chí. Trong đó: Xếp loại khen thưởng A (xuất sắc): Thưởng 25% lương sản phẩm; Xếp loại khen thưởng B (giỏi): Thưởng 20% lương sản phẩm; Xếp loại khen thưởng C (khá): Thưởng 15% lương sản phẩm; Xếp loại khen thưởng D (trung bình): Thưởng 10% lương sản phẩm, được thể hiện ở bảng biểu 2 dưới đây.

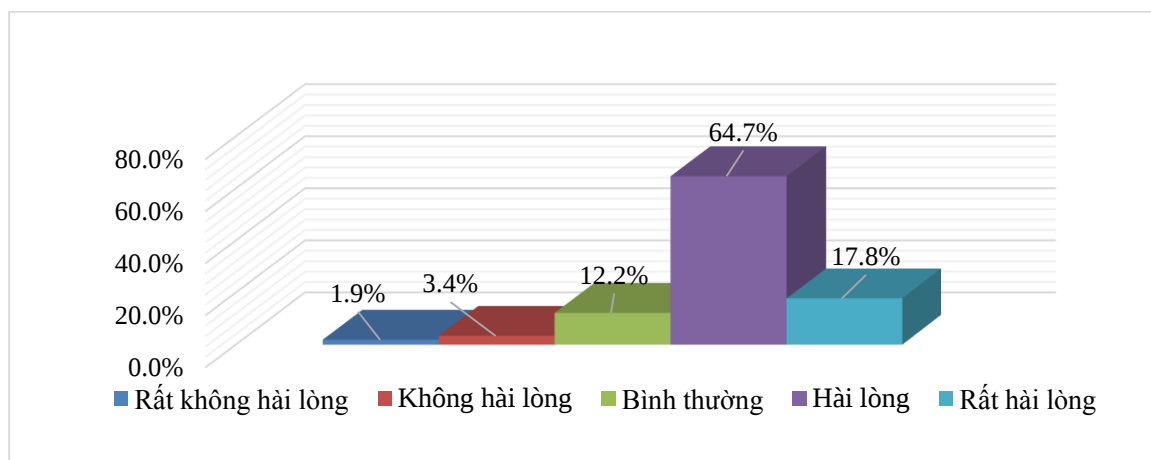
**Bảng 2:** Tiền thưởng xếp loại A, B, C, D hàng tháng ( $TT_{XH}$ )

| TT | Tiêu chí                                                       | Xếp loại khen thưởng                    |              |              |             |                              |
|----|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|--------------|-------------|------------------------------|
|    |                                                                | A                                       | B            | C            | D           | E                            |
| 1  | $TL_{SP1h}/TL_{1hB1}$ hoặc $TL_{1hCB}$                         | $\geq 125\%$                            | $\geq 110\%$ | $\geq 100\%$ | $\geq 90\%$ | $\geq 80\%$                  |
| 2  | Thực hiện nội quy, quy chế                                     | Nhắc nhở 1 lần hạ 1 bậc xếp hạng        |              |              |             | Vi phạm mức phê bình trở lên |
| 3  | Nghỉ việc riêng không hưởng lương, nghỉ ốm; nghỉ phép > 1 ngày | Nghỉ từ 0,5 ngày công hạ 1 bậc xếp hạng |              |              |             | $\geq 2.0$                   |
| 4  | $K_T$                                                          | Giám đốc Chi nhánh quyết định           |              |              |             |                              |

(Nguồn: Quy chế lương Chi nhánh)

Để xem xét về mức độ hài lòng của LĐTT về mức thưởng và các loại hình thưởng của Chi

nhánh hiện nay, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả thể hiện ở Hình 2 dưới đây.

**Hình 2:** Mức độ hài lòng của LĐTT về hình thức thưởng và mức thưởng

(Nguồn: Kết quả điều tra)

Qua Hình 2, cho thấy có 64,7% LĐTT cảm thấy hài lòng và 7,8% rất hài lòng đối với mức thưởng và các loại hình thưởng hiện nay của Chi nhánh. Tuy nhiên, vẫn còn 1,9% LĐTT cảm thấy rất không hài lòng và 3,4% không hài lòng về mức thưởng và hình thức thưởng hiện nay của Chi nhánh, nguyên nhân là do Chi nhánh chưa có nhiều hình thức thưởng và cách thức thực hiện thưởng chưa đa dạng.

#### c. Phụ cấp

Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên luôn có chính sách, chế độ phụ cấp cho LĐTT phù hợp với các quy định của pháp luật và đặc thù hoạt động của TNG để tạo động lực thúc đẩy LĐTT làm việc, cống hiến hết mình cho Chi nhánh. Các loại phụ cấp bao gồm: Phụ cấp an toàn vệ sinh viên hàng tháng ( $PC_{ATVS}$ ); Phụ cấp cho đội trưởng, đội phó đội Phòng cháy chữa cháy ( $PC_{PCCC}$ ); Phụ cấp lao động nữ ( $PC_{LDN}$ ); Phụ cấp kiêm nhiệm; Phụ cấp ăn ca; Phụ cấp chuyên cần với mức phụ cấp chuyên cần được thể hiện ở bảng dưới đây:

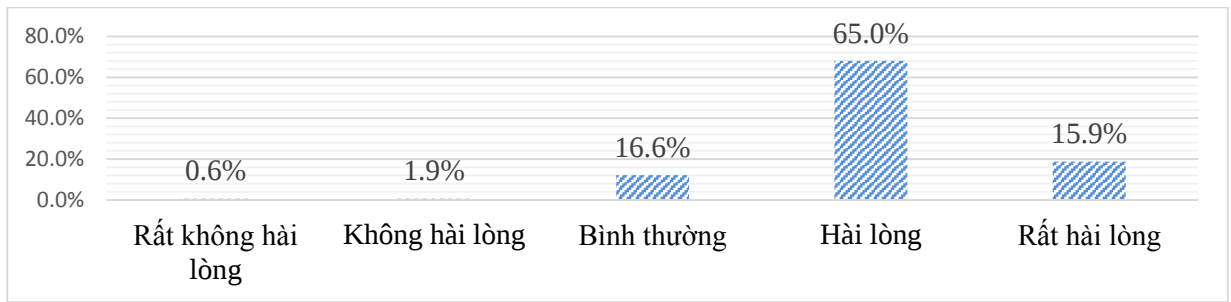
**Bảng 3:** Mức phụ cấp chuyên cần cho LĐTT tại Chi nhánh

| Điều kiện hưởng                   | Phụ cấp chuyên cần |
|-----------------------------------|--------------------|
| Đủ công (theo chế độ trong tháng) | 300.000đ           |
| Nghỉ $\leq 1$ công                | 200.000đ           |
| Nghỉ > 1 công                     | 0                  |

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Để xem xét mức độ hài của người LĐTT về các loại phụ cấp được Chi nhánh chi trả hiện nay, tác giả đã tiến hành khảo sát đối tượng là người

LĐTT tại Chi nhánh và kết quả thu được thể hiện Hình 3 dưới đây.



