

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN THỊ MAI

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT LIỆU XÂY DỰNG CÔNG NGHỆ CAO AN CƯỜNG**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số: 8340101

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ

HÀ NỘI – 2025

Đề án tốt nghiệp được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Quang Kết

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:

Đề án tốt nghiệp sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp
thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông

Vào lúc: ... giờ ... ngày ... tháng ... năm

Có thể tìm hiểu đề án tốt nghiệp tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh thị trường xây dựng và vật liệu công nghiệp ngày càng cạnh tranh khốc liệt, yếu tố con người trở thành nhân tố quyết định sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường với quy mô sản xuất ngày càng mở rộng, đòi hỏi một nguồn nhân lực có năng suất cao, tinh thần làm việc tích cực và gắn bó lâu dài. Tuy nhiên, như nhiều doanh nghiệp sản xuất khác, việc duy trì động lực lao động luôn là một thách thức lớn do tính chất công việc đòi hỏi sự chuyên môn và nỗ lực liên tục, trong khi nhu cầu và mong muốn của người lao động ngày càng đa dạng và cao hơn.

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, sau gần 7 năm hoạt động, đã bước vào giai đoạn phát triển đột phá kể từ năm 2020. Trước đây, các nhà quản trị chủ yếu tập trung vào công tác quản lý sản xuất, vật tư và thiết bị. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay, công tác quản trị nguồn nhân lực được chú trọng hơn, xem là một yếu tố then chốt góp phần vào thành công chung của công ty và gia tăng giá trị cho cổ đông.

Do đó, việc tạo lập và duy trì động lực làm việc cho người lao động đang được Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đặc biệt quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy công tác này vẫn chưa đạt hiệu quả cao như kỳ vọng. Một số công cụ tạo động lực như chế độ lương bổng, đãi ngộ, hệ thống đánh giá nhân viên hiện nay vẫn chưa được vận dụng một cách hợp lý và đầy đủ, còn tồn tại nhiều hạn chế và thiếu sót. Vì vậy, Công ty cần xây dựng và hoàn thiện các chính sách tạo động lực, sử dụng hiệu quả các công cụ

phù hợp nhằm nâng cao tinh thần làm việc, sự hài lòng và gắn bó lâu dài của người lao động. Do vậy, tôi chọn đề án ***“Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường”*** làm đề án tốt nghiệp thạc sỹ của mình đồng thời cũng là giúp các nhà quản trị Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có thêm một tài liệu để tham khảo cả về lý luận lẫn giải pháp thực hiện cho Tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty mình.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề Tạo động lực lao động. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Đề án của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu trên Thế giới:

- Các học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu như Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow (1943) đã lập luận rằng: Hành vi của mỗi cá nhân con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và ông đã phân chia các nhu cầu của con người thành 5 nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo ông, nhu cầu của con người phát triển từ thấp đến cao, khi nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì về cơ bản nó không còn tạo ra động lực và nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên mạnh hơn và tác động quyết định đến hành vi của người lao động. - Phát hiện của Herzberg (1959) đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông

thường. Các nhà quản lý thường cho rằng đổi ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên - nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì - nhân tố bên ngoài. Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này.

Nghiên cứu ở Việt Nam: ở Việt Nam, các nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động được tìm thấy ở rất nhiều các đề tài và công trình nghiên cứu, có thể kể ra một số các đề tài của các tác giả sau:

- Luận án tiến sĩ “Động lực làm việc và sự tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhà quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội” (2022) tác giả Nguyễn Thanh Hương – Trường đại học Bách khoa Hà nội. Luận án đã nghiên cứu và lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc cũng như xem xét ảnh hưởng của động lực làm việc đến kết quả thực hiện công việc của nhà quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội.

- Luận án tiến sĩ “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội” (2023) của tác giả Nguyễn Thị Thanh Loan – Trường đại học Lao động – Xã hội. Luận án tập trung nghiên cứu và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước tại thành phố Hà Nội. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc cho

đội ngũ này, góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Tác giả Lê Thị Thu Hà với đề tài Luận văn thạc sĩ “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần may Sơn Hà” (2020) đã tổng hợp và đánh giá được sự ảnh hưởng của các nhân tố đến việc xây dựng và thực hiện tạo động lực làm việc của Công ty cổ phần may Sơn Hà. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu nhược điểm trong hệ thống tạo động lực làm việc hiện đang áp dụng tại Công ty cổ phần may Sơn Hà. Đề tài cũng đã xác định được những nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó làm cơ sở để đề ra các giải pháp. Tuy nhiên, để giải quyết những vấn đề đó không hề đơn giản và cần có thêm thời gian để có thể tìm hiểu kỹ và giải quyết. Tác giả cũng đã mạnh dạn đưa ra một số các giải pháp khắc phục hạn chế, góp phần hoàn thiện tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới.

