

**KỶ YẾU**  
**HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
**“PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG HỆ THỐNG TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG**  
**VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ”**



**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
**“PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG HỆ THỐNG TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ”**



**TỔNG LIÊN ĐOÀN LAO ĐỘNG VIỆT NAM**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN**

**KỶ YẾU**  
**HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
**“PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG HỆ THỐNG TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG**  
**VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ”**



**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG**

## NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CÔNG NHÂN KHAI THÁC THAN-HÀM Ý CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH CHO CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

**NCS.ThS. Nguyễn Đức Thắng**

*Khoa Kinh tế- QTKD, Trường Đại học Mở- Địa chất*

**PGS.TS. Hà Sơn Tùng**

*Trưởng khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân*

**Tóm tắt:** Động lực làm việc nhân viên là một trong những mối quan tâm lớn của các nhà quản trị nhằm nâng cao năng suất lao động và giữ chân người lao động. Bài viết này đã sử dụng sự hài lòng trong công việc như là một biến định tính để đo lường động lực làm việc của những công nhân khai thác than tại tỉnh Quảng Ninh. Quá trình tìm hiểu người lao động cho thấy người lao động có những cảm giác bị xa lánh khi thực hiện nhiệm vụ, họ không có quyền lực trong thực thi nhiệm vụ và cảm thấy vai trò khi thực hiện nhiệm vụ với tổ chức thấp. Kết quả nghiên cứu còn cho thấy: những công nhân trẻ tuổi động lực làm việc thấp hơn công nhân lớn tuổi, công nhân có trình độ học vấn cao mức động lực thấp hơn so với công nhân trình độ thấp. Các biến số tài chính dường như tác động không mạnh đến gia tăng động lực làm việc. Các yếu tố phi tài chính như phúc lợi, quan hệ giữa các cá nhân và các yếu tố duy trì như điều kiện làm việc, an toàn và an ninh tác động đến động lực làm việc của công nhân mỏ hiện nay thấp. Dựa trên kết quả nghiên cứu này chúng tôi đã đề xuất một số giải pháp, chính sách tài chính cho các doanh nghiệp khai thác than trong bối cảnh chuyển đổi số nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động.

**Từ khóa:** Động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc, công nhân sản xuất, chuyển đổi số.

### 1. Đặt vấn đề

Than là một trong những nguồn năng lượng quan trọng cho nền kinh tế toàn cầu, với nhu cầu tiêu thụ đang tăng lên mỗi năm. Tại Việt Nam, sản lượng than được khai thác trong những năm gần đây trong khoảng từ 40-47 triệu tấn [8], sản lượng than này đóng góp một phần quan trọng vào sản xuất và an ninh năng lượng của đất nước. Tuy nhiên ngành khai thác than của Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách

thức liên quan đến môi trường, an toàn và sức khỏe, những bệnh lý nghề nghiệp của người lao động. Những vấn đề này có ảnh hưởng đáng kể đến động lực và tỷ lệ bỏ việc cao của công nhân sản xuất than tại Việt Nam trong thời gian qua [7],[9].

Động lực là một khái niệm quan trọng trong nghiên cứu tâm lý học lao động và quản lý nguồn nhân lực, phản ánh sức mạnh hoặc động lực đằng sau hành vi của con người. Các yếu tố như mong muốn, nhu cầu, mục tiêu và giá trị cá nhân ảnh hưởng đến động lực. Động lực cao có thể giúp cá nhân thúc đẩy hành động và đạt được mục tiêu của mình. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động của các công nhân khai thác than là một vấn đề quan trọng đối với các quản lý công ty khai thác than ở tỉnh Quảng Ninh.

Trong bối cảnh này, nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động của công nhân khai thác than tại Việt Nam, dựa trên lý thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943) và lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Đồng thời, nghiên cứu cũng kiểm tra tính phù hợp của một số yếu tố động lực được áp dụng trong các công ty khai thác than tại Việt Nam. Phương pháp được sử dụng là phương pháp mô tả, phân tích và chẩn đoán về thứ bậc nhu cầu của công nhân, mức độ thay đổi động lực lao động của công nhân dựa trên các yếu tố như tuổi tác, trình độ giáo dục và kinh nghiệm....

Hiện nay quá trình chuyển đổi số đang là một xu hướng diễn ra mạnh mẽ trên thế giới và tác động đến các doanh nghiệp tại Việt Nam. Chuyển đổi số cũng mang lại nhiều cơ hội cho ngành khai thác than. Công nghệ số có thể giúp tăng năng suất, giảm chi phí và cải thiện quản lý ngành khai thác than, giảm thiểu tai nạn và những tác động xấu đến người lao động, đồng thời có thể nâng cao động lực làm việc của những người công nhân sản xuất.

Các chính sách tài chính trong các doanh nghiệp khai thác than có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân. Các chính sách tài chính bao gồm tiền lương, phúc lợi, hỗ trợ giáo dục và đào tạo, bảo hiểm xã hội và các khoản phụ cấp khác. Các doanh nghiệp khai thác than thường đặt nặng vào các khoản lương, vì đây là nguồn thu nhập chính của công nhân. Tuy nhiên, vấn đề này có thể gây ra những áp lực về chi phí và ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm cách tăng năng suất lao động để có thể trả lương cao hơn cho công nhân. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng cần đầu tư vào các khoản phụ cấp khác, chẳng hạn như chăm sóc sức khỏe, phúc lợi gia đình và các

chương trình khuyến khích như thưởng doanh thu và thưởng thành tích... Những khoản phụ cấp này có thể giúp tăng động lực làm việc của công nhân và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Tuy nhiên, các chính sách tài chính của các doanh nghiệp khai thác than hiện nay có thể không đáp ứng được các nhu cầu của công nhân trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải hoàn thiện các chính sách tài chính nhằm tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp khai thác than trong bối cảnh chuyển đổi số là việc làm hết sức cần thiết.

## **2. Động lực và phương pháp tiếp cận động lực làm việc**

### **2.1. Động lực là gì?**

Có nhiều khái niệm khác nhau về động lực. Động lực có thể được hiểu là thuật ngữ chỉ một quá trình từ lúc bắt nguồn, định hướng và duy trì các hành vi có mục đích giúp con người hoàn thành mục tiêu. Theo Bedeian (1993) cho rằng “*động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân*”. Kreitner (1995) định nghĩa “*Động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định*.” Cũng có quan điểm cho rằng động lực bên trong của con người xuất phát từ những nhu cầu chưa được thỏa mãn (Higgins, 1994).