Hình 3: Mức độ hài lòng của LDTT đối với loại phụ cấp

Nguồn: Kết quả điều tra

Kết quả tại Hình 3 trên cho thấy, có 70,9% ý kiến trả lời là rất hài lòng và hài lòng về loại các phụ cấp mà Chi nhánh áp dụng, điều này cho thấy việc Chi nhánh tạo được động lực làm việc cho LDTT thông qua các loại phụ cấp là tương đối hiệu quả. Tuy nhiên, vẫn còn 16,6% ý kiến cho rằng là bình thường và có 2,5% ý kiến cho rằng cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng, nguyên nhân do Chi nhánh chưa quan tâm thực hiện một số phụ cấp thiết yếu cho NLĐ như xăng,

nhà ở xa cho LDTT ở xa, do đó trong thời gian tới Chi nhánh cần quan tâm thực hiện bổ sung thêm phụ cấp này.

#### d. Phúc lợi

Hiện nay, Chi nhánh đã thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho NLĐ nói chung và LDTT nói riêng. Theo kết quả khảo sát của nhóm tác giả thì mức chi cho các loại phúc lợi tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên được thể hiện ở bảng 4 dưới đây:

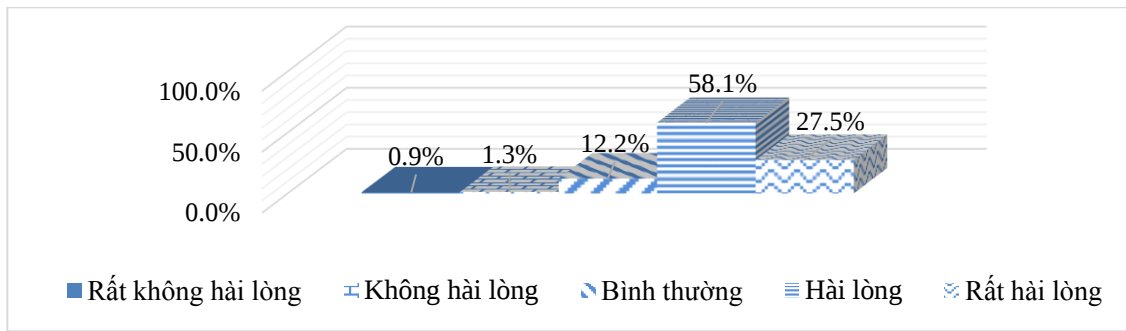
Bảng 4: Mức chi cho các khoản chi cho phúc lợi tại Chi nhánh may TNG Đại Từ

| TT | Nội dung phúc lợi            | Mức hưởng (Đơn vị: đồng/người)               |
|----|------------------------------|----------------------------------------------|
| 1  | NLĐ ốm đau                   | 100.000đ-500.000đ                            |
| 2  | Cha mẹ ốm đau                | 100.000đ-500.000đ                            |
| 3  | Con cái ốm đau/mắt           | 100.000đ-500.000đ                            |
| 4  | NLĐ mất                      | 1.000.000đ                                   |
| 5  | Nghỉ mát hàng năm            | 1.500.000đ – 2.000.000đ                      |
| 6  | Ngày 2/9                     | 100.000đ                                     |
| 7  | Ngày 10/3 (âm lịch)          | 100.000đ                                     |
| 8  | Tết trung thu                | 100.000đ/LĐTT                                |
| 9  | Thiếu nhi 1/6                | 100.000đ/Cháu                                |
| 10 | Ngày 30/4 và 1/5             | 200.000đ                                     |
| 11 | Ngày 8/3 (thưởng nữ)         | 200.000đ                                     |
| 12 | Ngày 20/10 (thưởng nữ)       | 200.000đ                                     |
| 13 | NLĐ cưới                     | 300.000đ; 1.000.000đ                         |
| 14 | Thương binh liệt sỹ 27/7     | Bản thân: 300.000đ; Con đẻ liệt sỹ: 500.000đ |
| 15 | Nghỉ lễ Giáng sinh           | 100.000đ – 200.000đ                          |
| 16 | Ngày thành lập Công ty 22/11 | 500.000đ                                     |

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2023

Để xem xét mức độ hài lòng của LDTT đối với việc chi trả cho các loại phúc lợi cho NLĐ, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát nhóm đối

tượng là NLĐ của Chi nhánh và kết quả khảo sát được thể hiện ở Hình 4 dưới đây.



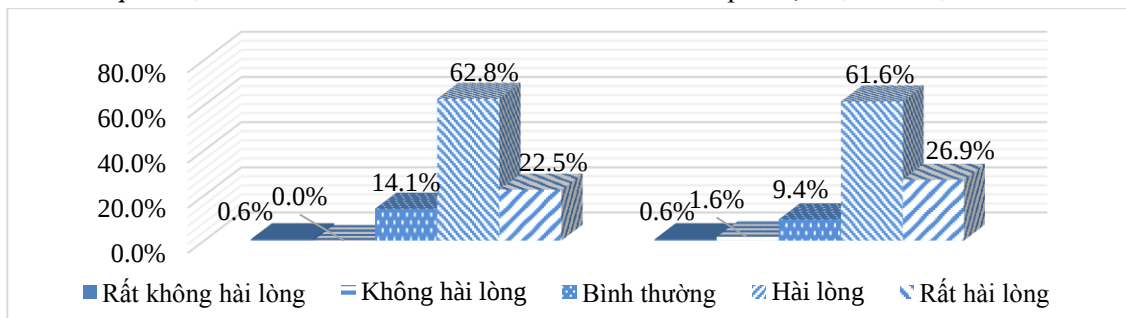
Hình 4: Mức độ hài lòng của LĐTT đối với phúc lợi lao động