Các luận văn trên đã hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động và vận dụng tại một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể. Tuy nhiên cho đến nay chưa có một công trình nghiên cứu chuyên sâu và toàn diện về việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, đây là đề án hoàn toàn mới, không trùng lặp với các đề án khoa học mà tôi đã biết.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề án là đề xuất hoàn thiện Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

Để đạt được mục đích nghiên cứu, đề án sẽ nêu các mục tiêu cụ thể gồm:

- Xây dựng hệ thống cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.;
- Tìm hiểu thực trạng Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường;
- Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện Tạo động lực tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: là tạo động cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi về không gian: tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

+ Phạm vi về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2021 đến năm 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu là phương pháp thu thập dữ liệu, phương pháp xử lý dữ liệu, phương pháp xử lý thông tin và phương pháp đối chiếu, so sánh. Các phương pháp được áp dụng để tìm hiểu về việc tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu

Xây dựng Công nghệ cao An Cường dựa trên các tài liệu, báo cáo được ghi chép trong giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2024. Các tài liệu, báo cáo ghi chép lại hoạt động quản lý nhân lực của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường về nhiều hoạt động khác nhau trong Tạo động lực làm việc cho nhân viên, thông qua đó rút ra được những tồn tại Công ty đang gặp phải và nguyên nhân chính của vấn đề đó.

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu phục vụ nghiên cứu là những dữ liệu có liên quan đến Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường ví dụ như một số dữ liệu thứ cấp được thu thập nội bộ bên trong công ty: các báo cáo tổng kết năm về doanh thu, chi phí đào tạo, chế độ lương thưởng, phúc lợi....

Dữ liệu được thu thập từ nguồn bên ngoài bao gồm: Nghiên cứu, tham khảo một số biện pháp tạo động lực cho người lao động tại các công ty cùng lĩnh vực, từ đó sẽ có cái nhìn khách quan và đưa ra được những giải pháp hợp lý.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Các thống kê, so sánh đánh giá theo phương pháp định tính. Phương pháp định tính: sử dụng phương pháp thu thập thông tin, tổng hợp, phân tích dữ liệu thứ cấp. Trên cơ sở đó thiết kế, đưa ra đánh giá về thực trạng tạo động lực của doanh nghiệp.

5.3. Phương pháp xử lý thông tin

Sử dụng phương pháp tổng hợp, so sánh. Phân tích số liệu thu thập được trên excel để đánh giá thực trạng động lực làm việc và

đưa ra giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại công ty Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

5.4. ***Phương pháp đối chiếu, so sánh:***

Số liệu trong báo cáo giữa các năm từ 2021-2024.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động

1.1.1. Khái niệm động lực, nhu cầu, lợi ích động cơ

Tác giả cho rằng động lực, nhu cầu, lợi ích và động cơ là những yếu tố cốt lõi thúc đẩy hành vi làm việc của người lao động trong tổ chức. Động lực được hình thành từ sự tương tác giữa nhu cầu cá nhân (như nhu cầu vật chất, tinh thần), lợi ích mà người lao động mong muốn đạt được (lương, thưởng, cơ hội thăng tiến...), và động cơ – tức là lý do bên trong khiến họ hành động. Việc quản lý hiệu quả các yếu tố này đòi hỏi tổ chức phải thực hiện đồng bộ các hoạt động như hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, tạo động lực và đánh giá nhân sự."

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là quá trình kích thích nhân viên làm việc hăng say, hiệu quả hơn. Đó là việc tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó, nhân viên cảm thấy được đánh giá cao, có cơ hội phát triển và nhận được những lợi ích xứng đáng

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham MASLOW

Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow cho rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi một hệ thống nhu cầu theo thứ bậc từ thấp đến cao. Bao gồm: nhu cầu sinh lý (ăn, uống, ngủ...), nhu cầu an toàn (an ninh, việc làm), nhu cầu xã hội (tình cảm, quan

hệ), nhu cầu được tôn trọng (địa vị, danh tiếng) và nhu cầu tự hoàn thiện bản thân (phát triển năng lực, sáng tạo). Theo Maslow, con người sẽ chỉ tập trung vào những nhu cầu ở cấp cao hơn khi các nhu cầu cơ bản hơn đã được thỏa mãn. Lý thuyết này được ứng dụng rộng rãi trong quản trị nhân sự để xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển của người lao động.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner, thuộc trường phái hành vi, cho rằng hành vi của con người có thể được hình thành và duy trì thông qua sự tăng cường (reinforcement). Trong đó, tăng cường tích cực là việc đưa ra phần thưởng hoặc phản hồi tích cực ngay sau một hành vi mong muốn, nhằm khuyến khích hành vi đó lặp lại trong tương lai. Ví dụ, khi nhân viên hoàn thành tốt công việc và được khen thưởng, họ có xu hướng tiếp tục phát huy. Lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của môi trường và phản hồi trong việc điều chỉnh hành vi, và được ứng dụng rộng rãi trong quản trị nhân sự để tạo động lực làm việc.

