

GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NHÀ MÁY THUỐC LÁ KHÁNH HỘI, THUỘC TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP SÀI GÒN

● NGUYỄN THANH VŨ - TRẦN TẤN TRUNG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm phân tích thực trạng về nguồn nhân lực và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội. Dữ liệu được thu thập là dữ liệu thứ cấp Nhà máy và dữ liệu sơ cấp 220 nhân viên đang công tác tại Nhà máy. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 06 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức với mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp là: (1) Quan hệ cấp trên ($\beta = 0,299$); (2) Công việc thú vị ($\beta = 0,269$); (3) Văn hóa doanh nghiệp ($\beta = 0,221$); (4) Quan hệ đồng nghiệp ($\beta = 0,194$); (5) Cơ hội đào tạo, thăng tiến ($\beta = 0,183$); (6) Thu nhập ($\beta = 0,174$). Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên trong thời gian tới.

Từ khóa: động lực làm việc, yếu tố ảnh hưởng, nhân viên, Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội.

1. Đặt vấn đề

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, để doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững, nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng. Nguồn nhân lực chính là nguồn tài sản quý giá nhất, là một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong tương lai. Công ty nào biết tận dụng và phát huy tốt nguồn lực con người bằng cách thỏa mãn một cách tốt nhất nhu cầu của người lao động mới có thể giữ chân lao động, tránh các tình trạng nhân lực rời bỏ công ty. Với mục tiêu phát triển dài hạn của Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Sài Gòn là nâng cao động lực làm việc cho

người lao động, Ban Giám đốc Nhà máy mong muốn có lực lượng lao động yêu ngành, yêu nghề, nhiệt huyết, năng động, sáng tạo, giỏi và mạnh mẽ làm tiền đề cho sự phát triển của Nhà máy trong tương lai.

Theo báo cáo của Phòng Nhân sự (2022) trong 3 năm gần đây từ năm 2020 - 2022, Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội có sự biến động rõ rệt về nguồn nhân lực. Cụ thể, tỷ lệ thôi việc qua các năm có chiều hướng gia tăng, năm sau cao hơn năm trước. Đây là vấn đề Ban Giám đốc Nhà máy đang quan tâm và lo ngại. Vậy những nguyên nhân nào dẫn đến hiện tượng trên? Phải chăng các yếu tố như: Công việc thú vị; Thu nhập (Lương thưởng, phúc lợi); Đồng

nghiệp; Cơ hội đào tạo, thăng tiến; Công nhận thành tích; Quan hệ cấp trên; Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội không? Với mong muốn giúp Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, tác giả chọn đề tài “Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy thuốc lá Khánh Hội thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Sài Gòn”.

2. Thực trạng về nguồn nhân lực

Qua Bảng 1 cho thấy, đến cuối năm 2022, tổng số lao động chính thức tại Nhà máy là 336 nhân sự. Tình hình biến động nhân sự của Nhà máy thể hiện qua các năm với số lượng nhân sự biến động có xu hướng tăng số người nghỉ thôi việc theo thời gian. Trong đó, số lượng lao động nghỉ chuyển sang các nhà máy khác chiếm tỷ trọng cao nhất trong sự biến động lần lượt các năm 2021 là 55,6%, năm 2021 là 72,7%, năm 2023 là 86,7%. Tiếp đến là nhân sự nghỉ việc vì lý do cá nhân dao động từ 6,7% đến 44,4% qua các năm. Bên cạnh đó, người lao động còn gặp phải một số khó khăn như Nhà máy dời trụ sở về Khu công nghiệp Tân Tạo, khá xa trung tâm, dẫn đến khó khăn về yếu tố đi lại và chất lượng môi trường làm việc cho nhân viên. Môi trường nhà máy thường bị bụi bặm do nguyên liệu lá thuốc, tiếng ồn của các dây chuyền sản xuất, mùi của lá thuốc, xe để ngoài nắng, mưa,... Nhà máy lại ngừng phục vụ bếp ăn tập thể cho người lao động, xung quanh Nhà máy không có cửa hàng, quán ăn