Nguồn: Kết quả điều tra

Kết quả khảo sát trên cho thấy, có 85,6% ý kiến cho rằng cảm thấy hài lòng rất hài lòng về mức chi phúc lợi dành cho NLĐ mà Chi nhánh đang thực hiện. Tuy nhiên, vẫn còn 12,2% ý kiến cho rằng bình thường và 2,2% ý kiến không hài lòng và rất không hài lòng về mức chi phúc lợi vì các mức chi còn thấp (ví dụ: Tết thiếu nhi, tết trung thu, lễ giáng sinh...).

e. Mỗi quan hệ

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong Chi nhánh thật sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc. Các cấp lãnh đạo luôn quan tâm đến những đóng góp của LĐTT về các vấn đề liên quan đến sản xuất, đời sống, tâm tư, nguyện vọng và giúp đỡ họ trong khả năng có thể, nên NLĐ luôn tin tưởng, yên tâm làm việc và được tự chủ trong việc đóng góp ý kiến với cấp trên, được thể hiện ở Hình 5 dưới đây.



Hình 5: Mức độ hài lòng của LĐTT đối với bầu không khí làm việc, sự quan tâm của lãnh đạo đối với LĐTT

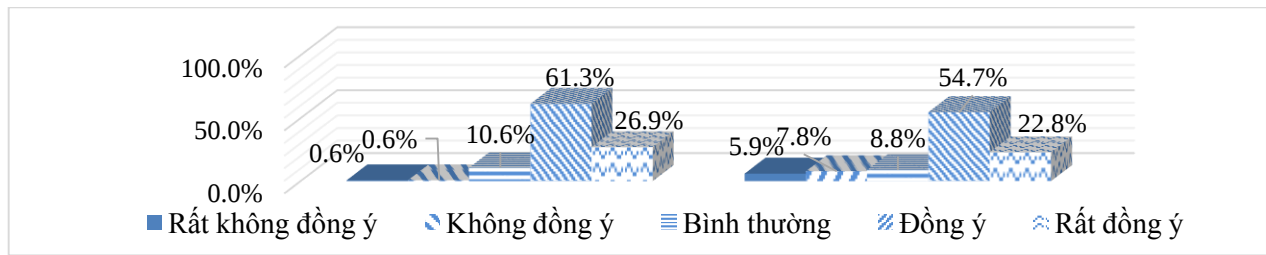
Nguồn: Kết quả điều tra

Qua Hình 5 cho thấy, đa số người được hỏi là cảm thấy hài lòng và rất hài lòng về bầu không khí làm việc, sự quan tâm của lãnh đạo đối với LĐTT, cụ thể: Có 85,3% ý kiến hài lòng và rất hài lòng về bầu không khí làm việc tại Chi nhánh và 88,5% ý kiến hài lòng và rất hài lòng về sự quan tâm của lãnh đạo với NLĐ. Tuy nhiên, vẫn còn 23,5% ý kiến cho rằng bình thường, 1,6% ý kiến cho rằng không hài lòng và 1,2% ý kiến rất không hài lòng về bầu không khí làm việc tại Chi nhánh, do đó Chi nhánh cần quan tâm đến vấn đề để tạo động lực làm việc cho người LĐTT trong tương lai khi thỏa mãn được nhu cầu này.

f. Môi trường làm việc

Để thấy được mức độ hài lòng của LĐTT về môi trường làm việc qua hai thông số: cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công việc và chỗ làm việc được bố trí sạch sẽ, thoáng mát.

nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát LĐTT đang làm việc tại Chi nhánh. Kết quả khảo sát cho thấy có 54,7% ý kiến hài lòng và 22,8% rất hài lòng về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công việc; Có 88,2% ý kiến hài lòng và rất hài lòng về chỗ làm được bố trí sạch sẽ, thoáng mát, số liệu này cho thấy Chi nhánh đã rất nỗ lực và quan tâm đến việc bố trí môi trường làm việc thuận lợi cho NLĐ làm việc. Tuy nhiên, vẫn còn 13,7% ý kiến đánh giá ở mức độ rất không hài lòng và không hài lòng, nguyên nhân là tại một số tổ tại tổ may, đặc biệt là tổ in vải là chưa tốt bởi tại đây có hai máy sấy khô vải in có nhiệt độ tỏa ra xung quanh rất nóng. vì vậy, Chi nhánh cần khắc phục tình trạng nóng bức này sớm nhất có thể để mang lại cho LĐTT điều kiện làm việc thoải mái, tiện nghi cũng như tinh thần tốt nhất, điều đó được thể hiện ở Hình 6 dưới đây.

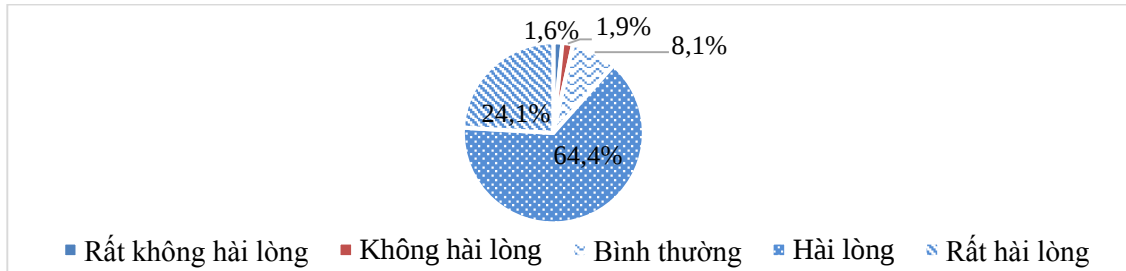


Hình 6: Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc

(Nguồn: Kết quả điều tra)

Chi nhánh đã đảm bảo được môi trường làm việc tiện nghi, thoáng mát, an toàn và bầu không khí

làm việc thoải mái cùng với sự quan tâm của lãnh đạo với LĐTT được thể hiện ở Hình 7 dưới đây.