1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của HERZBERG

Hệ thống hai yếu tố của Herzberg (Two-Factor Theory) cho rằng sự hài lòng và không hài lòng trong công việc bắt nguồn từ hai nhóm yếu tố khác nhau. Yếu tố duy trì (hay còn gọi là yếu tố vệ sinh) như lương, điều kiện làm việc, chính sách công ty... nếu thiếu sẽ gây bất mãn, nhưng nếu có thì chỉ giúp người lao động không bất mãn chứ không tạo động lực mạnh. Trong khi đó, yếu tố tạo động lực như cơ hội thăng tiến, công nhận thành tích, công việc có ý nghĩa... mới là những yếu tố thúc đẩy người lao động làm việc tích cực hơn. Lý thuyết

này giúp các nhà quản lý hiểu rõ cần kết hợp cả hai nhóm yếu tố để nâng cao hiệu suất và sự gắn bó của nhân viên.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của V.H.VROOM

Học thuyết kỳ vọng của V.H. Vroom cho rằng động lực làm việc của con người phụ thuộc vào mức độ họ tin rằng nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả mong muốn và phần thưởng tương xứng. Lý thuyết này dựa trên ba yếu tố chính: Kỳ vọng (tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu quả công việc), Phương tiện (tin rằng hiệu quả công việc sẽ mang lại phần thưởng), và Giá trị (mức độ người lao động coi trọng phần thưởng đó). Khi cả ba yếu tố này đều cao, người lao động sẽ có động lực mạnh mẽ để hành động. Học thuyết này giúp nhà quản lý hiểu rằng việc tạo động lực không chỉ là trao thưởng, mà còn là đảm bảo người lao động thấy rõ mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và lợi ích.

1.2.5. Học thuyết công bằng của J.S.Adams

Học thuyết công bằng của J.S. Adams cho rằng động lực làm việc của người lao động chịu ảnh hưởng bởi cảm nhận về sự công bằng trong quá trình trao đổi giữa họ và tổ chức. Theo Adams, người lao động so sánh tỷ lệ giữa đóng góp (nỗ lực, kỹ năng, thời gian...) và kết quả nhận được (lương, thưởng, sự công nhận...) của bản thân với người khác. Nếu họ cảm thấy bị đối xử không công bằng (bị thiệt hoặc được ưu ái hơn người khác), họ sẽ mất động lực và có thể điều chỉnh hành vi như giảm nỗ lực, phàn nàn hoặc nghỉ việc. Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của sự minh bạch và công bằng trong quản lý nhân sự để duy trì động lực và sự gắn bó của nhân viên.

1.3. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1 Xác định mục tiêu tạo động lực lao động

Mục tiêu chính của việc tạo động lực lao động là kích thích, duy trì và phát huy tối đa khả năng, năng suất làm việc của người lao động trong tổ chức. Một số mục tiêu cụ thể khi tạo động lực lao động:

- Tăng năng suất và hiệu quả làm việc
- Thúc đẩy sáng tạo và đổi mới
- Cải thiện tinh thần và thái độ làm việc
- Phát triển năng lực đội nhóm và đạt được mục tiêu tổ chức một cách bền vững

1.3.2. Xác định nhu cầu của lao động

- Khảo sát nội bộ
- Phỏng vấn cá nhân/ nhóm
- Đánh giá hiệu suất làm việc
- Quan sát thực tế

1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính

- Công tác tiền lương: Tiền lương là nguồn thu nhập chính để đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của cuộc sống như ăn, ở, mặc, đi lại, giáo dục, y tế... Tiền lương cao giúp người lao động nâng cao chất lượng cuộc sống, đáp ứng các nhu cầu về vật chất và tinh thần.
- Công tác khen thưởng, phúc lợi và chăm lo đời sống cho người lao động: Để xây dựng một chương trình khen thưởng, phúc lợi hiệu quả, doanh nghiệp cần: hiểu rõ nhu cầu, mong muốn của nhân viên để đưa ra những chính sách phù hợp, tham khảo ý kiến của người lao động,

xây dựng đội ngũ triển khai có hiệu quả. Công tác khen thưởng, phúc lợi và chăm lo đời sống cho người lao động là một hoạt động mang lại nhiều lợi ích cho cả doanh nghiệp và người lao động

