

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**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)**

HÀ NỘI – 2025

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 : 8.34.01.01

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ QUANG KẾT

HÀ NỘI – 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin khẳng định rằng đây là kết quả nghiên cứu độc lập của tôi dưới sự hướng dẫn tận tình của TS. Vũ Quang Kết.

Kết quả và các số liệu nghiên cứu trong đề án tốt nghiệp của tôi là trung thực, đảm bảo tính khoa học, khách quan và chưa từng được mọi người công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào khác mà học viên được biết. Toàn bộ các tài liệu tham khảo, thông tin trích dẫn trong đề án tốt nghiệp được ghi nguồn gốc rõ ràng.

Học viên



Nguyễn Thị Mai

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Vũ Quang Kết đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành đề án tốt nghiệp của mình một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô giáo khoa Sau Đại học – Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn tôi làm đề án tốt nghiệp.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới toàn thể Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong quá trình thu thập thông tin và tìm kiếm tài liệu để tôi có thể hoàn thành đề án tốt nghiệp của mình một cách hoàn chỉnh nhất.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên đề án tốt nghiệp không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để đề án tốt nghiệp của tôi được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn.

Học viên



Nguyễn Thị Mai

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu:.....	4
6. Kết cấu của đề án	7
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO	
ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động	8
1.1.1. Khái niệm động lực, nhu cầu, lợi ích động cơ	8
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động	9
1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động.....	9
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham MASLOW.....	9
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner.....	11
1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của HERZBERG.....	12
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của V.H.VROOM.....	13
1.2.5. Học thuyết công bằng của J.S.Adams	13
1.3. Các nội dung cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	14
1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động.....	14
1.3.2. Xác định nhu cầu của lao động	15
1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính	15
1.3.4. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính	18
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực trong doanh nghiệp.....	21

1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động	21
1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:	22
1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong	23
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp:	24
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp:.....	24
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG CÔNG NGHỆ CAO AN CƯỜNG.....	27
2.1. Tổng quan chung về Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	27
2.1.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	27
2.1.2. Các nguồn lực cơ bản của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	30
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021-2024	32
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	34
2.2.1. Mục tiêu tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	34
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	35
2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính	38
2.2.4. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính	43
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.....	49
2.3.1. Ưu điểm	49
2.3.2. Các tồn tại và nguyên nhân	49

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG CÔNG NGHỆ CAO AN CƯỜNG.....	53
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	53
3.1.1. Chiến lược phát triển của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	53
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	54
3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường	56
3.2.1. Giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính.....	56
3.2.2. Giải pháp tạo động lực lao động bằng kích thích phi tài chính.....	67
KẾT LUẬN.....	74
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	76
PHỤ LỤC.....	78

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1.	Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024.....	32
Bảng 2.2.	Bảng số liệu khảo sát – nhu cầu về thu thập và ổn định tài chính	36
Bảng 2.3.	Bảng số liệu khảo sát – nhu cầu phát triển và thăng tiến	37
Bảng 2.4.	Bảng tỷ lệ nhân sự đạt mức thưởng $\geq 80\%$ KPI (2021-2024)	40
Bảng 2.5.	Thu nhập bình quân của người lao động/tháng.....	41
Bảng 2.6.	Mức khen thưởng, mức chi chăm lo đời sống cho người lao động chính thức tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường bình quân/năm	42
Bảng 2.7.	Tỷ lệ lao động theo tiêu chí khảo sát.....	43
Bảng 2.8.	Bảng số liệu về trao quyền tại An Cường Building Materials	45

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow.....	10
Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.....	28
Hình 2.2. Mô hình tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.....	29
Hình 2.3. Kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024.....	32
Hình 2.4. Doanh thu của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024.....	33
Hình 2.5. Lợi nhuận của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024.....	34

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.