Động lực được dùng để chỉ các yếu tố khởi tạo định hướng và duy trì các hành vi có mục đích (Nevid, 2013). Động lực có liên quan đến các yếu tố thúc đẩy cả về sinh học, cảm xúc, xã hội và nhận thức làm xuất hiện các hành vi của mỗi con người. Trong cuộc sống thường ngày, thuật ngữ động lực thường được dùng để lý giải tại sao một người lại làm một việc gì đó.

Có quan điểm cho rằng, động lực nảy sinh do nhằm giải tỏa sự thiếu hụt trong nhu cầu. Nhu cầu của con người sẽ tạo ra căng thẳng như căng thẳng tinh thần, căng thẳng sinh lý, căng thẳng văn hóa.... những căng thẳng này không thể được giải tỏa cho đến khi một số mong muốn được thỏa mãn. Chính những mong muốn không được thỏa mãn này sẽ thúc đẩy hành vi của cá nhân nhằm thỏa mãn nhu cầu qua đó làm giảm căng thẳng. Khi cá nhân không thể thỏa mãn nhu cầu, kết quả là sự thất vọng. Các hành vi tích cực hoặc tiêu cực nảy sinh phía sau sẽ là hệ quả của nhu cầu được hay không được thỏa mãn.

### **2.2. Phương pháp tiếp cận động lực làm việc**

Có 3 cách tiếp cận về lý thuyết tạo động lực làm việc. (1) Cách tiếp cận truyền thống đã được phát triển từ đầu thế kỷ 20 với các nhà quản trị khoa học tiên phong

như Frederick W. Taylor, Frank Gilbert, và Henry L. Gantt đã đề xuất các mô hình khuyến khích tiền lương phức tạp để tạo động lực cho người lao động. (2) Cách tiếp cận dựa trên mối quan hệ con người, và sau đó là lý thuyết nội dung của Maslow, Herzberg và Alderfer. Theo sau sự chuyển dịch nội dung là các lý thuyết quá trình, chủ yếu dựa trên nhận thức của người lao động, các lý thuyết quá trình gần như gắn liền với công trình của Victor Vroom và Lyman Porter và Ed Lawler. (3) Cách tiếp cận hiện đại với những lý thuyết trao đổi xã hội, thuyết bất hòa nhận thức của Festingger và Honan, thuyết công bằng, hài lòng (Adams, 1963; Landy, 1989; Beehr, 1996)... đã nhận được nhiều sự chú ý trong nghiên cứu động lực làm việc.

Hiện nay, để đạt được các mục tiêu đề ra trong kinh doanh các doanh nghiệp thường xuyên xây dựng các kế hoạch và chương trình khuyến khích nhằm tạo động lực cho người lao động. Nghiên cứu này sẽ vận dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943) và thuyết động lực 2 nhân tố của Henberzg (1959) để tìm hiểu về sự khác biệt về động lực làm việc của những công nhân sản xuất, đồng thời cũng kiểm nghiệm tính phù hợp của một số yếu tố tạo động lực đang được áp dụng tại các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### ***3.1. Phạm vi và mẫu nghiên cứu***

Nghiên cứu được thực hiện bằng hình thức khảo sát những người lao động là công nhân sản xuất đang làm việc trong các doanh nghiệp khai thác than tại Quảng Ninh. Có 150 phiếu khảo sát được phát đi, chúng tôi đã thu về 125 phiếu được xem là có thể chấp nhận được, các lao động có phân loại theo ngành nghề, cấp bậc kỹ năng, thời gian làm việc trong các đơn vị khai thác than khác nhau.

#### ***3.2. Phương pháp khảo sát thu thập dữ liệu***

Nghiên cứu thu thập dữ liệu bằng phương pháp bảng hỏi, kết hợp với phỏng vấn. Các câu hỏi được đưa ra dưới dạng câu hỏi đóng và được chuyển tới người lao động. Bên cạnh do một số lao động có trình độ còn hạn chế, việc đọc và hiểu các câu hỏi gặp khó khăn, nhóm nghiên cứu còn thực hiện phương pháp phỏng vấn để thu thập dữ liệu. Ngoài ra nhóm nghiên cứu còn sử dụng các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu như: Các báo cáo về các chương trình khác nhau được áp dụng để tạo động lực thúc đẩy người lao động tại doanh nghiệp...nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu này.

### **3.3. Thiết kế nghiên cứu**

Nghiên cứu thực hiện là mô tả và chẩn đoán, liên quan đến thiết kế nghiên cứu.

Nghiên cứu mang tính chất mô tả vì nó nỗ lực mô tả chính xác các đặc điểm của người lao động có trong mẫu. Thứ hai nghiên cứu mô tả về mong muốn, nhu cầu, mục đích, động lực của người lao động được sắp xếp theo thứ bậc của nhu cầu và cả những khuyến khích, động cơ kích hoạt động cơ của họ.

Đây là nghiên cứu chẩn đoán vì nó liên quan đến việc phát hiện và kiểm tra mối liên hệ của một số biến số chính như mức độ động lực và thứ bậc nhu cầu, sự liên kết của các động lực tài chính và phi tài chính để quyết định động lực cao hơn và thấp hơn, mối quan hệ của các giá trị và chuẩn mực trong nhóm không chính thức với động lực của người lao động.

### **3.4. Đo lường Động lực làm việc**

Để đo lường động lực làm việc của các công nhân sản xuất than chịu ảnh hưởng từ yếu tố bên trong hay bên ngoài tác động, chúng tôi sử dụng sự hài lòng làm một chỉ số gián tiếp của động lực làm việc. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc, khi người lao động có động lực làm việc cao, họ thường hài lòng với công việc của mình (Ayub, 2011; Idiegbeyan-Ose, 2019). Nghiên cứu này đưa ra giả định rằng mức độ động lực làm việc cao sẽ dẫn đến mức độ hài lòng công việc cao, ngược lại, mức độ động lực làm việc thấp là kết quả của sự hài lòng công việc thấp.

Lý thuyết nhu cầu Maslow (1943) và thuyết động lực của Henberzg (1959) được sử dụng trong nghiên cứu này để chỉ ra các yếu tố tạo động lực làm việc, bao gồm mức độ thỏa mãn vật chất (tiền lương); nhu cầu an toàn (điều kiện làm việc); nhu cầu tôn trọng; nhu cầu hoàn thiện (được học tập, thăng tiến); sự công nhận; những phúc lợi người lao động nhận từ bên trong và từ bên ngoài công việc. Để đo lường sự hài lòng với các yếu tố tạo động lực, nghiên cứu sử dụng kết hợp bảng chỉ số mô tả công việc (JDI) của Trần Kim Dung (2005) và thang đo mức độ hài lòng theo các yếu tố của Spector (1997).

Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 5 mức để đánh giá thái độ với các câu hỏi. Mỗi một vấn đề liên quan đến động lực được đánh giá từ 4-5 câu hỏi. Các câu trả lời, cho biết mức độ mạnh của thái độ đối với các câu hỏi là: “Hoàn toàn đồng ý” (SA), “Hơi đồng ý” (SWA), “Bình thường” (NOR), “Không đồng ý” (DA)



**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam  
trong bối cảnh chuyển đổi số

và “Rất không đồng ý” (SDA), đó là thang điểm 5. Vì vậy, các giá trị cũng được gán theo kết quả trả lời tích cực hoặc tiêu cực. Các trọng số cho điểm 5, 4, 3, 2, 1 được gán cho các câu khẳng định, trong khi 1, 2, 3, 4, 5 được gán cho các câu phủ định. Điểm số của một cá nhân được xác định bằng tổng điểm của cá nhân của người lao động trên tất cả các mục.

**Bảng 1: Đo lường các mức độ động lực làm việc Công nhân sản xuất than**

STT	Trạng thái	SA	SA	NOR	DA	SDA	Tổng
1	Tôi thấy mình được trả công xứng đáng cho công việc hiện tại	5 (4%)	19 (15.2%)	68 (54.4%)	19 (15.2%)	14 (11.2%)	125
2	Mức tăng tiền lương quá ít	18 (14.4%)	58 (46.4%)	34 (27.2%)	12 (9.6%)	3 (2.4%)	125
3	Tôi cảm thấy không được tổ chức đánh giá cao khi tôi nghĩ về những gì họ trả cho tôi	16 (12.5%)	25 (19.5%)	54 (42.2%)	26 (20.3%)	7 (5.5%)	128
4	Tôi hài lòng với cơ hội tăng lương của mình	6 (4.8%)	21 (16.8%)	59 (47.2%)	24 (19.2%)	15 (12%)	125
5	Đôi khi tôi cảm thấy công việc không có ý nghĩa	17 (13.6%)	24 (19.2%)	67 (53.6%)	13 (10.4%)	4 (3.2%)	125
6	Tôi thích công việc tại đây	16 (12.8%)	34 (27.2%)	43 (34.4%)	22 (17.6%)	10 (8%)	125
7	Tôi cảm thấy tự hào khi thực hiện công việc hiện tại	11 (8.8%)	24 (19.2%)	73 (58.4%)	14 (11.2%)	3 (2.4%)	125
8	Công việc hiện tại khá thú vị	5 (4%)	21 (16.8%)	61 (48.8%)	23 (18.4%)	15 (12%)	125
9	Thời gian làm việc phù hợp	11 (8.8%)	21 (16.8%)	59 (47.2%)	24 (19.2%)	10 (8%)	125
10	Tôi không phải làm thêm giờ quá nhiều	3 (2.4%)	24 (19.2%)	59 (47.2%)	24 (19.2%)	15 (12%)	125

**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
**Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam**  
**trong bối cảnh chuyển đổi số**

11	Tôi được cung cấp đầy đủ thiết bị, thông tin để thực hiện công việc.	19 (15.2%)	28 (22.4%)	54 (43.2%)	17 (13.6%)	7 (5.6%)	125
12	Nơi làm việc đảm bảo tính an toàn và thoải mái.	3 (2.4%)	13 (10.4%)	64 (51.2%)	32 (25.6%)	13 (10.4%)	125
13	Tôi rất mến các đồng nghiệp cùng làm việc.	13 (10.4%)	29 (23.2%)	74 (59.2%)	5 (4%)	4 (3.2%)	125
14	Tôi cho rằng tôi cần phải làm việc cực hơn bởi vì các đồng nghiệp của tôi thiếu năng lực.	12 (9.6%)	28 (22.4%)	44 (35.2%)	32 (25.6%)	9 (7.2%)	125
15	Tôi rất quý đồng nghiệp của tôi	3 (2.4%)	19 (15.2%)	84 (67.2%)	13 (10.4%)	6 (4.8%)	125
16	Có quá nhiều chuyện cãi vã và gây nhau ở đây	2 (1.6%)	13 (10.4%)	64 (51.2%)	41 (32.8%)	5 (4%)	125
17	Công ty có chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội tốt	11 (8.8%)	24 (19.2%)	49 (39.2%)	30 (24%)	11 (8.8%)	125
18	Được nghỉ phép, nghỉ bệnh khi có nhu cầu	15 (12%)	64 (51.2%)	34 (27.2%)	12 (9.6%)	0 (0%)	125
19	Công ty có bộ phận công đoàn bảo vệ quyền lợi của nhân viên.	18 (14.4%)	38 (30.4%)	63 (50.4%)	5 (4%)	1 (0.8%)	125
20	Hàng năm công ty đều tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng.	21 (16.8%)	64 (51.2%)	34 (27.2%)	5 (4%)	1 (0.8%)	125
21	Nhân viên không lo mất việc làm.	5 (4%)	34 (27.2%)	58 (46.4%)	17 (13.6%)	11 (8.8%)	125
22	Lãnh đạo của tôi là người rất có năng lực làm việc.	12 (9.6%)	23 (18.4%)	36 (28.8%)	39 (31.2%)	15 (12%)	125



**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
**Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam**  
**trong bối cảnh chuyển đổi số**

23	Lãnh đạo thật không công bằng đối với tôi.	15 (12%)	27 (21.6%)	54 (43.2%)	21 (16.8%)	8 (6.4%)	125
24	Lãnh đạo của tôi quá ít quan tâm đến cảm nghĩ của nhân viên cấp dưới.	19 (15.2%)	49 (39.2%)	34 (27.2%)	15 (12%)	8 (6.4%)	125
25	Lãnh đạo trực tiếp hiện nay luôn coi trọng các ý kiến của chúng tôi.	8 (6.4%)	12 (9.6%)	36 (28.8%)	46 (36.8%)	23 (18.4%)	125
26	Tôi rất mến người sếp của mình.	13(10.2%)	19 (15.0%)	58 (45.7%)	25 (19.7%)	12 (9.4%)	127
27	Công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc	23 (18.4%)	59 (47.2%)	28 (22.4%)	12 (9.6%)	3 (2.4%)	125
28	Công ty tạo điều kiện học tập nâng cao kiến thức, kỹ năng	12 (9.6%)	36 (28.8%)	48 (38.4%)	24 (19.2%)	5 (4%)	125
29	Công ty tạo cơ hội cho chúng tôi được nâng tay nghề	23 (18.4%)	35 (28%)	43 (34.4%)	18 (14.4%)	6 (4.8%)	125
30	Chính sách đào tạo và thăng tiến của công ty công bằng	5 (4%)	12 (9.6%)	54 (43.2%)	38 (30.4%)	16 (12.8%)	125