Hình 7: Kết quả khảo sát về giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi

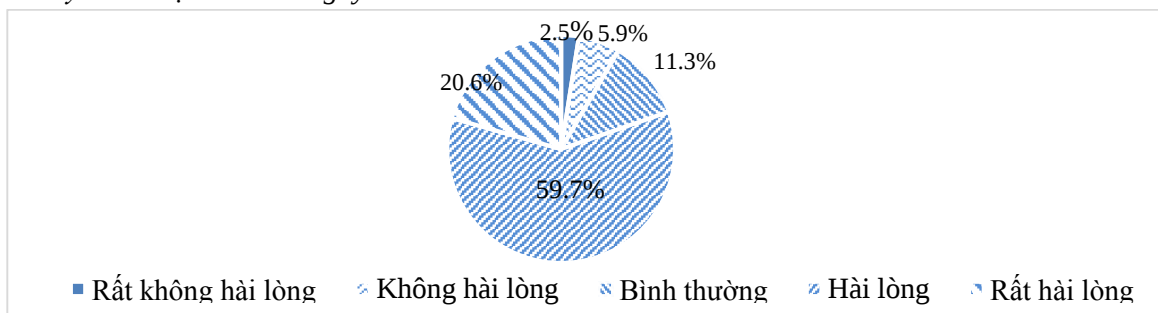
(Nguồn: Kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát cho thấy có tới 88,8% ý kiến cảm thấy hài lòng và rất hài lòng với giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi. Tuy nhiên, vẫn còn 8,1% ý kiến trả lời bình thường và 3,5% ý kiến trả lời không hài lòng rất không hài lòng, do đó trong thời gian tới Chi nhánh cần quan tâm giải quyết vấn đề này.

4.1.2. Vận dụng nhóm yếu tố thúc đẩy vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên

a. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ hiện nay được đánh giá qua tiêu chí sau: Lương ngày, số ngày công làm việc của tháng, việc thực hiện nội quy, quy định của Chi nhánh, các quy định về an toàn, vệ sinh, mức độ hài lòng của người LĐTT về kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Chi nhánh, được thể hiện Hình 8 dưới đây.



Hình 8: Kết quả khảo sát về đánh giá thực hiện công việc của LĐTT

(Nguồn: Kết quả điều tra)

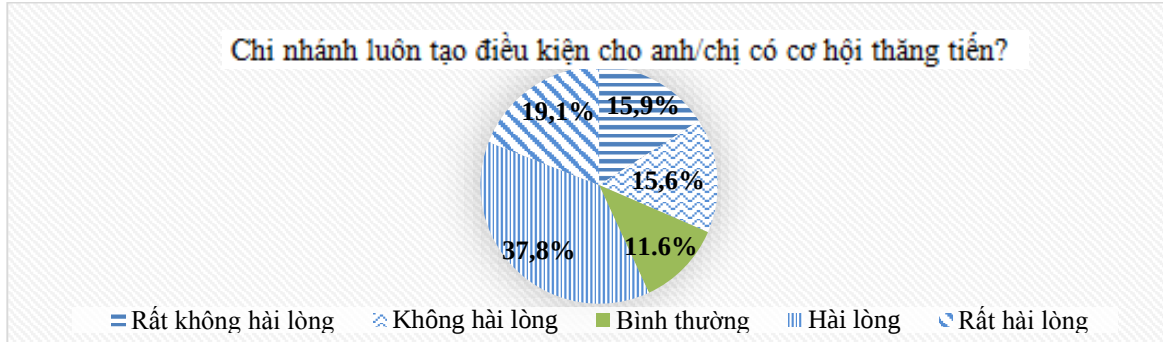
Từ kết quả khảo sát trên, cho thấy có 80,3% ý kiến cho rằng hài lòng và rất hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc của Chi nhánh hiện nay, điều này cho thấy Chi nhánh đã tạo được động lực làm việc cho LĐTT thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, vẫn còn 11,3% ý kiến cho rằng bình thường và 8,4% LĐTT không hài lòng và rất không hài lòng về đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Chi nhánh, nguyên nhân là

do Chi nhánh chưa có bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho LĐTT, nên việc đánh giá thực hiện công việc chỉ dừng lại được một phần nào đó kết quả thực hiện công việc của họ. Vì vậy, trong thời gian tới Chi nhánh cần quan tâm thực hiện bổ sung thêm bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho LĐTT.

b. Cơ hội thăng tiến

Tại Chi nhánh may TNG Đại Từ, Ban lãnh đạo luôn tạo điều kiện cho LĐTT tại Chi nhánh có thể được cân nhắc lên vị trí tổ trưởng tổ sản xuất, bộ phận kiểm định chất lượng, bộ phận 113, may mẫu, phòng công nghệ, hoặc các bộ phận giám sát khác thuộc Chi nhánh. Khi người LĐTT có đủ năng lực, phẩm chất đạo đức tốt, có nhiều đóng góp vào quá trình phát triển của Chi nhánh, đặc

biệt là từ kết quả đánh giá thực hiện công việc và các thành tích mà LĐTT đạt được. Các cơ hội thăng tiến tại Chi nhánh tiến hành theo các trình tự từ thấp đến cao, không bỏ nhiệm vượt cấp, Chi nhánh có số lượng LĐTT lớn (1788 công nhân), nhưng sự biến động về nhân sự lại ít. Mức độ hài lòng đối với cơ hội thăng tiến của LĐTT khi làm việc tại Chi nhánh được thể hiện ở kết quả sau:



Hình 9: Khảo sát đánh giá về cơ hội thăng tiến của LĐTT

Qua Hình 9 có thể thấy, người LĐTT có thấy được cơ hội thăng tiến của bản thân khi làm việc tại Chi nhánh với tỉ lệ 37,8% hài lòng và 19,1% là rất hài lòng. Tuy nhiên, ý kiến cho rằng không biết được lộ trình thăng tiến khi làm việc tại Chi nhánh còn tương đối cao chiếm 31,5%. Do đó, Chi nhánh cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể LĐTT được biết, để bản thân người LĐTT cố gắng, phấn đấu lên vị trí cao hơn, bởi đây là một công cụ khuyến khích LĐTT làm việc hiệu quả, tạo động lực cho LĐTT phấn đấu và gắn bó lâu dài.

c. Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc.

Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc là yếu tố tạo động lực làm việc rất quan trọng cho NLD nói chung và LĐTT nói riêng. Nhận thức tầm quan trọng này, Chi nhánh đã sắp xếp lao động vào

Nguồn: Kết quả điều tra các vị trí phù hợp và quan tâm đến việc quy định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm đối với từng vị trí công việc, điều này thể hiện ở mức độ hài lòng của NLD về những yếu tố này. Cụ thể, với câu hỏi “Anh/chị được xác định rõ về nhiệm vụ và trách nhiệm công việc của mình đang làm?”, có 91,9% ý kiến cho rằng là hài lòng và rất hài lòng, 7,2% ý kiến cho rằng bình thường và 0,9% ý kiến cho rằng không hài lòng và rất không hài lòng. Còn với câu hỏi “Công việc của anh/chị được sắp xếp phù hợp, khiến bản thân hứng thú với công việc?” có 84,4% ý kiến cho rằng hài lòng và rất hài lòng, có 15,6% ý kiến cho rằng bình thường, không hài lòng và rất không hài lòng, nguyên nhân là chưa được sắp xếp vào vị trí phù hợp với năng lực và sở trường của người LĐTT, do đó Ban lãnh đạo Chi nhánh cần quan tâm đến vấn đề này trong thời gian tới, được thể hiện ở bảng dưới đây dưới đây:

Bảng 5: Khảo sát LĐTT về sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc

| TT | Tiêu chí đánh giá                                                                  | Mức độ đánh giá    |                |             |          |              |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-------------|----------|--------------|
|    |                                                                                    | Rất không hài lòng | Không hài lòng | Bình thường | Hài lòng | Rất hài lòng |
| 1  | Anh/chị được xác định rõ về nhiệm vụ và trách nhiệm công việc của mình đang làm?   | 0,6%               | 0,3%           | 7,2%        | 68,1%    | 23,8%        |
| 2  | Công việc của anh/chị được sắp xếp phù hợp, khiến bản thân hứng thú với công việc? | 0,6%               | 0,0%           | 15,0%       | 64,1%    | 20,3%        |

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả, năm 2023

d. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Về đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Chi nhánh may TNG Đại Từ, LĐTT hiện nay được đánh giá qua tiêu chí ở bảng 6 dưới đây.

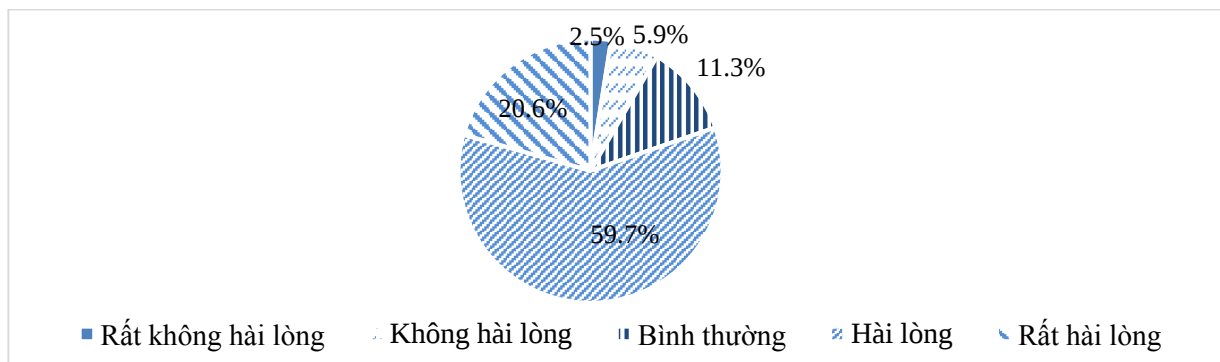
**Bảng 6: Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ**

| TT | Tiêu chí                                                       | Xếp loại khen thưởng                       |              |              |             |                              |
|----|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|------------------------------|
|    |                                                                | A                                          | B            | C            | D           | E                            |
| 1  | $TL_{SP1h}/TL_{1hB1}$ hoặc $TL_{1hCB}$                         | $\geq 125\%$                               | $\geq 110\%$ | $\geq 100\%$ | $\geq 90\%$ | $\geq 80\%$                  |
| 2  | Thực hiện nội quy, quy chế                                     | Nhắc nhở 1 lần hạ 1 bậc xếp hạng           |              |              |             | Vi phạm mức phê bình trở lên |
| 3  | Nghỉ việc riêng không hưởng lương, nghỉ ốm; nghỉ phép > 1 ngày | Nghỉ từ 0,5 ngày công hạ 1 bậc xếp hạng    |              |              |             | $\geq 2.0$                   |
| 4  | $K_T$                                                          | Giám đốc Chi nhánh quyết định              |              |              |             |                              |
|    |                                                                | Khi $TL_{SP1h} < TL_{1hB1}$ Thì xếp hạng E |              |              |             |                              |

Nguồn: Quy chế lương của Công ty

Để xem xét mức độ hài lòng của người LĐTT về kết quả đánh giá thực hiện công việc tại

Chi nhánh, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả thu được thể hiện Hình 10 dưới đây.



**Hình 10: Kết quả khảo sát về đánh giá thực hiện công việc của LĐTT**

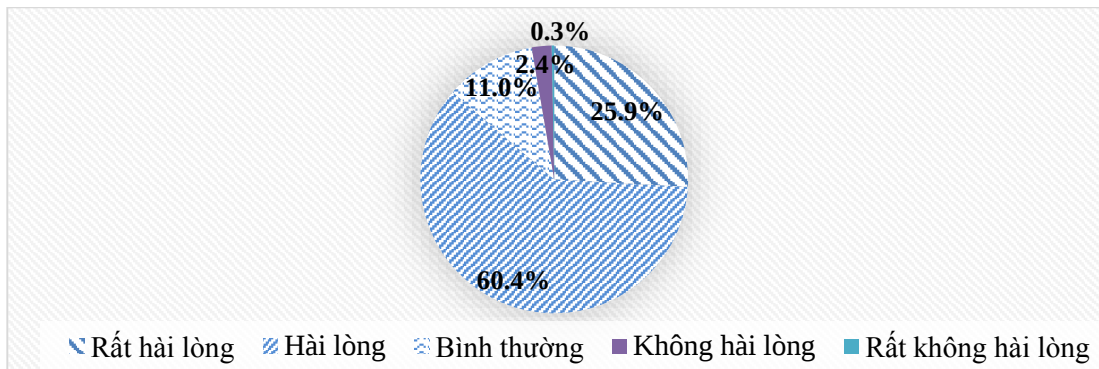
Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2023