1.3.4. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính

- Công nhận và khen ngợi: Công nhận và khen ngợi là hành động thể hiện sự trân trọng, đánh giá cao nỗ lực, thành tích, thái độ tích cực của người lao động thông qua lời nói, hành động hoặc hình thức biểu dương cụ thể mà không cần phần thưởng tài chính.
- Trao quyền và tạo sự tin tưởng: Trao quyền và tạo sự tin tưởng là một hình thức kích thích phi tài chính rất hiệu quả, thể hiện sự tôn trọng, tin tưởng vào năng lực và đạo đức của nhân viên nhằm phát huy tối đa tiềm năng, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Cải thiện môi trường làm việc: Một môi trường làm việc tích cực, thoải mái và thân thiện sẽ giúp nhân viên cảm thấy hài lòng, giảm căng thẳng và tăng khả năng sáng tạo trong công việc.
- Cơ hội học tập và phát triển: Đào tạo và nâng cao trình độ là một hoạt động không thể thiếu trong bất kỳ tổ chức nào. Việc này không chỉ giúp nhân viên phát triển bản thân mà còn là động lực quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

- Mục tiêu và nhu cầu cá nhân
- Giá trị cá nhân và thái độ làm việc

- Trình độ, kỹ năng và năng lực
- Tính cách và khuynh hướng cá nhân
- Kinh nghiệm và quá trình phát triển bản thân

1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:

- Tình hình kinh tế - xã hội
- Chính sách pháp luật và quy định của Nhà nước
- Văn hóa – xã hội và xu hướng nghề nghiệp
- Áp lực cạnh tranh trên thị trường lao động
- Tác động từ các yếu tố công nghệ và toàn cầu hóa

1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

- Chính sách quản lý nhân sự
- Chế độ đãi ngộ và lương thưởng
- Văn hóa doanh nghiệp
- Phong cách lãnh đạo

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp

1.5.1 Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp

- Cho phép nhân viên dành 20% thời gian làm việc để thực hiện các dự án cá nhân mà họ đam mê (chính sách “20% time”).
- Môi trường làm việc mở, tiện nghi, thoải mái: khu vực nghỉ ngơi, giải trí, ăn uống đầy đủ, không gian sáng tạo.

- Tổ chức thường xuyên các buổi đào tạo, chia sẻ nội bộ, khuyến khích học tập liên tục.

1.5.2 Bài học kinh nghiệm rút ra

- Động lực không chỉ đến từ tiền bạc
- Trao quyền và tạo điều kiện phát triển thúc đẩy sự chủ động
- Văn hóa doanh nghiệp tích cực tạo nên động lực bền vững
- Ghi nhận và phản hồi kịp thời rất quan trọng

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG CÔNG NGHỆ CAO AN CƯỜNG

2.1. Tổng quan chung về Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

2.1.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường thành lập năm 2018, là thành viên của An Phát Holdings – Tập đoàn nhựa công nghệ cao và thân thiện môi trường hàng đầu Đông Nam Á. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường (gọi tắt là: An Cường Building Materials) có diện tích 50,000m², công suất sản xuất 12.5 triệu m²/ năm nằm trong Khu công nghiệp An Phát Complex thuộc TP Hải Dương.

2.1.2. Các nguồn lực cơ bản của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường là doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng công nghệ cao, với mạng lưới xuất khẩu rộng khắp Châu Âu, Mỹ, Trung Đông và Châu Á. Công ty sở hữu đội ngũ hơn 2.000 nhân viên có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo bài bản và thường xuyên bồi dưỡng kỹ năng. Với doanh thu hàng năm hơn 500 tỷ đồng và tài sản cố định hơn 300 tỷ đồng, An Cường có nguồn lực tài chính vững mạnh để tái đầu tư và phát triển. Sản phẩm của công ty như sàn SPC, tấm ốp tường, trần thả... có tính năng ưu việt, thân thiện môi trường và an toàn cho

sức khỏe. Thương hiệu An Cường được khẳng định qua nhiều giải thưởng và chứng nhận quốc tế, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế – xã hội.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021-2024