do nằm trong khu công nghiệp... gây khó khăn cho bữa ăn của người lao động. Giờ nghỉ trưa của nhân viên văn phòng phải theo giờ của Nhà máy, từ nghỉ 1 giờ 30 phút cho buổi trưa xuống còn 1 giờ, thời gian này không đủ cho mọi người ăn uống và nghỉ ngơi, đã ảnh hưởng đến hiệu quả và năng suất làm việc của nhân viên sau giờ trưa.

3. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết về động lực làm việc, kế thừa mô hình 10 yếu tố tạo động lực của Kovach (1987), qua tổng hợp các kết quả công trình nghiên cứu ở trong và ngoài nước và kết quả thảo luận nhóm với Ban Giám đốc, Trưởng phòng nhân sự của Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội, nhóm tác giả đề xuất 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội, bao gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Thu nhập (Lương thưởng, phúc lợi); (3) Đồng nghiệp; (4) Cơ hội đào tạo, thăng tiến; (5) Công nhận thành tích; (6) Quan hệ cấp trên; (7) Văn hóa doanh nghiệp. (Hình 1)

3.2. Xây dựng bảng câu hỏi và thu thập dữ liệu

Tác giả đã sử dụng kế hợp phương pháp nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính thông qua 2 giai đoạn, giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính (sơ bộ) và giai đoạn 2: Nghiên cứu định lượng.

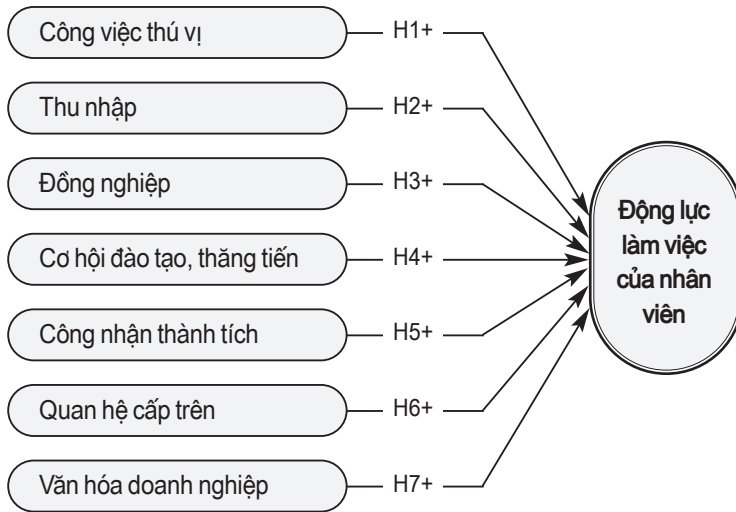
Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm với 10 nhân viên là đồng nghiệp của tác giả hiện đang công tác tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội. Kết quả nghiên cứu sơ bộ này là cơ sở cho việc thiết kế bảng câu hỏi để đưa vào

Bảng 1. Tình hình nhân sự Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội từ năm 2020 - 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		So sánh 2021/2020		So sánh 2022/2021	
	SLĐ	%	SLĐ	%	SLĐ	%	+/-	%	+/-	%
I. Tổng số lao động	312	100	307	100	336	100	-5	-1,6	29	9,4
II. Biến động nhân sự	9	100	11	100	15	100	2	22,2	4	36,4
- Sa thải	0	0,0	0	0,0	1	6,7	0	-	1	-
- Chuyển nhà máy khác	5	55,6	8	72,7	13	86,7	3	60,0	5	62,5
- Nghỉ hưu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	-	0	-
- Nghỉ việc lý do cá nhân	4	44,4	3	27,3	1	6,7	-1	-25,0	-2	-66,7