### **3.5. Đo lường về mức độ ưu tiên của người lao động với các động lực làm việc**

Để đánh giá mức độ ưu tiên của các nhu cầu người lao động trong công việc, chúng tôi sử dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow về 5 mức độ khác nhau về nhu cầu là vật chất, an toàn, xã hội, tôn trọng và hoàn thiện. 5 câu hỏi khác nhau sẽ được sử dụng để mô tả 5 nhu cầu đó. Chúng tôi yêu cầu người lao động cần lựa chọn các nhu cầu trên theo cấp độ ưu tiên từ I đến V. Trong đó mức I thể hiện nhu cầu ưu tiên nhất mà người lao động cần hướng tới ở hiện tại, trong khi mức V thể hiện mức độ ưu tiên sau cùng. Kết quả nghiên cứu này có thể giúp các nhà quản lý nhân sự định hướng và tập trung các giải pháp tạo động lực lao động.

#### 4. Kết quả và kết luận nghiên cứu

Trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, sau khi thực hiện các phân tích các số liệu phân tích về động lực làm việc, một số kết kết luận chính có thể được rút ra như sau:

##### 4.1. Mức độ động lực của người lao động.

Để đo lường mức độ động lực của người lao động nghiên cứu sử dụng thang điểm 5. Như đã nêu trước đó trong bảng số 1, thang đo động lực bao gồm các chỉ số như sự hài lòng trong công việc dựa trên các yếu tố tạo động lực lao động. Có 30 câu được cho điểm. Mỗi câu khẳng định, kết quả trả lời liên quan tích cực (*rất hài lòng*) về động lực sẽ được chúng tôi gán cho giá trị 5 điểm và giảm dần đến 1 thể hiện không đồng ý (*rất không hài lòng*). Trong những câu hỏi trên cũng có những câu hỏi mang tính phủ định hoặc câu hỏi ngược (những câu hỏi này liên quan đến giảm động lực), để đánh giá thì chúng tôi lại cho điểm từ thấp đến cao với mức “*rất đồng ý*” thì gán với giá trị 1 và “*rất không đồng ý*” thì gán với giá trị là 5 điểm.

Điểm cá nhân  $i$

$$= \sum_{j=1}^{30} (\text{Trạng thái lựa chọn câu hỏi } j \times \text{điểm đánh giá câu hỏi } j)$$

Tổng điểm lý thuyết của một cá nhân sẽ nằm trong khoảng từ 30 đến 150, nhưng trên thực tế sẽ không có được những trạng thái quá lý tưởng hoặc quá tồi tệ, đối với những phiếu này chúng tôi sẽ loại bỏ. Kết quả thực tế là khoảng điểm cá nhân sẽ nằm trong khoảng từ 59 đến 115 điểm. Trong khoảng giá trị này chúng tôi cho rằng sẽ có 2 trạng thái của người lao động là hài lòng và không hài lòng với những mức động lực của doanh nghiệp đang tạo ra. Chúng tôi đã lấy khoảng trung gian phân chia giá trị giữa động lực thấp và cao là  $(115-54)/2=28$ .

Tần suất của điểm thái độ của người lao động đối với các giá trị tổng điểm trong khoảng  $59 \div 87$  được gán cho mức độ động lực thấp và  $88 \div 115$  được gán cho mức độ động lực cao.

Kết quả từ Bảng 2 cho biết mức độ động lực của người lao động. Nó chỉ ra rằng trong số 125 người trả lời, có 94 người chiếm 75,2% số người trả lời có điểm nằm trong khoảng từ  $59 \div 87$  là có mức độ động lực làm việc thấp. Trong khi 31 người (24,8%) còn lại có điểm đánh giá nằm trong khoảng từ 88 đến 115 cho thấy mức độ động lực làm việc cao.

**Bảng 2: Mức độ động lực của Công nhân sản xuất than**

TT	Mức độ động lực	Điểm	Tần suất	%
1	Thấp	59-87	94	75.20
2	Cao	88-115	31	24.80
	<b>Tổng</b>		<b>125</b>	<b>100.00</b>

Như vậy có thể thấy rằng mức độ động lực làm việc của các công nhân sản xuất than hiện nay không cao.

#### ***4.2. Mối liên hệ giữa các nhu cầu động lực làm việc***

##### ***(1) Cấp bậc nhu cầu của công nhân sản xuất than***

Trong hệ thống nhu cầu của Maslow (1943), con người được phân loại thành năm nhóm cầu cơ bản gồm: Vật chất (sinh lý), an toàn; xã hội; tôn trọng và hoàn thiện bản thân. Các cá nhân ưu tiên mức độ xử lý từng nhu cầu theo một cách khác nhau và thông thường sẽ theo một trình tự chung từ thấp đến cao.

Trong mục tiêu của nghiên cứu này chúng tôi tìm hiểu thứ bậc nhu cầu của những người lao động trong doanh nghiệp khai thác than và phân tích sự thay đổi về thứ bậc của những nhu cầu đó. Chúng tôi đưa ra 5 câu hỏi để mô tả 5 nhu cầu khác nhau của người lao động đối với công việc hiện tại và yêu cầu người lao động lựa chọn theo mức độ tiên từ I, II, ..., V theo mong muốn được thỏa mãn. Các ưu đãi được cho điểm 5, 4, 3, 2 và 1. Cấp độ I được nhân với 5, cấp độ II được nhân với 4, cấp độ III được nhân 3, cấp độ IV được nhân 2 và cấp độ V được nhân lên bằng 1. Tổng điểm cho mỗi nhu cầu thu được xác định bằng cách lấy số tổng số lượt lựa chọn ở các cấp độ nhu cầu điểm quan trọng ở các cấp độ. Kết quả sẽ cho thấy nhu cầu nào đang chiếm ưu thế trong 5 nhu cầu mà người lao động đã lựa chọn theo sở thích. Từ đó các nhà quản trị nhân sự sẽ có cơ sở tập trung vào những hoạt động chính để tạo động lực làm việc của công nhân.