Từ năm 2021 đến 2024, doanh thu và lợi nhuận của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường liên tục tăng trưởng, cho thấy hiệu quả hoạt động kinh doanh ngày càng được cải thiện. Năm 2022, dù doanh thu tăng chậm (4,6%) do ảnh hưởng của thị trường và hậu COVID-19, nhưng lợi nhuận vẫn tăng mạnh (66%), cho thấy khả năng kiểm soát chi phí tốt. Năm 2023, công ty phục hồi mạnh mẽ với doanh thu tăng 14,1% và lợi nhuận gần gấp đôi so với năm trước. Đến năm 2024, công ty tiếp tục giữ đà tăng ổn định với doanh thu tăng 5,5% và lợi nhuận tăng 2,78%. Tính chung giai đoạn 2021–2023, lợi nhuận tăng 3,3 lần trong khi doanh thu chỉ tăng 19,5%, cho thấy hoạt động sản xuất – kinh doanh được tối ưu hóa hiệu quả. Lợi nhuận của công ty cũng đóng góp tích cực vào hiệu quả chung của Tập đoàn An Phát.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

2.2.1. Mục tiêu tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đặt mục tiêu tạo động lực lao động nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, giữ chân nhân tài và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Các chính sách tập trung vào khuyến khích sự chủ động, sáng tạo, khen thưởng kịp thời, cải thiện môi trường làm việc và chăm lo đời sống nhân viên.

Công ty cũng chú trọng đào tạo, xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tích cực. Những mục tiêu này không chỉ hỗ trợ quản trị nhân sự hiệu quả mà còn là nền tảng để An Cường phát triển bền vững, với con người là yếu tố trung tâm trong chiến lược cạnh tranh và tăng trưởng lâu dài..

2.2.2 Xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

- Nhu cầu về thu nhập và ổn định tài chính: Đa số người lao động, đặc biệt là ở khối sản xuất – vận hành và độ tuổi 30–45, mong muốn mức lương ổn định, trả đúng hạn, có thưởng năng suất, phụ cấp rõ ràng, bảo hiểm đầy đủ và hỗ trợ khi gặp khó khăn.

- Nhu cầu về điều kiện làm việc an toàn và phù hợp: Người lao động đề cao môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, được trang bị bảo hộ đầy đủ, máy móc hiện đại, có khu vực nghỉ ngơi, bữa ăn ca và thời gian làm việc hợp lý.

- Nhu cầu được công nhận và khen thưởng xứng đáng: Họ mong muốn được ghi nhận kịp thời, công bằng thông qua các hình thức khen thưởng minh bạch như nhân viên xuất sắc, sáng kiến cải tiến hay thưởng theo sản lượng và dự án.

- Nhu cầu phát triển và thăng tiến: Nhân viên trẻ, nhất là dưới 30 tuổi và ở khối hành chính – kỹ thuật, mong muốn được đào tạo nâng cao, có lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và cơ hội thăng tiến trong công ty.

- Nhu cầu được tôn trọng, hòa nhập và gắn bó với tập thể: Người lao động cần môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng lẫn nhau

và có các hoạt động tập thể như thể thao, team building, sinh nhật... để tăng sự gắn kết.

- Nhu cầu cân bằng giữa công việc và cuộc sống:

Họ mong muốn không bị quá tải công việc, có thời gian nghỉ ngơi hợp lý để chăm sóc bản thân và gia đình, đảm bảo sức khỏe và chất lượng cuộc sống.

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính

2.2.3.1. Công tác tiền lương

- **Cấu trúc tiền lương:**

Người lao động tại An Cường được hưởng lương, thưởng, phụ cấp và phúc lợi, trong đó lương chiếm tỷ trọng lớn nhất. Lương cơ bản được thiết lập dựa trên 3 tiêu chí: chức danh công việc, trình độ/kinh nghiệm và tính chất công việc, đảm bảo tính công bằng và ổn định.

- **Cơ chế tăng lương:**

Công ty áp dụng tăng lương định kỳ 1–2 năm/lần, tăng từ 5–10% tùy vào hiệu quả làm việc, nhằm ghi nhận đóng góp, giữ chân nhân sự và phân biệt thu nhập giữa nhân viên mới và lâu năm.

- **Chính sách tiền lương linh hoạt:**

Lương được điều chỉnh hằng năm theo tình hình thực tế và hiệu quả công việc, đồng thời tạo chênh lệch rõ ràng giữa các bộ phận, nhân viên có năng suất cao – thấp để tạo động lực nâng cao hiệu quả lao động.

- **Nguyên tắc trả lương:**

Tiền lương tại An Cường được xây dựng trên nguyên tắc công bằng, minh bạch, gắn với vị trí, trách nhiệm và kết quả công việc. Lương

được chi trả theo kết quả KPI/BSC, và bao gồm cả nhân viên chính thức và lao động thuê ngoài.

- Kết quả áp dụng KPI:

Tỷ lệ nhân sự đạt mức thưởng từ 80% KPI trở lên tăng từ 58% năm 2021 lên 78% năm 2024, cho thấy hệ thống KPI dần phát huy hiệu quả trong quản lý và thúc đẩy hiệu suất làm việc.