Nguồn: Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội, 2023

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



nghiên cứu chính thức. Bảng câu hỏi trước khi phát ra sẽ được tham khảo qua ý kiến của chuyên gia. Sau khi hoàn tất việc xây dựng các thang đo phù hợp với nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội, tiến hành thiết kế bảng câu hỏi nhằm mục đích thu thập dữ liệu. Bảng câu hỏi được thiết kế để dùng cho việc phỏng vấn trực tiếp trả lời trên giấy, trả lời qua email hoặc online bằng cách chọn vào các ô trả lời đã được thiết kế sẵn, giúp việc trả lời của người được khảo sát được nhanh chóng và thuận tiện hơn.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua việc phát bảng câu hỏi khảo sát nhân viên, mục đích của nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu thu thập từ bảng câu hỏi sẽ được phân tích lần lượt từng bước thông qua phần mềm SPSS: kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbachs alpha, sau đó phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy bội nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội.

Mẫu được chọn theo phương phân tầng, cứ trung bình 3 nhân viên chọn 1 nhân viên. Để xác định cỡ mẫu nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng công thức của Hair và cộng sự (2006). Theo Hair & ctg (2006), để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải $\geq m \cdot 5$, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu 5 biến quan sát.

Trong nghiên cứu này có 34 biến quan sát, do đó, tối thiểu cần mẫu $N = 5 \cdot 34 = 170$. Số lượng mẫu trong nghiên cứu chính thức được chọn là 220.

Phương pháp chọn mẫu được sử dụng trong nghiên cứu là chọn mẫu phi xác suất thuận tiện. Lý do để lựa chọn phương pháp chọn mẫu này vì người trả lời dễ tiếp cận, họ sẵn sàng trả lời bằng câu hỏi nghiên cứu cũng như ít tốn kém về thời gian và chi phí để thu thập thông tin cần nghiên cứu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), phương pháp chọn mẫu thuận tiện là phương pháp chọn mẫu phi xác suất,

trong đó nhà nghiên cứu tiếp cận với phần tử mẫu bằng phương pháp thuận tiện.

4. Kết quả phân tích

4.1. Kiểm định tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbachs Anpha của các biến độc lập và biến phụ thuộc, tất cả 34 biến quan sát đều đạt yêu cầu. Các biến này tiếp tục được đưa vào bước tiếp theo để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Các nhân tố độc lập được đưa vào phân tích EFA bao gồm: Công việc thú vị; Thu nhập; Đồng nghiệp; Cơ hội đào tạo, thăng tiến; Công nhận thành tích; Quan hệ cấp trên; Văn hóa doanh nghiệp. Hệ số KMO = 0,797 > 0,5 (thỏa điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 1$), phân tích nhân tố khám phá (EFA) là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kết quả thống kê Chi-Square của kiểm định Barlett là đạt giá trị mức ý nghĩa 0 (Sig. = 0,000) nhỏ hơn 0,5 cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố khám phá (EFA) là phù hợp.

Tổng phương sai trích (Cumulative) đạt 73,347% (> 50%), điều này thể hiện rằng 7 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được trên 73,347% sự biến thiên của dữ liệu, đây là kết quả chấp nhận được và việc xây dựng mô hình là phù hợp. Hay nói cách khác, với giá trị phương sai trích là 73,347% cho thấy 7 nhân tố thuộc các biến số

này giải thích đúng 73,347% mô hình trong thực tế. Bên cạnh đó, hệ số tải nhân tố factor loading đều đạt yêu cầu > 0,5 nên mức ý nghĩa của thang đo được đảm bảo.

Về các biến phụ thuộc, các chỉ tiêu về KMO, Eigenvalue và Loading factor đều thỏa mãn yêu cầu của nghiên cứu. Bên cạnh đó, các biến quan sát của thang đo nghiên cứu đều nhóm đúng nhân tố theo giả thuyết ban đầu, do đó có thể kết luận thang đo đạt giá trị phân biệt.