Kết quả đánh giá ở Bảng 3 cho thấy phần lớn mọi người đánh giá nhu cầu về hoàn thiện tức là người lao động được tự thực hiện công việc tại nơi làm việc được đánh cấp độ 1; nhu cầu về an toàn được xếp thứ 2; nhu cầu về tôn trọng được xếp thứ 3; nhu cầu được mọi người công nhận công sức làm việc xếp thứ 3; nhu cầu được sự công nhận đứng thứ 4 và cuối cùng mới là nhu cầu vật chất. Kết quả này có sự khác biệt với lý thuyết về phân cấp nhu cầu của Maslows. Kết quả này cho

**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam  
trong bối cảnh chuyển đổi số

thấy hiện các doanh nghiệp đang làm khá tốt các yếu tố về tiền lương, thu nhập và người lao động có sự tôn trọng trong công việc. Hiện tại những người lao động này có nhu cầu cấp thiết về sự hoàn thiện và an toàn trong công việc. Điều này chúng tôi lý giải là có thể do đặc thù về công việc ngành mỏ, các công nhân sản xuất phải thực hiện nghiêm khắc những quy trình sản xuất chuẩn mực, do vậy có thể nảy sinh sự nhàm chán, muốn thay đổi cách thức thực hiện công việc. Ngoài ra công việc trong các mỏ than có tiềm ẩn những rủi ro về an toàn lao động, và người lao động lo sợ những rủi ro về an toàn có thể đến với họ và điều này nảy sinh những mong muốn cao hơn về nhu cầu an toàn trong công việc.

**Bảng 3: Sự lựa chọn các nhu cầu của công nhân sản xuất**

Lựa chọn nhu cầu						
STT	Cấp độ	Vật chất	An toàn và xã hội	Sự công nhận	Tôn trọng	Hoàn thiện
1	I	$15 \times 5 = 75$	$36 \times 5 = 180$	$13 \times 5 = 65$	$16 \times 5 = 80$	$45 \times 5 = 225$
2	II	$14 \times 4 = 56$	$31 \times 4 = 124$	$20 \times 4 = 80$	$19 \times 4 = 76$	$41 \times 4 = 164$
3	III	$21 \times 3 = 63$	$23 \times 3 = 69$	$31 \times 3 = 93$	$34 \times 3 = 102$	$16 \times 3 = 48$
4	IV	$17 \times 2 = 34$	$16 \times 2 = 32$	$49 \times 2 = 98$	$37 \times 2 = 74$	$6 \times 2 = 12$
5	V	$58 \times 1 = 58$	$19 \times 1 = 19$	$12 \times 1 = 12$	$19 \times 1 = 19$	$17 \times 1 = 17$
Tổng số người trả lời/ Điểm		125/286	125/ 424	125/348	125/351	125/466
Cấp bậc nhu cầu		V	II	III	IV	I

(2) *Mối liên hệ giữa tuổi của người lao động và động lực làm việc.*

**Bảng 4: Mối liên hệ giữa tuổi và động lực làm việc**

STT	Tuổi đời	Mức độ động lực		Tổng số
		Cao	Thấp	
1	<35	05 (11.63%)	38 (88.37%)	43 (100%)
2	36-40	13 (26%)	37 (74%)	50 (100%)
3	41- 50	06 (30%)	14 (70%)	20 (100%)
4	51-55	07 (58.33)	05 (41.67%)	12 (100%)
	Tổng số	31	94	125

Qua số liệu bảng 4 cho thấy phần lớn những người lao động dưới 40 tuổi, đây là lực lượng lao động có sức khỏe nhất trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên qua số liệu bảng 4 cho thấy nhóm đối tượng này có động lực làm việc thấp. Những người có động lực làm việc cao tập trung ở nhóm người gần đến tuổi nghỉ hưu, tuy nhiên nhóm đối tượng này chỉ chiếm số ít trong các doanh nghiệp và ở độ tuổi này thường được làm việc trên mặt đất với những công việc nhẹ nhàng phù hợp với sức khỏe. Điều này giải thích rằng khi những công nhân lớn tuổi, họ có xu hướng thích ứng hơn và hài lòng hơn với công việc của mình. Từ việc nghiên cứu tuổi của người lao động cho thấy nếu các doanh nghiệp duy trì được người lao động làm việc lâu dài thì động lực làm việc sẽ có xu hướng tăng lên.

*(3) Mối liên hệ giữa trình độ người lao động và động lực làm việc*

Để kiểm chứng mối liên hệ giữa trình độ người công nhân sản xuất than hiện nay với động lực làm việc chúng tôi đã xem xét từng đối tượng lao động theo trình độ với điểm hài lòng công việc. Mỗi một cá nhân có điểm hài lòng trong khoảng từ 59-85 thì được coi là có động lực làm việc thấp, và những người có điểm hài lòng trong khoảng từ 86-115 thì được coi là có động lực làm việc cao. Kết quả tổng hợp của 125 lao động khảo sát được thể hiện qua bảng số 5.

**Bảng 5: Mối liên hệ giữa trình độ và động lực làm việc**

STT	Trình độ	Mức độ động lực làm việc		Tổng số
		Cao	Thấp	
1	Lao động phổ thông	17 (62.96%)	10 (37.04%)	27 (100%)
2	CNKT	10 (16.39%)	51 (80.33%)	61 (100%)
3	Trung cấp	02 (9.09%)	20 (90.91%)	22 (100%)
4	Cao đẳng, ĐH	02 (13.33%)	13 (86.67%)	15 (100%)
	Tổng số	31	94	125

Từ số liệu bảng 5 cho thấy trình độ học vấn của người lao động càng cao thì động lực trong công việc thấp. Những người lao động học vấn thấp (lao động phổ thông, CNKT) động cơ làm việc cao hơn so với những người lao động học vấn cao. Tương tự như vậy chúng tôi cũng phát hiện ra những người lao động có kỹ năng cao thì mức độ hài lòng trong công việc thấp, động lực làm việc thấp hơn so

với những người có kỹ năng thấp. Nhìn chung động lực làm việc của công nhân ở mức độ thấp.