Tài sản quý giá nhất của một doanh nghiệp chính là nguồn nhân lực, yếu tố quyết định trực tiếp đến sự thành bại. Để hoàn thành các chỉ tiêu và mục tiêu chiến lược, mỗi doanh nghiệp cần phải tận dụng và phối hợp nhiều nguồn lực, trong đó nguồn nhân lực là không thể thiếu. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu đội ngũ nhân lực chất lượng cao và biết cách quản lý, khai thác hiệu quả thì sẽ đạt được thành công. Bỏ qua yếu tố Năng lực và kinh nghiệm, thì động lực lao động chính là yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lao động nhất. Khi người lao động có động lực, họ sẽ làm việc với sự hăng say, nhiệt tình và đam mê, từ đó nâng cao năng suất lao động và đóng góp tích cực vào việc đạt được các mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc tạo động lực làm việc không chỉ giúp thu hút và khai thác tối đa tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động mà còn góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh, do đó có ý nghĩa thực tiễn rất lớn đối với các doanh nghiệp.

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 tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty mình.

*** Tính cấp thiết:**

Đề án "Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường" là hết sức cấp thiết, vì người lao động là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Nếu chất lượng nguồn nhân lực không được đảm bảo, người lao động chưa hài lòng với việc tạo động lực dẫn đến năng suất lao động giảm, tỷ lệ thôi việc gia tăng, người lao động không sáng tạo phát triển sản phẩm mới...như vậy sẽ ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Vì vậy, việc triển khai đề án "Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường" là cần thiết cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn.

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 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 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:

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động;
- Thực trạng tạo động lực lao động 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 lao động 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 của đề án** là tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

• **Phạm vi nghiên cứu của đề án:**

- 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:

• **Phương pháp thu thập dữ liệu:** Số liệu được thu thập từ các nguồn sau:

Thu thập dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu thứ cấp bên trong nội bộ: Là những dữ liệu bên trong Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường ví dụ như như các báo cáo tổng kết năm về doanh thu, chi phí đào tạo, chế độ lương thưởng, phúc lợi... Một số dữ liệu thứ cấp được thu thập nội bộ bên trong công ty. Các văn bản, các quy chế về chính sách tiền lương, thưởng được lưu hành và áp dụng những năm gần đây trong công ty... Việc thu thập thông tin nội bộ giúp cho việc thu thập

thông tin một cách dễ dàng nhanh và đảm bảo tính khách quan, cho nên tác giả đã sử dụng phương pháp này đầu tiên trong quá trình thu thập thông tin của mình.

Dữ liệu thứ cấp bên ngoài: 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.

Thu thập dữ liệu sơ cấp: Tác giả thu thập ý kiến của người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường về tạo động lực làm việc mà công ty đang tiến hành. Tác giả tiến hành xử dụng phiếu điều tra, khảo sát cho các đối tượng lao động khác nhau trong công ty để đánh giá được tạo động lực cho người lao động tại công ty. Cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường dựa trên các cơ sở lý thuyết của về tạo động lực làm việc cho NLĐ và một số nghiên cứu trong nước. Bảng khảo sát được trình bày trong phụ lục 1. Nội dung điều tra khảo sát:

Phần 1: Phần hỏi về thông tin chung của NLĐ

Phần 2: Đặt câu hỏi về nhóm nhân tố duy trì theo thang đo 5 mức độ (chính sách tiền thưởng, các yếu tố tiền lương...) trong Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Phần 3: Đặt câu hỏi về các nhân tố tạo động lực theo thang đo 5 mức độ (Về phúc lợi, đào tạo phát triển, môi trường làm việc...) trong Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Phần 4: Xin các ý kiến đóng góp cá nhân của NLĐ về vấn đề tạo động lực cho NLĐ tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường (Câu hỏi trả lời)

Về cách thức tiến hành khảo sát:

- Thiết kế bảng hỏi: Bao gồm các phần như thông tin cá nhân, mức độ hài lòng với chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo, phúc lợi, và yếu tố tạo động lực.

Về thông tin cá nhân: Tuổi, giới tính, bộ phận làm việc, số năm công tác tại công ty.