- Các chế độ khác:

Công ty thực hiện đầy đủ chính sách bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp, công đoàn) theo quy định. Nhờ gắn lương với hiệu quả sản xuất – kinh doanh, thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng đều qua các năm.

2.2.3.2. Công tác khen thưởng, phúc lợi và chăm lo đời sống cho người lao động.

- Chính sách khen thưởng linh hoạt:

Công ty áp dụng các hình thức khen thưởng cho cá nhân, tập thể đạt thành tích trong công việc, sản xuất – kinh doanh, bao gồm cả khen thưởng định kỳ và đột xuất, nhằm ghi nhận và khuyến khích người lao động nỗ lực hơn.

- Chăm lo đời sống vật chất và tinh thần:

An Cường coi người lao động là thành viên trong một “gia đình lớn” với nhiều chế độ hỗ trợ thiết thực như ốm đau, thai sản, khen thưởng con học giỏi, quà tặng dịp lễ, sinh nhật... giúp tăng sự gắn bó và hài lòng trong công việc.

- Phúc lợi đa dạng và phù hợp:

Hàng năm, công ty tổ chức nghỉ mát, cấp phát đồng phục, bảo hộ lao

động, khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ xăng xe, điện thoại, đặc biệt là chế độ bồi dưỡng độc hại cho lao động trong môi trường rủi ro cao.

- Mức chi phúc lợi rõ ràng và ổn định:

Các khoản chi được quy định minh bạch, dao động từ vài trăm nghìn đến vài chục triệu đồng/năm tùy hạng mục (như thưởng Tết, thai sản, nghỉ mát, khen thưởng...), phản ánh sự đầu tư nghiêm túc của công ty vào đời sống nhân viên.

2.2.4. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

2.2.4.1. Công nhận và khen ngợi

Công nhận và khen ngợi là hình thức tạo động lực phi tài chính hiệu quả, giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và đóng góp của họ được ghi nhận. Các hình thức như khen ngợi bằng lời, email, bằng khen... đều góp phần nâng cao tinh thần làm việc. Tại An Cường, việc công nhận thường xuyên giúp tăng năng suất nhóm (+12%), hài lòng công việc (+23%) và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Đây là phương pháp đơn giản nhưng có tác động sâu rộng đến hiệu suất và văn hóa tổ chức.

2.2.4.2. Trao quyền và tạo sự tin tưởng

Trao quyền giúp nhân viên chủ động, sáng tạo và có trách nhiệm hơn trong công việc. An Cường đã xây dựng khung trao quyền rõ ràng, kết hợp với môi trường làm việc minh bạch và lãnh đạo biết lắng nghe. Sau khi trao quyền, hiệu suất tăng, thời gian xử lý công việc giảm một nửa, và tỷ lệ nhân viên gắn bó lâu dài tăng lên 80%. Niềm tin trong tổ chức chính là nền tảng để nhân viên phát huy năng lực và cảm thấy được đánh giá cao.

2.2.4.3. Cải thiện môi trường làm việc

An Cường chú trọng đầu tư vào không gian làm việc hiện đại, xanh và tiện nghi, giúp giảm căng thẳng và tăng sáng tạo. Đồng thời, công ty xây dựng văn hóa cởi mở, minh bạch và khuyến khích hợp tác. Ngoài ra, các hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp cũng góp phần nâng cao sự gắn bó. Một môi trường làm việc tích cực, dù không tốn nhiều chi phí, nhưng lại mang đến động lực bền vững và giữ chân nhân tài hiệu quả.

2.2.4.4. Cơ hội học tập và phát triển

An Cường xem đào tạo là chiến lược trọng tâm để phát triển bền vững. Công ty tổ chức các khóa học chuyên môn, kỹ năng mềm, quản lý... và hỗ trợ nhân viên tự học. Điều này giúp nhân viên nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu công việc và có cơ hội thăng tiến. Việc đầu tư vào con người không chỉ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn tăng mức độ gắn bó và hiệu suất làm việc lâu dài.

2.3. Nhận xét, đánh giá về Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

2.3.1. Ưu điểm

- Môi trường làm việc an toàn, thân thiện: Công ty chú trọng đến vệ sinh, an toàn lao động và bố trí không gian sản xuất hợp lý, tạo cảm giác yên tâm cho người lao động.
- Chính sách đào tạo và thăng tiến rõ ràng: Thực hiện luân chuyển, bổ nhiệm công bằng; nhân viên thấy rõ cơ hội phát triển, từ đó có động lực cống hiến.

- Hệ thống đánh giá và khen thưởng rõ ràng: Thành tích được ghi nhận và làm căn cứ trả lương, tuy nhiên cần cải thiện phân loại theo chức danh công việc.