*(4) Mối liên hệ giữa động cơ tài chính và động lực làm việc*

Động cơ tài chính, theo suy nghĩ chúng tôi là yếu tố thúc đẩy chính đối với bất kỳ con người nào. Tổ chức hiện tại trong các doanh nghiệp khai thác mỏ có rất nhiều khuyến khích tiền lương và kế hoạch tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương thường được xem xét ở vị trí số 1. Qua số liệu phân tích về chính sách tài chính với động lực làm việc trong bảng 6 có thể nhận thấy. Có 37 người hài lòng với chính sách tài chính của các doanh nghiệp trong đó có 24 người có động lực làm việc cao. Hơn một nửa số lao động khảo sát cảm thấy các chính sách tài chính của các doanh nghiệp khai thác than ở mức độ bình thường, không khác biệt nhiều so với các doanh nghiệp khác là 68 người. Chính nhóm đối tượng này lại có mức độ động lực làm việc thấp (63 người chiếm 92.65%). Số người không hài lòng với chính sách tài chính là 20 người và đa phần trong số họ động lực làm việc thấp. Như vậy qua phân tích cho thấy các biến số về tiền lương trong các doanh nghiệp hiện nay không tạo được nhiều động lực làm việc và nó không làm tăng nhiều mức độ động lực. Ví dụ, tiền lương, tiền thưởng, tiền thưởng hàng quý, tiền thưởng sản xuất, quỹ dự phòng, tiền thưởng hầu như không ảnh hưởng đến sự gia tăng của mức độ động lực, tương tự như nghỉ phép năm, nghỉ phép, nghỉ phép đi du lịch, thay thế công việc cho người tàn tật, tiền bồi thường tai nạn không thể tạo ra nhiều động lực cho công việc tận tụy do chính sách mức độ khác biệt không quá lớn so với các ngành nghề khác. Trên lý thuyết những động lực tài chính như vậy phải làm tăng mức độ động lực của họ, một quy luật chung, nhưng kết quả lại không như vậy.

**Bảng 6: Các chính sách tài chính và động lực làm việc**

STT	Chính sách tài chính	Mức độ động lực làm việc		Tổng số
		Cao	Thấp	
1	Hài lòng	24 (64.86%)	13 (35.14%)	37 (100)
2	Bình thường	05 (7.35%)	63 (92.65%)	68 (100)
3	Không hài lòng	02 (10.00%)	18 (90.00%)	20 (100)
	Tổng số	31	94	125

*(5) Mối liên hệ giữa điều kiện làm việc và động lực*

Các yếu tố phi tài chính cũng được xem xét là những yếu tố có thể đóng vai trò quan trọng tạo động lực trong nghiên cứu này. Trong nghiên cứu này có khảo sát đến các yếu tố như điều kiện làm việc tới động lực làm việc được thể hiện trong bảng 7.

**Bảng 7: Điều kiện làm việc và động lực**

STT	Điều kiện làm việc	Mức độ động lực làm việc		Tổng
		Cao	Thấp	
1	Hài lòng	25 (78.13%)	7 (21.83%)	32 (100%)
2	Bình thường	06 (10.17%)	53 (89.83%)	59 (100%)
3	Không hài lòng	--	34 (100%)	34 (100%)
	Tổng số	31	94	125

Khi hỏi về người lao động với các điều kiện làm việc và mối liên hệ với mức độ động lực, đa số mọi người được hỏi đều cho rằng điều kiện làm việc ở mức bình thường đến hài lòng, tuy nhiên mức độ động lực làm việc thấp. Tất cả những người không hài lòng với điều kiện làm việc 34 người thì cũng trả lời là động lực làm việc thấp. Chỉ có 25 người hài lòng với điều kiện làm việc thì có mức độ động lực cao. Qua số liệu phân tích cho thấy điều kiện làm việc có thể ảnh hưởng đến mức độ động lực làm việc của người lao động, có thể do việc thường xuyên phải làm việc dưới sâu, điều kiện làm việc thiếu ánh sáng và tiềm ẩn nguy hiểm do vậy mức độ động lực làm việc của công nhân không cao.

*(6) Mối liên hệ giữa phúc lợi từ công việc với động lực làm việc*

Phúc lợi trong công việc có thể được phân chia thành phúc lợi bên trong và phúc lợi bên ngoài doanh nghiệp. Phúc lợi bên trong công việc là những quyền lợi và ưu đãi mà nhân viên được hưởng từ công ty khi làm việc. Phúc lợi có thể bao gồm các khoản tiền, dịch vụ, hoạt động hay chính sách nhằm nâng cao sự hài lòng và trung thành của nhân viên. Phúc lợi bên ngoài bao gồm những lợi ích ngoài tiền lương từ công việc người lao động được hưởng.

Số liệu trong Bảng 8 cho thấy mối quan hệ giữa phúc lợi bên trong của mô với sự hài lòng trong công việc. Nhìn chung đa số mọi người được hỏi đều cảm nhận



**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA**  
Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam  
trong bối cảnh chuyển đổi số

mức độ phúc lợi bên trong mở từ mức bình thường đến tốt, chỉ có 38 người chưa hài lòng với mức phúc lợi hiện nay. 32 người hài lòng cao với mức độ phúc lợi từ doanh nghiệp, và trong đó có 27 người (chiếm 84,38%) là có động lực làm việc cao. Tuy nhiên đối với nhóm cảm thấy mức độ phúc lợi bình thường và không hài lòng về phúc lợi thì động lực làm việc của công nhân đều ở mức thấp. Điều này cho thấy cơ sở phúc lợi có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ động lực của người lao động.

**Bảng 8: Phúc lợi bên trong và động lực**

STT	Phúc lợi bên trong mở	Mức độ động lực làm việc		Tổng
		Cao	Thấp	
1	Hài lòng	27 (84.38%)	05 (15.63%)	32 (100%)
2	Bình thường	04 (7.27%)	51 (92.73%)	55 (100%)
3	Không hài lòng	--	38 (100%)	38 (100%)
	Tổng số	31	94	125

Liên quan đến mức độ động lực và các công trình phúc lợi bên ngoài mở, Bảng 9 chỉ ra rằng có 35 người hài lòng với phúc lợi bên ngoài thì có 27 người có động lực làm việc cao. Trong 100 người cảm nhận mức phúc lợi bên ngoài mở từ bình thường tới không hài lòng thì đa phần là có động lực làm việc rất thấp. Như vậy, rõ ràng là các công trình phúc lợi bên ngoài mở có liên quan đến mức độ động lực của người lao động.