Từ kết quả khảo sát trên, cho thấy có 80,3% ý kiến cảm thấy hài lòng và rất hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc của Chi nhánh. Tuy nhiên, vẫn còn 8,4% ý kiến đánh giá là không hài lòng và rất không hài lòng về đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Chi nhánh, nguyên nhân là do Chi nhánh chưa có bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho LĐTT, nên việc đánh giá thực hiện công việc chỉ dừng lại được một phần nào đó kết quả thực hiện công việc của họ. Vì vậy, trong thời gian tới Chi nhánh cần quan tâm thực hiện bổ sung thêm bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho LĐTT.

e. Nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

Chi nhánh đã tổ chức khóa đào tạo về tay nghề; Về an toàn lao động cho NLĐ trước khi

trở thành công nhân chính thức của Chi nhánh. Ngoài ra, đào tạo nhận thức về môi trường làm việc, về văn hoá doanh nghiệp, về những nội quy, quy định cần biết để đảm bảo quyền lợi cho LĐTT... Đối với công nhân đang làm việc tại Chi nhánh thì hàng năm Chi nhánh đều tổ chức cho công nhân tập luyện ngoài giờ làm việc và thi nâng bậc thợ, thợ giỏi cấp tổ, cấp Chi nhánh được thực hiện ngay tại nơi làm việc của LĐTT trong Chi nhánh, giúp LĐTT hiểu thêm về công việc đang làm. Mức độ hài lòng của LĐTT đối với công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho LĐTT tại Chi nhánh, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người LĐTT được thể hiện ở Hình 11 dưới đây:



Hình 11: Mức độ hài lòng của LĐTT đối với công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

Nguồn: Kết quả điều tra

Kết quả khảo sát trên cho thấy công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên đã đáp ứng được phần nào nhu cầu của đối tượng được khảo sát. Biểu hiện ở việc có tới 60,4% LĐTT hài lòng và 25,9% rất hài lòng về công tác này. Tuy nhiên, vẫn còn 11,0% ý kiến cảm thấy bình thường và 2,7% ý kiến không hài lòng và rất không hài lòng về công tác này, nguyên nhân là thời gian tổ chức các khóa học chưa hợp lý, nội dung kiến thức của các khóa đào tạo còn mang tính hàn lâm khó hiểu và tiếp thu với đối tượng là người LĐTT.

#### 4.2. Đánh giá về thực trạng vận dụng Thuyết nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên thời gian qua

##### 4.2.1. Đối với việc vận dụng nhóm yếu tố duy trì

Chi nhánh đã vận dụng tốt nhóm nhân tố duy trì vào tạo động lực làm việc cho NLĐ biểu hiện ở chỗ tỉ lệ NLĐ hài lòng và rất hài lòng về nhóm nhân tố này tương đối cao nhưng bên cạnh đó, vẫn còn ý kiến không hài lòng và rất không hài lòng về việc tạo động lực làm việc cho LĐTT thông qua việc thực hiện nhóm yếu tố duy trì, nguyên nhân là do quy định về tiêu chuẩn và điều kiện tăng lương cho LĐTT trong quy chế lương là chưa rõ ràng, cụ thể và chưa được phổ biến công khai đến NLĐ; LĐTT chưa thỏa mãn với mức lương, cho rằng mức lương tại Chi nhánh còn thấp hơn so với các doanh nghiệp may trên địa bàn; Hình thức thưởng và cách thức thưởng của Chi nhánh chưa đa dạng, Chi nhánh chủ yếu thực hiện

hình thức thưởng bằng tiền, giấy khen, vinh danh; Chi nhánh đã thực hiện tốt các loại phụ cấp cho NLĐ, tuy nhiên còn thiếu một số loại phụ cấp thiết yếu như phụ cấp xăng, đặc biệt là LĐTT có nhà ở xa; Mức chi cho các loại hình phúc lợi còn thấp (ví dụ: Tết thiếu nhi, tết trung thu, lễ giáng sinh...); Bố trí điều kiện làm việc ở một số tổ tại tổ may chưa đáp ứng yêu cầu nên ảnh hưởng đến hiệu quả và động lực làm việc của NLĐ.

##### 4.2.2. Đối với việc vận dụng nhóm yếu tố thúc đẩy

Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên cũng đã vận dụng tốt nhóm nhân tố thúc đẩy vào tạo động lực làm việc cho NLĐ, nhưng việc vận dụng này vẫn chưa triệt để thể hiện ở việc vẫn còn NLĐ cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng về việc sắp xếp vào vị trí chưa phù hợp với năng lực và sở trường của họ; Các khóa đào tạo được tổ chức chưa phù hợp về thời gian; Chưa có quy trình thăng tiến cụ thể cho LĐTT nên họ chưa thực sự cảm thấy được cơ hội thăng tiến khi làm việc tại Chi nhánh hiện nay; Một số tổ sản xuất của Chi nhánh hiện nay chưa được đảm bảo về điều kiện làm việc tiện thuận lợi cho người LĐTT, điều này gây ảnh hưởng tới quá trình làm việc của LĐTT; Chưa có bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho LĐTT, nên việc đánh giá thực hiện công việc chỉ dừng lại được một phần nào đó kết quả thực hiện công việc của họ.

#### 4.3. Một số giải pháp tăng cường hiệu quả tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Chi nhánh May TNG Đại Từ Thái Nguyên dựa trên Thuyết nhân tố của Herzberg

##### 4.3.1. Nhóm giải pháp đối với các yếu tố duy trì

## a. Hoàn thiện công tác trả lương

*Một là*, quy định rõ ràng, cụ thể về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương cho LĐTT trong quy chế trả lương của Chi nhánh phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLĐ, nhất là LĐTT về các tiêu chuẩn và điều kiện tăng lương để họ được biết và thực hiện.