4.2. Kết quả phân tích hồi quy bội

Kết quả phân tích hồi quy để xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong mô hình với biến phụ thuộc là các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội. Mức độ ảnh hưởng này được xác định thông qua hệ số hồi quy. Kết quả hồi quy được trình bày ở Bảng 2.

Qua Bảng 2 cho thấy, kết quả hồi quy cho 7 biến độc lập, gồm: TN, CVTV, TT, QHCT, VHDN, DN, CNTT. Kết quả hồi quy cho thấy mô hình 7 biến độc lập TN, CVTV, TT, QHCT, VHDN, DN, CNTT đạt giá trị mức ý nghĩa Sig. = 0,000 đến 0,090 nhỏ hơn mức ý nghĩa 5% (0,05), thỏa mãn mức ý nghĩa thống kê và có hệ số chuẩn hóa Beta dương. Như vậy, các biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc. Tuy nhiên, chỉ số Sig. của các nhân tố độc lập đều nhỏ hơn 5%, ngoại trừ nhân tố Công nhận thành tích có chỉ

số Sig. là 0,090 lớn hơn 5% nên bị loại. Vì vậy, ta có thể khẳng định rằng chỉ có 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội.

Kết quả cho thấy tất cả các biến điều thỏa mãn theo yêu cầu và mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Phương trình hồi quy tuyến tính có dạng như sau:

$$\begin{aligned} DLLV = & 0,174TN + 0,269CVTV \\ & + 0,183TT + 0,299QHCT \\ & + 0,221VHDN + 0,194DN \end{aligned}$$

Kết quả kiểm định các giả định của mô hình hồi quy rút ra từ phương pháp Enter cũng cho thấy các giả định không bị vi phạm và không có hiện tượng đa cộng tuyến vì VIF nhỏ hơn 3. Kiểm định sự phù hợp mô hình hồi quy bội được bảo đảm, mức độ phù hợp mô hình hoàn toàn phù hợp và dò tìm sự vi phạm các giả định cần thuyết trong mô hình không bị vi phạm.

5. Giải pháp giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội

- *Giải pháp đối với yếu tố “Quan hệ công việc với cấp trên”*: là yếu tố kết quả tác động mạnh nhất đến động lực làm việc (beta = 0,299), do đó, đơn vị nên dựa vào đây để có thể tăng thêm động lực làm việc của nhân viên và cần tập chung các vấn đề còn được đánh giá thấp, như: Anh/Chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt (3,50/5); Anh/Chị

Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa Sig	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,821	0,260		3,155	0,002		
	TN	0,075	0,023	0,174	3,262	0,001	0,934	1,070
	CVTV	0,122	0,027	0,269	4,513	0,000	0,751	1,331
	TT	0,130	0,037	0,183	3,502	0,001	0,973	1,027
	QHCT	0,132	0,027	0,299	4,859	0,000	0,704	1,420
	VHDN	0,139	0,033	0,221	4,212	0,000	0,971	1,029
	DN	0,092	0,031	0,194	2,977	0,003	0,628	1,593
	CNTT	0,061	0,036	0,088	1,704	0,090	0,994	1,006

thường nhận được nhiều sự hỗ trợ của Cấp trên (3,50/5). Để giải các vấn đề trên, Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội cần: (1) Xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, đúng người đúng việc; (2) Xây dựng và áp dụng chế độ thưởng phạt công bằng cho nhân viên cũng như các cấp quản lý; (3) Trao một số quyền nhất định cho nhân viên; (4) Tạo sự cảm phục cho nhân viên; (5) Quan tâm, hỗ trợ và bảo vệ quyền lợi hợp lý cho nhân viên; (6) Cung cấp thông tin phản hồi đồng thời quan tâm đến thông tin phản hồi từ nhân viên; (7) Phê bình khéo léo.