**Bảng 9: Phúc lợi bên ngoài và động lực**

STT	Phúc lợi bên ngoài mở	Mức độ động lực làm việc		Tổng
		Cao	Thấp	
1	Hài lòng	27 (77.14)	08 (22.86%)	35 (100%)
2	Bình thường	04 (8.51)	43 (91.49%)	47 (100%)
3	Không hài lòng	--	43 (100%)	43 (100%)
	Tổng số	31	94	125

*(7) Mối liên hệ giữa các mối quan hệ trong công việc và động lực làm việc*

Quan hệ con người là phạm vi tương tác trong công việc giữa những người lao động với người lao động và giữa người lao động với nhà quản lý. Mối quan hệ

KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA  
Phát triển bền vững hệ thống Tài chính ngân hàng Việt Nam  
trong bối cảnh chuyển đổi số

qua lại giúp cho con người trở lên gần gũi hơn, do đó quan hệ cá nhân giữa các cá nhân là một trong những yếu tố liên quan đến mức độ động lực. Kết quả cho nghiên cứu qua bảng 10. Nếu người lao động có mối quan hệ cá nhân tốt với đồng nghiệp và lãnh đạo thì động lực làm việc họ khá tốt, nhưng nếu mức quan hệ đó ở trạng thái bình thường và không tốt thì mức độ động lực làm việc thấp. Như vậy, quan hệ đồng nghiệp và lãnh đạo có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công nhân.

**Bảng 10: Mối quan hệ trong công việc và động lực làm việc**

STT	Mối quan hệ	Mức độ động lực		Tổng
		Cao	Thấp	
1	Đồng nghiệp			
	Rất tốt	29 (69.05%)	13 (30.95%)	42 (100%)
	Bình thường	02 (2.70%)	72 (97.30%)	74 (100%)
	Không tốt	--	09 (100)	09 (100%)
	Tổng	31	94	125
2	Những người cấp trên			
	Rất tốt	28 (87.50%)	04 (12.50%)	32 (100%)
	Bình thường	03 (15.63%)	55 (94.83%)	58 (100%)
	Không tốt	--	35 (100)	35 (100%)
	Tổng	31	94	125

*(8) Các phát hiện mới liên quan đến động lực làm việc của công nhân thông qua phỏng vấn*

Sự hài lòng trong công việc trong nghiên cứu này được coi như là một chỉ số gián tiếp đo lường động lực lao động. Khi đo lường về sự hài lòng trong công việc dựa trên bảng hỏi cho thấy động lực làm việc của những người công nhân thấp. Phân tích sâu hơn về mối liên hệ giữa thái độ và sự hài lòng trong công việc bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp đối với một số người lao động. Kết quả cho thấy người lao động cảm nhận rằng họ không thể chủ động đưa ra quyết định liên quan đến công việc, do vậy họ cảm thấy bị xa rời trong khi thực hiện nhiệm vụ của mình. Hơn nữa, trong công việc họ phải chấp hành sự phân công tuyệt đối, không được

phép sáng tạo, hay có quyền lực trong công việc. Ngoài ra đôi khi người lãnh đạo chưa thực sự tâm lý với người lao động, chưa lắng nghe ý kiến người lao động vì vậy họ cảm thấy có khoảng cách với người lãnh đạo. Trong công việc các công nhân thấy rằng họ không thể ảnh hưởng nhiều đến người khác và công việc chung, do đó họ không cảm thấy ý nghĩa nhiều khi làm việc cho tổ chức.

Công nhân sản xuất trong các doanh nghiệp khai thác than hiện nay thường đến từ vùng miền núi Tây Bắc hoặc các địa phương Bắc Trung Bộ. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng người lao động sống xa gia đình có thể dẫn đến giảm động lực làm việc và cam kết gắn bó với tổ chức. Kết quả của phỏng vấn cho thấy rằng những người lao động sống gần nơi làm việc có động lực làm việc cao hơn so với những người ở xa. Nhiều người lao động rất muốn đưa gia đình đến sống gần nơi làm việc, nhưng họ phải đối mặt với nhiều khó khăn. Chi phí mua hoặc thuê nhà tại khu vực làm việc, chi phí sinh hoạt và chi phí học tập cho con em là những thách thức đối với người lao động muốn đưa gia đình đến sống gần nơi làm việc. Chính sách tài chính của các doanh nghiệp hiện nay để hỗ trợ cho người lao động trong vấn đề này còn nhiều hạn chế. Do đó, chính sách tài chính cần được cải tiến và đổi mới hơn nữa. Cần phối hợp giữa người lao động, doanh nghiệp và ngân hàng để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người lao động tiếp cận với nguồn vốn vay giá rẻ.

## **5. Kết luận và giải pháp**

Dựa trên kết quả nghiên cứu về động lực làm việc của công nhân khai thác than hiện nay, chúng tôi thấy rằng hoạt động chuyển đổi số trong các doanh nghiệp hiện nay là một xu hướng tất yếu để phát triển doanh nghiệp. Do vậy chúng tôi đưa ra một số gợi ý một số chính sách tài chính đối với doanh nghiệp khai thác than để tăng cường động lực cho người lao động trong bối cảnh chuyển đổi số như sau:

(1) Hỗ trợ một phần hoặc toàn phần chi phí đào tạo cho người lao động: Doanh nghiệp có thể đầu tư cung cấp các khóa học đào tạo hoặc các chương trình học tập trực tuyến để cải thiện kỹ năng của nhân viên trong việc sử dụng công nghệ số. Điều này sẽ giúp người lao động tự tin hơn trong công việc của mình và nâng cao khả năng làm việc hiệu quả.

(2) Doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư vào hệ thống quản lý công việc trực tuyến, phân cấp quản lý và giao nhiệm vụ đến từng người lao động. Hệ thống quản lý trực tuyến giúp sẽ hỗ trợ các cấp quản trị và người lao động quản lý và tổ chức

công việc của mình một cách chủ động. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quyền lực và kiểm soát trong công việc của mình, đồng thời tạo ra sự linh hoạt và sáng tạo.

(3) Tăng cường tương tác giữa lãnh đạo và công nhân bằng hình thức gặp trực tiếp hoặc trực tuyến thông qua việc sử dụng các hệ thống giao tiếp trực tuyến, hội nghị trực tuyến hoặc trao đổi trực tiếp để lãnh đạo có thể tương tác và lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên, giúp cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và công nhân, giúp công nhân cảm nhận được tôn trọng và có giá trị.

(4) Thường thành tích: Thường cho công nhân, nhân viên đang vận hành công nghệ cao, công nghệ số có những đóng góp tích cực cho doanh nghiệp. Điều này sẽ tạo động lực cho nhân viên cố gắng làm việc tốt hơn và tận dụng tối đa công nghệ trong công việc.

(5) Khuyến khích sáng tạo đổi mới trong sản xuất: Doanh nghiệp có thể tổ chức các hoạt động khuyến khích sáng tạo như thảo luận ý tưởng mới trong sản xuất, những ý tưởng về đổi mới công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những ý tưởng tốt cần được và biểu dương khen thưởng trước tập thể và dụng vào thực tế doanh nghiệp ngay. Điều này giúp nhân viên cảm thấy được động lực và sẽ thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc của họ.