2.3.2. Các tồn tại

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường vẫn còn một số tồn tại trong Tạo động lực cho người lao động. Chính sách tiền lương còn mang tính cào bằng, chưa phản ánh đúng năng lực và hiệu suất; cơ chế tăng lương chưa rõ ràng. Khen thưởng chủ yếu tập trung vào tài chính, thiếu các hình thức ghi nhận tinh thần. Phúc lợi mới dừng ở mức cơ bản, chưa có nhiều chính sách hỗ trợ phát triển cá nhân hoặc chăm sóc tinh thần. Đào tạo chưa có định hướng dài hạn, nội dung dàn trải, thiếu phân loại theo vị trí. Việc đánh giá hiệu quả công việc còn chung chung, thiếu cá nhân hóa và phản hồi định kỳ.

2.3.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân chủ yếu là do công ty chưa xây dựng hệ thống lương linh hoạt theo hiệu suất và chưa có cơ sở đánh giá năng lực rõ ràng. Văn hóa ghi nhận phi tài chính chưa được quan tâm đúng mức. Công tác phúc lợi thiếu khảo sát thực tế, phân bổ ngân sách chưa hợp lý. Đào tạo còn mang tính đối phó, thiếu chiến lược nhân sự dài hạn. Cuối cùng, cơ chế phản hồi hai chiều giữa nhân viên và lãnh đạo chưa hiệu quả, khiến doanh nghiệp khó nắm bắt nhu cầu thực tế của người lao động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG CÔNG NGHỆ CAO AN CƯỜNG

3.1. Chiến lược phát triển, định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

3.1.1. Chiến lược phát triển của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Trước bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường xác định chiến lược phát triển tập trung vào ba trọng tâm:

Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong lĩnh vực R&D, nhằm tăng khả năng đổi mới sản phẩm và phát triển vật liệu thân thiện môi trường. Công ty ưu tiên tuyển dụng nhân sự từ các trường kỹ thuật uy tín và xây dựng đội ngũ R&D nội bộ.

Định hướng nhân sự theo mô hình “tự chủ – chuyên sâu – đổi mới”, khuyến khích sáng kiến cải tiến kỹ thuật, giao quyền chủ động cho các bộ phận kỹ thuật, QA/QC và vận hành.

Xây dựng đội ngũ kế thừa và hệ thống đào tạo nội bộ, với lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, áp dụng mô hình mentoring và xây dựng tài liệu đào tạo kỹ thuật phục vụ tại chỗ.

Với định hướng này, An Cường hướng tới trở thành doanh nghiệp dẫn đầu ngành vật liệu xây dựng công nghệ cao tại Hải Dương, đồng thời chủ động vượt qua các thách thức và tận dụng cơ hội phát triển bền vững.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Công ty An Cường định hướng phát triển nguồn nhân lực theo hướng chuyên sâu, bền vững và linh hoạt. Trọng tâm là xây dựng đội ngũ kỹ thuật và R&D vững mạnh, có khả năng làm chủ công nghệ và phát triển sản phẩm mới. Công ty thiết kế lộ trình nghề nghiệp rõ ràng theo ba hướng: kỹ thuật, quản lý sản xuất và nghiên cứu, đồng thời kết hợp đánh giá năng lực với đào tạo định kỳ để tạo động lực thăng tiến. Việc đào tạo nội bộ được chú trọng thông qua hệ sinh thái học tập và các lớp kỹ năng chuyên sâu. Bên cạnh đó, công nghệ được ứng dụng trong quản trị nhân sự nhằm tối ưu hiệu quả quản lý và nâng cao năng suất lao động. Cuối cùng, An Cường tập trung xây dựng văn hóa doanh nghiệp gắn kết, minh bạch và đổi mới, tạo môi trường làm việc hấp dẫn cho nhân tài.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

3.2.1. Giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương gắn với kết quả lao động

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đề xuất điều chỉnh chính sách lương để khuyến khích người lao động kiêm nhiệm. Cụ thể, điểm công việc kiêm nhiệm sẽ được tính linh hoạt theo số lượng và mức độ phức tạp của vị trí đảm nhận, thay vì cố định 8% như trước. Bên cạnh đó, công ty sẽ giảm tỷ lệ lương dự phòng hàng tháng từ 20% xuống 10% nhằm tăng thu nhập thực tế và kịp thời tạo động lực. Việc triển khai sẽ được thử nghiệm trong năm 2025 và áp dụng chính thức từ tháng 01/2026, với mục tiêu minh bạch hóa

lương thưởng, tăng sự hài lòng và hiệu quả làm việc của người lao động.