- Giải pháp đối với yếu tố “Công việc thú vị”: là yếu tố có ý nghĩa tác động nhiều thứ hai đến động lực làm việc ($\beta = 0,269$), nên đơn vị cần dựa vào đây để có thể làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên, các vấn đề như: Công việc phù hợp với năng lực cá nhân của Anh/Chị (2,93/5), Công việc của Anh/Chị thú vị (3,03/5), Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức (3,14/5), Có sự phân chia công việc hợp lý (2,95/5) còn được đánh giá thấp nên đơn vị cần tập trung để gia tăng tốt hơn nhằm gia tăng động lực làm việc của nhân viên. Để làm được điều này, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp: (1) Tạo điều kiện làm việc, cơ sở vật chất tốt; (2) Phân công công việc hợp lý; (3) Làm cho công việc thú vị; (4) Xây dựng mục tiêu mang tính thách thức.

- Giải pháp đối với yếu tố “Văn hóa doanh nghiệp”: là yếu tố có tác động mạnh thứ ba đến động lực làm việc ($\beta = 0,221$), nên đơn vị dựa vào đây để có thể làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên, các vấn đề như: Trang phục của cán bộ, nhân viên lịch sự, đẹp mắt (3,36/5); Quy trình làm việc trong Nhà máy rõ ràng, đầy đủ (3,32/5) còn được đánh giá thấp nên cần tập trung để gia tăng tốt các yếu tố kể trên nhằm gia tăng động lực làm việc của nhân viên. Ban lãnh đạo cần nhận diện giá trị cốt lõi là yếu tố quan trọng để xây dựng thương hiệu doanh nghiệp bắt đầu từ việc nhận diện các giá trị cốt lõi của tổ chức để tạo sự kết nối giữa doanh nghiệp và nhân viên, đặc biệt là về khía cạnh tinh thần. Những giá trị này giúp tạo động lực cho nhân viên, giúp họ góp phần thực hiện sứ mệnh của Nhà máy. Giá trị cốt lõi của Nhà máy Thuốc lá

Khánh Hội là đào tạo, thăng tiến, đãi ngộ và gắn kết. Tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao động lực làm việc thông qua yếu tố “Văn hóa doanh nghiệp”, như sau:

+ Nhà máy cần có sự xác định rõ ràng cụ thể về tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu phát triển của tổ chức một cách rõ ràng.

+ Nhà máy cần làm phong phú thêm các đặc điểm về kiến trúc, các nghi lễ và phong trào, các biểu tượng của Nhà máy.

+ Ban Giám đốc Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội cũng cần đề cao tinh thần trách nhiệm và luôn nêu gương trong việc thực hiện các nội quy, quy định lao động, có biện pháp khen thưởng xứng đáng, kịp thời những nhân viên nghiêm túc chấp hành kỷ luật, làm việc với năng suất, chất lượng cao; đồng thời thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy định, xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm.

+ Phát huy các văn hóa đã tồn tại, nhằm làm cho nét văn hóa sẵn có giàu mạnh hơn.

- Giải pháp đối với yếu tố “Đồng nghiệp”: Trong các doanh nghiệp, yếu tố làm việc nhóm ngày càng được tăng cường áp dụng, vai trò của yếu tố đồng nghiệp càng được nâng cao. Vì vậy, để có thể tạo động lực cho nhân viên thông qua nhóm các yếu tố này, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

+ **Xây dựng mục tiêu tập thể:** Mục tiêu giúp nhân viên nhận thức được vai trò của mình trong tập thể và cùng hướng vào mục tiêu chung của tổ chức, trên tinh thần và ý thức tự nguyện của mỗi cá nhân để cùng nhau phát triển. Có như vậy mới có thể xây dựng tinh thần đoàn kết và động lực làm việc của các cá nhân trong tập thể.