Mức độ hài lòng với các yếu tố như: chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, công nhận thành tích.

Các câu hỏi được xây dựng theo 2 dạng chính:

Câu hỏi đóng: Để thu thập dữ liệu định lượng (ví dụ: "Bạn có hài lòng với mức lương của công ty? (Có/Không)" hoặc "Trên thang điểm từ 1 đến 5, bạn đánh giá mức độ hài lòng của mình về môi trường làm việc là bao nhiêu?").

Câu hỏi mở: Để thu thập thông tin chi tiết và phản hồi từ người lao động (ví dụ: "Bạn có đề xuất gì để cải thiện môi trường làm việc tại công ty?").

- Phương pháp triển khai: Phát phiếu trực tiếp tại các phân xưởng sản xuất, phòng ban hành chính, kinh doanh, kỹ thuật.

- Phương pháp chọn mẫu: Chọn mẫu ngẫu nhiên theo tỷ lệ số lượng lao động từng bộ phận trong công ty để đảm bảo tính đại diện.

Số mẫu khảo sát và đối tượng

Tổng số phiếu phát ra: 200 phiếu

Số phiếu hợp lệ thu về: 156 phiếu (tỷ lệ hợp lệ 78%)

Đối tượng khảo sát: Nhân viên và công nhân đang làm việc tại công ty, bao gồm các bộ phận sản xuất (60%), văn phòng (25%), kỹ thuật (10%) và kinh doanh (5%).

Trình tự khảo sát điều tra: Trên cơ sở phiếu điều tra đã được thiết kế, tiến hành lập danh sách các đối tượng điều tra và gửi phiếu điều tra.

Kết quả khảo sát sơ bộ cho thấy: Khoảng 112 người lựa chọn “thu nhập & ổn định tài chính”. Về yếu tố tạo động lực, 56% cho rằng thu nhập là yếu tố quan trọng nhất, 24% đánh giá cao sự công nhận thành tích và cơ hội thăng tiến, trong khi 20% quan tâm đến sự ổn định và an toàn lao động. Một số khó khăn được ghi nhận bao gồm thiếu minh bạch trong việc đánh giá hiệu suất công việc và thiếu chính sách đào tạo định kỳ cho nhân viên sản xuất.

• ***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.

- ***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.

- ***Phương pháp đối chiếu, so sánh:***

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

6. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, đề án được trình bày theo 3 chương gồm:

Chương 1: Một số vấn đề chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng công nghệ cao An Cường.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng công nghệ cao An Cường.

CHƯƠNG 1:

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

Người lao động là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Sự chủ động và sáng tạo của người lao động sẽ là động lực thúc đẩy doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đề ra. Chính vì vậy để hiểu rõ hơn về tạo động lực lao động, trong chương này học viên muốn tìm hiểu một số vấn đề chung về tạo động lực lao động, nội dung của chương bao gồm các nội dung sau:

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

Động lực lao động là sức mạnh thúc đẩy con người chủ động và bền bỉ thực hiện công việc. Nó được hình thành từ những nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của mỗi cá nhân. Người lao động thấy công việc đáp ứng được những nhu cầu của họ, họ sẽ có động lực để làm việc hiệu quả hơn [1, tr.81].

Nhu cầu là yếu tố khởi nguồn của động lực. Đó có thể là nhu cầu vật chất như tiền bạc, nhà cửa, hay nhu cầu tinh thần như sự công nhận, sự phát triển bản thân. Khi nhu cầu chưa được đáp ứng, con người sẽ tìm cách hành động để đạt được mục tiêu [1, tr.81].

Lợi ích là kết quả mà người lao động nhận được khi đáp ứng được nhu cầu của mình. Lợi ích bao gồm môi trường làm việc tốt, sự công nhận, cơ hội thăng tiến trong công việc, tiền lương, tiền thưởng... [1, tr.82].