*Hai là*, Chi nhánh cần xác định được mặt bằng mức lương bình quân của các vị trí lao động trong cùng ngành và trong cùng khu vực địa lý, để đưa mức lương hợp lý, đủ sức cạnh tranh nhằm giữ chân và thu hút NLĐ. Để làm được điều này, Chi nhánh cần: Bước 1: Tìm kiếm các công ty cùng ngành và cùng khu vực trực tiếp, trực tuyến hoặc thông qua các nguồn tin tức mạng xã hội, báo chí; Bước 2: Tìm hiểu về các vị trí công việc tương đương với vị trí mà Chi nhánh quan tâm tại các Công ty đó; Bước 3: Phòng vấn NLĐ tại các Công ty cùng ngành và cùng khu vực hoặc sử dụng các công cụ tìm kiếm lương trực tuyến như Glassdoor, Salary.com, Payscale để tìm hiểu mức lương trung bình cho các vị trí tương đương đó tại các Công ty cùng ngành và cùng khu vực; Bước 4: So sánh mức lương trung bình của các Công ty cùng ngành và cùng khu vực để xác định mức lương chung tại ngành nghề và khu vực đó; Bước 5: Đưa ra quyết định về mức lương cho Chi nhánh dựa trên mức lương chung tại ngành nghề và khu vực đó, cùng với các yếu tố khác như kinh nghiệm, trình độ, và năng lực của LĐTT. Từ đó, từng bước đáp ứng nhu cầu của NLĐ nói chung và LĐTT nói riêng về chế độ tiền lương để thu hút và giữ chân LĐTT.

## b. Hoàn thiện công tác trả thưởng

*Một là*, đa dạng các hình thức khen thưởng: Chi nhánh cần đa dạng các hình thức khen thưởng hơn nữa, bằng các hình thức khác nhau như hiện vật, các khóa đào tạo cho LĐTT, đến gia đình chúc mừng, động viên....

*Hai là*, công khai khen thưởng đến với mọi LĐTT: Quyết định khen thưởng kèm mức khen thưởng phải được tiến hành công khai rộng rãi trên các phương tiện truyền thông trong Chi nhánh (loa phát thanh, trang facebook...) cho toàn thể LĐTT biết đến, nhằm tạo tấm gương sáng cho LĐTT khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng.

## c. Đa dạng các loại hình phụ cấp, phúc lợi

*Một là*, bổ sung phụ cấp xăng xe cho LĐTT, điều này sẽ giúp họ có thêm nguồn thu nhập để đáp ứng chi phí đi lại; Cung cấp xe đưa đón cho LĐTT hoặc khuyến khích sử dụng phương tiện công cộng qua việc hỗ trợ chi phí đi lại bằng các phương tiện công cộng hoặc cung cấp thông tin về các tuyến xe buýt để LĐTT có thể sử dụng; Cần tăng ngân sách cho các hoạt động phúc lợi như tết thiếu nhi, tết trung thu, ngày lễ Noel... để tạo điều kiện thuận lợi cho mức chi trả các phúc lợi này.

*Hai là*, Chi nhánh có thể kết hợp với các loại quà tặng có liên quan đến phúc lợi mà LĐTT được nhận, tìm kiếm nguồn tài trợ từ các tổ chức hoặc cá nhân để đầu tư vào các hoạt động phúc lợi tại Chi nhánh.

## 4.3.2. Nhóm giải pháp đối với các yếu tố thúc đẩy

## a. Tăng cường hiệu quả trong công tác sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc

*Một là*, thực hiện đánh giá năng lực và sở trường của LĐTT bằng cách sử dụng các công cụ đánh giá như bài kiểm tra, phỏng vấn hoặc đánh giá hiệu suất và sau khi đánh giá năng lực và sở trường của LĐTT, Chi nhánh xác định vị trí phù hợp với NLĐ bằng cách so sánh năng lực và sở trường của NLĐ với yêu cầu công việc hiện tại; Tăng tính minh bạch trong quá trình đánh giá năng lực và sở trường để LĐTT hiểu rõ hơn về quyết định sắp xếp lao động; Cung cấp phản hồi chi tiết và xây dựng kế hoạch phát triển cho LĐTT dựa trên kết quả đánh giá.

*Hai là*, đào tạo và phát triển năng lực cho người LĐTT nếu không đáp ứng được yêu cầu công việc để giúp họ nâng cao kỹ năng và sở trường của mình trong lĩnh vực mà Chi nhánh yêu cầu; Thiết lập chính sách thăng tiến để khuyến khích LĐTT phát triển kỹ năng, tay nghề và tìm kiếm vị trí phù hợp với năng lực, sở trường của mình trong Chi nhánh; Tổ chức các buổi đào tạo có sự liên quan chặt chẽ đến yêu cầu công việc mới và đồng thời giúp LĐTT thấy rõ giá trị của bản thân trong việc nâng cao kỹ năng.

## b. Đổi mới công tác đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

*Một là*, thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của LĐTT, từ đó lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho nhóm đối tượng này, trong kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần xác định rõ mục tiêu, nội dung, chương trình, phương pháp, địa điểm, giáo viên, tài chính và nhóm đối tượng tham gia đào tạo, bồi dưỡng.

*Hai là*, đa dạng các hình thức đào tạo như kết hợp đào tạo trực tiếp với đào tạo trực tuyến như video hướng dẫn, bài giảng trực tuyến và các tài liệu liên quan đến khoá đào tạo để đào tạo, bồi dưỡng LĐTT một cách hiệu quả và tiết kiệm thời gian.