+ **Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và gắn kết:** Ban lãnh đạo cần chủ động xây dựng môi trường hay một bầu không khí làm việc thân thiện thông qua các chương trình làm việc nhóm hoặc các sinh hoạt cộng đồng để tạo cho nhân viên có cơ hội giao lưu, trao đổi, hòa đồng và gắn kết với nhau hơn và cũng để cho họ có được cơ hội tìm hiểu, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm.

+ **Xây dựng và không ngừng củng cố tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau:** Ban Giám đốc và các quản lý phòng ban nên chủ động trong việc xây

dựng và khuyến khích nhân viên có tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, cùng phối hợp và đoàn kết với nhau để giải quyết những vấn đề của tổ chức, không ỷ lại hay đùn đẩy trách nhiệm; nên hạn chế đến mức thấp nhất sự đố kỵ, mâu thuẫn, ganh ghét nhau giữa các nhân viên.

- **Giải pháp đối với yếu tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”:** Qua khảo sát cho thấy, yếu tố Cơ hội đào tạo và thăng tiến với kết quả phân tích có ý nghĩa tác động nhiều thứ năm đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội, với hệ số beta = 0,183. Bên cạnh đó, các vấn đề như: Anh/Chị có nhiều cơ hội để được thăng tiến tại Nhà máy (3,23/5), Anh/Chị hiểu rõ các chính sách thăng tiến của Nhà máy (3,33/5) còn được đánh giá thấp nên cần tập trung để gia tăng tốt các yếu tố kể trên, nhằm gia tăng động lực làm việc của nhân viên. Nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

+ **Chính sách đào tạo và phát triển:** Hoạt động này chủ yếu hướng vào phục vụ cho sự đòi hỏi của các công việc trước mắt và cần phải thực hiện ngay, mang tính chất nền tảng. Nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường đầu tư phát triển cơ sở vật chất, đẩy mạnh liên kết đào tạo phát triển và đặt hàng đào tạo. Xây dựng đội ngũ nhân viên đạt chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ và tin học; có năng lực về chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp cũng góp phần nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, Nhà máy cần cải tiến lại phương pháp đào tạo tại chỗ và có thêm các phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khác như đầu tư vào các trường dạy nghề để công nhân kỹ thuật và cán bộ quản lý của Nhà máy được đào tạo nghề. Ưu tiên đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật nhằm đáp ứng các yêu cầu về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm.

+ **Đổi mới phương pháp đào tạo công nhân kỹ thuật:** Đối với công nhân mới vào tổ chức lớp đào tạo tại Nhà máy gồm: quy trình, quy định, kỹ thuật sản xuất, kỹ thuật bảo trì, cài đặt thiết bị, an toàn lao động, an toàn điện,... Sau khi được đào tạo lý thuyết tại Nhà máy, công nhân cần đi thực tế tại hiện trường phân xưởng. Đối với người đào tạo cần

phải hội đủ những điều kiện như: có kiến thức chuyên môn, kiến thức an toàn lao động, kiến thức về sản xuất sản phẩm thuốc lá, xử lý các sự cố, nhiều kinh nghiệm, am hiểu về đặc điểm các loại sản phẩm thuốc lá và đặc biệt là phải có khả năng truyền đạt để người nghe dễ hiểu. Bên cạnh đó, Nhà máy cũng chưa có chính sách luân chuyển vị trí công việc, có những nhân viên, quản lý làm một vị trí quá lâu nên giảm động lực làm việc do đó hiệu quả công việc không cao. Nhà máy cần chú trọng công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên. Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên ưu tú bằng cách cho họ đảm nhiệm các chức vụ khác nhau.