Động lực lao động không chỉ phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài như lương thưởng, môi trường làm việc mà còn phụ thuộc vào các yếu tố bên trong như thái độ, niềm tin, giá trị sống của mỗi cá nhân. Một người có thái độ tích cực, có niềm tin vào bản thân và công việc sẽ có động lực làm việc cao hơn.

Doanh nghiệp cần thực hiện các nội dung sau để tăng cường động lực làm việc của nhân viên như:

- Xác định rõ nhu cầu của từng cá nhân: Mỗi người có những nhu cầu khác nhau.
- Tạo môi trường làm việc tốt là yếu tố giúp người lao động hăng say làm việc và có động lực, cảm giác được tôn trọng.
- Đánh giá, khen thưởng công bằng: người lao động được đánh giá đúng năng lực và được khen thưởng xứng đáng sẽ tạo ra động lực làm việc cao hơn.
- Người lao động được đào tạo sẽ nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, đây là yếu tố phát triển nguồn nhân lực cơ bản của doanh nghiệp.

Do vậy, động lực lao động là một yếu tố quan trọng quyết định năng suất lao động của người lao động và sự thành công của doanh nghiệp.

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, tr.87].

Tạo động lực lao động luôn quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Khi nhân viên có động lực, họ sẽ tự nguyện cống hiến hết mình, sáng tạo và tìm ra những giải pháp hiệu quả để giải quyết vấn đề.

Tạo động lực lao động giúp doanh nghiệp đạt được nhiều mục tiêu như tăng năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giảm tỷ lệ nghỉ việc và xây dựng một đội ngũ nhân viên gắn bó.

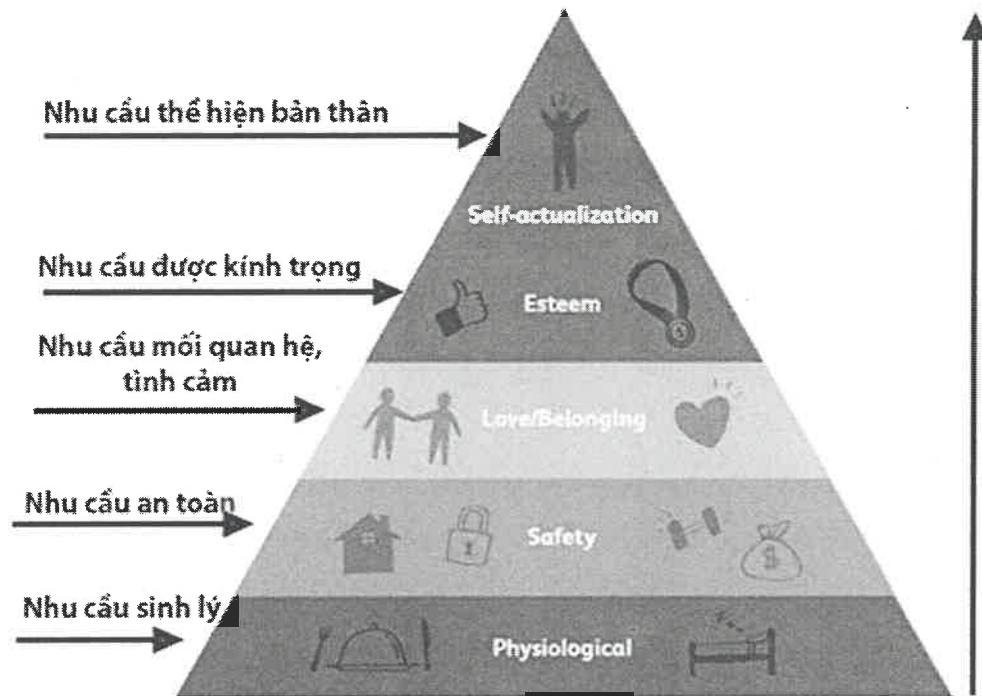
Người quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc khơi dậy và duy trì động lực làm việc của nhân viên. Người quản lý cần hiểu rõ nhu cầu của từng cá nhân, xây dựng một môi trường làm việc tích cực và tạo ra những cơ hội phát triển cho nhân viên.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham MASLOW

Nhu cầu là một trạng thái thiếu hụt về vật chất hoặc tinh thần mà con người cảm nhận được, và nó chính là động lực thúc đẩy chúng ta tìm kiếm và hành động để đạt được những gì mình mong muốn [1, tr.89].