*Ba là*, đổi mới nội dung các khóa đào tạo, bồi dưỡng thay vì lý thuyết như hiện nay bằng cách đưa các tình huống cụ thể và thách thức mà LĐTT có thể gặp phải trong công việc hàng ngày gắn liền với công việc của người LĐTT để người LĐTT thảo luận nhóm và đưa các cách thức giải quyết hay các trò chơi có liên quan...;

*Bốn là*, xây dựng một hệ thống đánh giá và phản hồi của người học sau khi kết thúc mỗi khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho LĐTT; Tạo một hệ thống đánh giá rõ ràng với tiêu chí cụ thể và khách quan để đo lường hiệu suất và tiến bộ của LĐTT; Cung cấp phản hồi chi tiết, kế hoạch cải thiện và các nguồn hỗ trợ để khuyến khích sự phát triển của LĐTT.

c. Tạo cơ hội thăng tiến cho lao động trực tiếp

*Một là*, dựa trên các vị trí công việc, Chi nhánh xây dựng lộ trình thăng tiến cho LĐTT, lộ trình này gồm các bước thăng tiến từ vị trí thấp đến vị trí cao hơn, các yêu cầu kỹ năng cần thiết và các chương trình đào tạo bồi dưỡng liên quan.

*Hai là*, phổ biến cho LĐTT về lộ trình thăng tiến qua việc tổ chức các cuộc họp hoặc thông báo trực tiếp để LĐTT được biết và phấn đấu; Tạo điều kiện giúp LĐTT đạt được lộ trình thăng tiến thông qua việc cung cấp thông tin về các chương trình đào tạo - phát triển, hỗ trợ tài chính cho việc học tập - đào tạo, tư vấn về sự nghiệp và phát triển cá nhân.

d. Cải thiện môi trường làm việc cho lao động trực tiếp

*Một là*, bố trí nơi làm việc hợp lý, đảm bảo các yếu tố ánh sáng, độ ồn, độ thông thoáng phục vụ nơi làm việc và các thiết bị phục vụ cho công việc phải phù hợp với LĐTT cần xử lý sớm tình trạng nóng bức vào mùa hè bằng việc lắp thêm quạt tại mỗi phân xưởng để giảm nhiệt độ trong nhà máy, điều này giúp LĐTT làm việc trong môi trường mát mẻ hơn và tăng hiệu suất làm việc; Cung cấp nước uống mát, lạnh, giải nhiệt miễn phí cho LĐTT.

*Hai là*, cung cấp đầy đủ và đúng loại bảo hộ lao động cho LĐTT, bao gồm mũ, kính bảo vệ, găng tay, khẩu trang...; Đảm bảo LĐTT sử dụng bảo hộ lao động đúng cách và họ hiểu rõ tầm quan trọng của việc sử dụng bảo hộ lao động qua các buổi đào tạo về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy...; Thực hiện kiểm tra định kỳ để đảm bảo rằng tất cả LĐTT đang sử dụng bảo hộ lao động đúng cách và đầy đủ.

e. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động trực tiếp

*Một là*, thiết lập một hệ thống đánh giá hiệu quả, bao gồm các bước đánh giá, phân loại và đưa ra phản hồi; Theo dõi và đánh giá hiệu quả của bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, và điều chỉnh nếu cần thiết để đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp với thực tế; Cần bổ sung thêm các tiêu chí sau: Đánh giá chất lượng sản phẩm may ra, bao gồm độ chính xác, độ bền, độ đẹp và độ hoàn thiện.

*Hai là*, đánh giá đóng góp của LĐTT cho Chi nhánh bao gồm: Đánh giá thái độ làm việc của LĐTT; Đánh giá khả năng học hỏi và phát triển của LĐTT, qua việc tham gia các khóa đào tạo, nâng cao kỹ năng làm việc và khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng đó; Kết quả đánh giá phải có thông tin phản hồi cho LĐTT một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho LĐTT về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

## 5. Kết luận

Thông qua việc làm rõ thực trạng vận dụng *Thuyết hai nhân tố của Herzberg* vào tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên, bài viết đã chỉ ra những kết quả đã đạt được và chưa đạt được trong việc tạo ra động lực làm việc cho NLĐ nói chung và

LĐTT nói riêng tại Chi nhánh trong thời gian dựa trên vận dụng *Thuyết hai nhân tố của Herzberg*. Trên cơ sở đó, bài viết đã đề xuất một số giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh May TNG Đại Từ Thái Nguyên dựa trên *Thuyết nhân tố của*

*Herzberg* trong thời gian. Hy vọng với những giải pháp được đề xuất trong bài viết sẽ góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho LĐTT tại Chi nhánh may TNG Đại Từ Thái Nguyên trong thời gian tới.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Business Edge. (2003). *Lợi thế kinh doanh Chỉ có thể tạo ra động lực làm việc hợp lý bằng tiền*. Nhà xuất bản trẻ.
- [2]. Paul Hersey, Ken Blanc Hard. (1995). *Quản lý hành vi tổ chức*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
- [3]. Nguyễn Khắc Hoàn. (2010). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Á Châu Chi nhánh Huế. *Tạp chí khoa học, Đại học Huế*, (60), tr71-78.
- [4]. Bùi Thị Minh Thư và Lê Nguyễn Doãn Khôi. (2014). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp sản xuất tại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (lilama). *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, (35), tr 66-78.
- [5]. Nguyễn Thị Xuân Lộc. (2019). Giải pháp tạo động lực làm việc nhằm phát huy vai trò của giảng viên Đại học Vinh trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Giáo dục*, số 455 (Kỳ 1 - tháng 6/2019), tr12-17.
- [6]. Nguyễn Thị Phương Hào, Đỗ Văn Chúc. (2019). Tạo động lực cho người lao động tại VNPT Lào Cai. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, số 11, trang 71-79.
- [7]. Nguyễn Thị Lan Hương. (2020). Áp dụng lý thuyết Herzberg trong tạo động lực làm việc tại Ngân hàng TMCP Bản Việt - Chi nhánh Hà Nội. *Luận văn thạc sỹ Quản trị nguồn nhân lực. Trường Đại học Lao động xã hội*.
- [8]. Tô Thị Thu Huyền. (2017). Ứng dụng lý thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg để xây dựng các biện pháp tạo động lực cho giảng viên Trường Đại học Nội vụ Hà Nội. *Luận văn thạc sỹ Khoa học quản lý. Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội*.

---

#### Thông tin tác giả:

##### 1. Trần Thị Hồng

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Khoa học
- Địa chỉ email: hongtt@tnus.edu.vn

##### 2. Nguyễn Đức Huy

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Khoa học

Ngày nhận bài: 16/10/2023

Ngày nhận bản sửa: 23/12/2023

Ngày duyệt đăng: 25/12/2023