- **Giải pháp đối với yếu tố “Thu nhập”:** Yếu tố thu nhập kết quả phân tích cho thấy có ý nghĩa tác động yếu nhất đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Khánh Hội với hệ số beta = 0,174, các vấn đề như: Tiền lương của Anh/Chị tương xứng với tính chất công việc (3,56/5), Thu nhập tương xứng với kết quả làm việc của Anh/Chị (3,46/5), Anh/Chị yên tâm làm việc với thu nhập hiện tại (3,48/5), Các khoản phụ cấp, phúc lợi hợp lý (3,50/5) và Chính sách thu nhập, thưởng công bằng và thỏa đáng (3,44/5) còn được đánh giá thấp nên cần tập trung để gia tăng tốt hơn nhằm gia tăng động lực làm việc từ nhân viên.

+ **Một là, giải pháp về chính sách tiền lương:** Vì là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuốc lá, nên Nhà máy cần phải chú trọng việc chọn hình thức trả lương theo năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Tiền lương mà nhân viên nhận được tùy thuộc vào số lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ được khách hàng đánh giá. Để xác định tiền lương theo năng suất lao động, bộ phận kỹ thuật và kiểm tra chất lượng của Nhà máy cần kiểm tra và nghiệm thu chặt chẽ, chính xác số lượng và chất lượng sản phẩm được sản xuất ra và sản lượng tiêu thụ hàng tháng nhằm tránh trường hợp nhân viên chạy theo số lượng bỏ quên chất lượng. Cần chú ý thêm rằng, các tiêu chí khi đánh giá chất lượng phải rõ ràng, công khai, minh bạch và phải đo lường được.

Phụ cấp cũng là một yếu tố quan trọng cấu thành thu nhập hàng tháng của nhân viên. Ngoài những phụ cấp thông thường nhân viên được hưởng

như cơm trưa, công việc nặng nhọc, độc hại và trách nhiệm, Nhà máy nên có phụ cấp thêm cho nhân viên kinh doanh, thị trường, cung ứng tiền xăng xe, tiền làm thêm sau 16 giờ 00, cùng tiền gửi xe, tiền công tác phí, tiền khách sạn. Bởi vì công việc hàng ngày của họ phải di chuyển bằng xe với tần suất cao và phải đi công tác ở các khu vực khác nhau.

Trả lương theo chức danh công việc sẽ giúp nhân viên ra sức học tập, nâng cao trình độ chuyên môn của mình, phấn đấu nhiều hơn, cống hiến nhiều hơn cho Nhà máy nếu nhân viên muốn nhận được tiền lương cao và cũng để có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

+ *Hai là*, giải pháp chính sách tiền thưởng: Nhà máy nên đa dạng nhiều chế độ tiền thưởng cho nhân viên. Ngoài chế độ tiền thưởng vào cuối năm được tính theo kết quả đánh giá cá nhân, Nhà máy nên có thêm các chế độ thưởng khác, như: thưởng theo năng suất, thưởng cho các sáng kiến tiết kiệm nguyên vật liệu, vật tư, các ý tưởng làm tăng năng suất lao động, các ý tưởng số hóa quy trình làm việc,... Tùy theo đặc điểm công việc mỗi bộ phận đều có các chế độ thưởng khác nhau như: (1) Thưởng sáng kiến cải tiến về kỹ thuật, ý tưởng khắc phục sự cố hay triển khai trong sản xuất; (2) Thưởng cho nhân viên tìm kiếm được thị trường mới hoặc khách hàng đại lý mới, thưởng cho các nhân viên có số bán nhiều nhất, nhân viên có doanh thu nhiều nhất theo ngày, tuần hoặc tháng. Thưởng cho nhân viên có sáng kiến hoặc ý tưởng bán hàng hiệu quả được Nhà máy đánh giá cao; (3) Thưởng cho các sáng kiến nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng, ý tưởng chương trình chính sách giữ chân khách hàng cũ cũng như phát triển

thêm khách hàng mới; (4) Thưởng cho các sáng kiến phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng.