3.2.12. Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường dự kiến điều chỉnh chính sách khen thưởng bằng cách chỉ sử dụng kết quả BSC để tính thưởng (thay vì kết hợp cả BSC và OKR như trước), với mức phân bổ tăng lên 1,6 tháng lương. Việc này nhằm đơn giản hóa quy trình, minh bạch cách tính thưởng và tập trung vào các mục tiêu dài hạn. Đồng thời, công ty sẽ rà soát lại tiêu chí thưởng, đa dạng hóa hình thức khen thưởng (tài chính và phi tài chính), đảm bảo công bằng, phù hợp đặc thù từng bộ phận và duy trì cải tiến chính sách định kỳ dựa trên phản hồi thực tế từ nhân viên. Thay đổi dự kiến được triển khai thử nghiệm từ quý 2/2025 và áp dụng chính thức từ quý 3/2025.

3.2.1.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Để nâng cao chất lượng nhân sự và tăng sự gắn bó, Công ty CP Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường định hướng hoàn thiện chính sách phúc lợi theo hướng toàn diện, phù hợp ngành nghề. Trước tiên, cần đảm bảo thực hiện đầy đủ các quyền lợi theo pháp luật (bảo hiểm, nghỉ phép, thai sản...). Bên cạnh đó, công ty nên mở rộng phúc lợi như: trợ cấp ăn ca, nhà ở, thưởng lễ – Tết, khám sức khỏe, nghỉ mát và sinh hoạt nội bộ. Đặc biệt, chú trọng cải thiện môi trường làm việc, đảm bảo an toàn và tôn trọng người lao động. Với lao động thuê ngoài, công ty cần xây dựng chính sách công bằng, rõ ràng và không phân biệt đối xử. Việc lồng ghép đào tạo, phát triển nghề nghiệp và chăm sóc đời sống dài hạn cũng là ưu tiên. Lộ trình triển khai bắt

đầu từ quý 2/2025, hướng tới sự hài lòng, ổn định nhân sự và phát triển bền vững.

3.2.2. Giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi tài chính

3.2.2.1. Xây dựng chiến lược đào tạo dài hạn dựa trên lộ trình phát triển năng lực và thiết kế hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo theo vị trí và cấp bậc.

Công ty cần xây dựng chiến lược đào tạo dài hạn để phát triển năng lực nhân sự một cách bài bản, phù hợp với mục tiêu phát triển lâu dài. Lộ trình phát triển năng lực giúp xác định kỹ năng cần thiết cho từng vị trí, từ đó tập trung đào tạo đúng đối tượng, đúng nội dung và thời điểm. Hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo theo vị trí và cấp bậc giúp đánh giá khoảng cách năng lực hiện tại và mục tiêu, tránh đào tạo dàn trải. Việc thiết kế hệ thống này gồm xây dựng khung năng lực, đánh giá thực tế, tổng hợp nhu cầu và cập nhật định kỳ. Khi vận hành hiệu quả, hệ thống giúp tối ưu chi phí, nâng cao chất lượng nhân sự và tạo động lực phát triển cho người lao động.

3.2.2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá theo vị trí và khối chức năng cụ thể và ứng dụng công nghệ, công cụ số vào quy trình đánh giá

Cần thiết kế hệ thống đánh giá riêng biệt cho từng vị trí và khối chức năng, với tiêu chí phù hợp để đảm bảo công bằng và chính xác. Hệ thống giúp phản ánh đúng năng lực, tạo động lực làm việc và hỗ trợ quyết định quản lý. Việc ứng dụng công nghệ, như phần mềm

HRM và công cụ tự động hóa, giúp tối ưu hóa quy trình đánh giá, tăng tính minh bạch và hiệu quả. Quy trình triển khai gồm đánh giá hiện trạng, chọn công cụ, thiết kế tiêu chí, đào tạo nhân sự, thí điểm và hoàn thiện liên tục. Các thách thức như kỹ năng công nghệ và chi phí có thể giải quyết qua đào tạo và triển khai từng bước.

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là một trong những yếu tố then chốt góp phần nâng cao năng suất, chất lượng công việc và sự gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân sự với doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngày càng gay gắt và yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn lao động ngày càng cao, việc chú trọng đến động lực làm việc sẽ giúp An Cường không chỉ duy trì được đội ngũ lao động lành nghề, mà còn xây dựng được hình ảnh doanh nghiệp nhân văn, chuyên nghiệp và phát triển bền vững trong dài hạn. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu của đề án tốt nghiệp “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường”, đề án đã tập trung thực hiện một số những nội dung cơ bản sau:

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.
- Tìm hiểu thực trạng Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.
- Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện Tạo động lực tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.