(6) Hoàn thiện quy trình thống kê công việc và thanh toán tiền lương: Để xây dựng chính sách lương thưởng hợp lý và hiệu quả, các doanh nghiệp ngành than cần phải cải thiện quy trình thống kê tiền lương và nâng cao tính minh bạch trong việc trả lương cho người lao động. Một giải pháp có thể được áp dụng là áp dụng chuyển đổi số trong quản lý lương thưởng. Các doanh nghiệp có thể sử dụng hệ thống thông tin cá nhân để cập nhật kết quả làm việc của từng công nhân, tổ sản xuất và các đánh giá công việc sau mỗi ngày làm việc. Như vậy, người lao động sẽ nắm bắt được tiền lương của mình một cách dễ dàng và chính xác hơn. Việc này sẽ không chỉ giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc của mình mà còn giúp tăng tính minh bạch trong việc trả lương và tránh được các hiện tượng gửi lương.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần sử dụng các công nghệ thanh toán tiền lương tiên tiến như thẻ tín dụng ngân hàng để trả lương cho nhân viên. Điều này giúp cho quá trình trả lương nhanh chóng, an toàn và tiện lợi hơn. Ngoài ra, các doanh nghiệp cần áp dụng các cơ chế tiền lương hấp dẫn cho những người lao động gián tiếp đang vận hành công nghệ số trong doanh nghiệp hoặc cho nhân viên có

thể nâng cao kỹ năng của mình trong lĩnh vực này. Chính sách này sẽ giúp nhân viên có động lực để học hỏi và cải thiện kỹ năng của mình trong công việc.

(7) Kết hợp ngân hàng cung cấp và bảo lãnh các gói vay ưu đãi cho người lao động: Để giúp giảm tình trạng thiếu động lực và tăng sự cam kết gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp khai thác than hiện nay, các doanh nghiệp cần cải tiến chính sách tài chính và hợp tác với các ngân hàng để cung cấp các gói vay ưu đãi về lãi suất có thời hạn dài cho người lao động. Các gói vay này có thể sử dụng để hỗ trợ cho việc đưa gia đình đến sống gần nơi làm việc, giảm chi phí mua hoặc thuê nhà, chi phí sinh hoạt và chi phí học tập cho con em của người lao động. Để thực hiện chính sách này, doanh nghiệp cần phối hợp chặt chẽ với các ngân hàng và các bộ phận trong doanh nghiệp để đảm bảo việc triển khai chính sách tài chính được hiệu quả và hợp lý đến tay người lao động.

(8) Xây dựng quỹ tài chính trợ cấp nghỉ hưu: Nghiên cứu cho thấy những công nhân trẻ tuổi có xu hướng chuyển việc nhiều hơn, trong khi những người có tuổi thì gắn bó với công việc hơn. Vì vậy, nhóm nghiên cứu chúng tôi đề xuất việc xây dựng một quỹ hỗ trợ tài chính cho người lao động nhằm tăng sự gắn bó của họ với doanh nghiệp đến khi nghỉ hưu. Quỹ này sẽ được tính theo % thu nhập hàng năm của người lao động quỹ này được rút từ nguồn phúc lợi và kết quả kinh doanh. Người lao động có thể theo dõi số tiền này trên hệ thống thông tin cá nhân. Nếu người lao động không thực hiện đúng cam kết số tiền đó sẽ chuyển sang quỹ phúc lợi và bổ sung cho những người lao động khác.

(9) Nâng cao hiệu quả quản lý tài chính của doanh nghiệp khai thác than. Với doanh nghiệp khai thác than, nguồn vốn nợ của các doanh nghiệp than hiện nay chiếm tỷ trọng khá cao trong tổng nguồn vốn. Do vậy, các doanh nghiệp cần tìm cách giảm tỷ lệ nợ trong cơ cấu vốn của mình, tăng cường huy động vốn từ lợi nhuận và vốn góp của chủ sở hữu, nâng cao tỷ lệ góp vốn của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản. Nhờ đó, các doanh nghiệp có thể huy động với số lượng lớn với giá vốn cố định trong thời gian dài, không lo bị đội vốn phụ thuộc vào sự biến đổi của thị trường. Ngoài ra, cần nâng cao tính thanh khoản của doanh nghiệp thông qua tổ chức tốt công tác mua sắm trang thiết bị, vật tư và dự trữ hàng hóa phù hợp với nhu cầu kinh doanh thực tế nhằm làm giảm số hàng tồn kho tối thiểu. Đồng thời, phát hiện kịp thời và xử lý ngay những ứ đọng quá lâu để tránh tình trạng ứ đọng vốn.

Như vậy, để nâng cao động lực, tăng cường sự gắn bó của công nhân sản xuất trong các doanh nghiệp than, các kiến nghị chúng tôi đưa ra nên được xem xét từ nhiều góc độ, đặc biệt là tài chính doanh nghiệp và con người. Đồng thời, việc áp dụng đồng bộ và kết hợp nhiều giải pháp sẽ giúp đạt được hiệu quả tối đa trong việc nâng cao năng suất lao động và tăng cường sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
2. Condly, S. J. (1999). *Motivation to learn and to succeed: A path analysis of the CANE model of cognitive motivation*. University of Southern California.
3. Idiegbeyan-Ose, J., Opeke, R., Aregbesola, A., Owolabi, S., & Eyiolorunshe, T. A. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction of staff in private university libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).
4. Miller, D. C., & Salkind, N. J. (2002). *Handbook of research design and social measurement*. Sage.
5. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
6. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
7. <http://www.congdoan.vn/tin-tuc/nghien-cuu-trao-doi-524/giai-phap-nao-thu-hut-va-giu-chan-nguoi-lao-dong-cua-nganh-than-570630.tld>
8. Lâm Thiên Hoan (2022). Báo cáo Tình hình sản xuất, kinh doanh than hiện nay và mục tiêu, lộ trình, giải pháp phát triển thị trường than Việt Nam những năm tới. [http://vepg.vn/wp-content/uploads/2022/05/6.-Slide-Than\\_5.22.pdf](http://vepg.vn/wp-content/uploads/2022/05/6.-Slide-Than_5.22.pdf)
9. <https://laodong.vn/xa-hoi/tuyen-va-giu-chan-tho-lo-nganh-than-ngay-cang-kho-khan-991964.lldo>