+ *Ba là*, giải pháp về chính sách phúc lợi: Hiện nay, vấn đề về an toàn lao động được xã hội quan tâm nhiều và đặc biệt là mối lo ngại về các tai nạn trong lao động ngày càng tăng đã làm cho nhân viên lo ngại về mức độ nguy hiểm do công việc của mình đang làm tại Nhà máy. Mỗi năm, Nhà máy nên mở ít nhất 1 lần lớp đào tạo an toàn lao động cho nhân viên, do đặc thù công việc sản xuất thuốc lá nên Nhà máy cũng cần có các khoản chính sách phúc lợi cho nhân viên như: tiền trợ cấp công việc mang tính chất rủi ro bệnh nghề nghiệp, tiền độc hại vì tiếp xúc nhiều với môi trường bụi và mùi thuốc lá.

Hàng năm, Nhà máy nên định kỳ tổ chức các chuyến đi dã ngoại, du lịch nghỉ mát cho nhân viên vào thời điểm công việc ít bận rộn nhất trong năm; Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên, để kiểm tra tình trạng sức khỏe của nhân viên; Tặng quà sinh nhật cho nhân viên, món quà tuy giá trị không lớn nhưng phải được tổ chức đầm ấm, vui vẻ; Cũng có thể tổ chức sinh nhật theo tháng cho các nhân viên có ngày sinh nhật trong tháng; Tặng quà ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6, ngày tết trung thu, thưởng tiền đạt thành tích học sinh giỏi cho con của nhân viên trong Nhà máy; Thăm hỏi, động viên và tặng quà cho nhân viên khi nhân viên nghỉ thai sản, bị ốm đau; Hỗ trợ tiền tàu xe cho nhân viên về quê nghỉ tết, tổ chức đăng ký mua vé tàu xe tập thể để nhân viên chủ động được phương tiện về quê, đảm bảo cho nhân viên về quê ăn Tết an toàn, vui vẻ ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nhà máy Thuốc lá Khánh Hội (2023). *Báo cáo tổng kết từ năm 2020 đến năm 2022*. TP. Hồ Chí Minh.
2. Hair & ctg (2006). *Multivariate data analysis, 6th ed*. USA: Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Nguyễn Đình Thọ, (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Hà Nội: NXB Lao động Xã hội.
4. Trần Thị Diễm Thúy và Nguyễn Thị Phượng (2021). Những yếu tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần Thành phố Long Xuyên, tỉnh An Giang. *Tạp chí Công Thương*, 10, 218-223.

5. Teck-Hong, T., & Waheed, A., (2011). Herzbergs Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.

Ngày nhận bài: 17/4/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/4/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 18/5/2023

Thông tin tác giả:

1. TS. NGUYỄN THANH VŨ

Giảng viên, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

2. Học viên TRẦN TẤN TRUNG

Tổng Công ty Công nghiệp Sài Gòn

SOLUTIONS FOR IMPROVING THE WORK MOTIVATION OF KHANH HOI TOBACCO FACTORY'S EMPLOYEES

● Ph.D **NGUYEN THANH VU**¹

● **TRAN TAN TRUNG**²

¹Lecturer, Nguyen Tat Thanh University

²Saigon Industrial Corporation

ABSTRACT:

This study analyzes the current situation of human resources and determines the factors affecting the work motivation of Khanh Hoi Tobacco Factory's employees. In this study, the secondary data is collected from the factory and the primary data is collected from 200 employees working at the factory. The regression analysis show that there are six factors affecting the employees' work motivation. These factors, listed in descending order of impacting level, are (1) Superior relationship (beta = 0,299); (2) Interesting work (beta = 0,269); (3) Corporate culture (beta = 0,221); (4) Colleague relationship (beta = 0,194); (5) Training and promotion opportunities (beta = 0,183); and (6) Income (beta = 0,174). Based on the study's result, some solutions are proposed to improve the work motivation of Khanh Hoi Tobacco Factory's employees in the coming time.

Keywords: working motivation, influencing factors, employees, Khanh Hoi Tobacco Factory.