Abraham Maslow, trong nghiên cứu của mình, đã chỉ ra rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi các nhu cầu. Ông đã sắp xếp các nhu cầu này thành 5 cấp bậc theo thứ tự ưu tiên, từ những nhu cầu sinh lý cơ bản đến những nhu cầu tinh thần cao cả, và cho rằng con người sẽ chỉ hướng tới những nhu cầu ở cấp độ cao hơn khi các nhu cầu ở cấp độ thấp hơn đã được đáp ứng:



Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Maslow, A. H. 1943)

Các nhu cầu này có thể giải thích như sau:

- Nhu cầu sinh lý bao gồm ăn uống, nghỉ ngơi, sinh sản và các hoạt động sinh lý khác, đây là nhu cầu cơ bản nhất cần thiết cho sự sống và phát triển của con người.
- Nhu cầu an toàn là mong muốn được sống trong một môi trường ổn định, không bị đe dọa bởi các yếu tố như mất mát tài sản, mất việc làm, bệnh tật, tai nạn hoặc bất ổn gia đình. Đây là nhu cầu về sự bảo vệ, cả về thể chất lẫn tinh thần, để con người cảm thấy yên tâm và an tâm...
- Nhu cầu mối quan hệ, tình cảm là những nhu cầu liên quan đến việc con người tìm kiếm sự kết nối, tình yêu thương, và cảm giác thuộc về trong các mối quan hệ xã hội và là cách để tránh cảm giác cô đơn, lạc lõng.

- Nhu cầu được kính trọng là nhu cầu liên quan đến việc con người mong muốn có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- Nhu cầu thể hiện bản thân là mong muốn được phát triển toàn diện các khả năng của bản thân, bao gồm cả thể chất, trí tuệ và tinh thần, để đạt đến mức hoàn thiện cao nhất.

Các nhu cầu được chia thành 2 cấp: cấp cao và cấp thấp:

- Cấp thấp bao gồm các nhu cầu về sinh vật học, an ninh, an toàn.

- Ở cấp độ cao hơn, con người không chỉ có nhu cầu được tôn trọng mà còn khao khát được thể hiện bản thân và tạo dựng các mối quan hệ xã hội sâu sắc.

Hai loại này có sự khác biệt là thỏa mãn từ bên ngoài và bên trong của con người.

Theo mô hình tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu của con người được sắp xếp theo cấp bậc, từ cơ bản đến cao cấp. Để khơi dậy động lực làm việc, người quản lý cần hiểu rõ vị trí của nhân viên trên thang nhu cầu này và đáp ứng tương ứng. Bằng cách làm như vậy, người quản lý không chỉ giúp nhân viên cảm thấy hài lòng mà còn thúc đẩy họ phát triển bản thân và đạt được những thành công trong công việc.

Maslow nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu rõ nhu cầu của người lao động để tạo động lực làm việc. Bằng cách xác định cấp bậc nhu cầu hiện tại của mỗi người, nhà quản lý có thể đưa ra những chính sách và biện pháp phù hợp để đáp ứng nhu cầu đó, từ đó xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên và đạt được hiệu quả công việc cao.

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

B.F. Skinner là một nhà tâm lý học người Mỹ, thuộc trường phái hành vi học (behaviorism), người đã phát triển lý thuyết tăng cường (reinforcement theory) trong đó nổi bật là khái niệm tăng cường tích cực (positive reinforcement).

Skinner cho rằng hành vi của con người được hình thành và duy trì bởi hệ quả xảy ra sau hành vi đó. Cụ thể:

- Nếu một hành vi được theo sau bởi kết quả tích cực (tăng cường tích cực), hành vi đó có xu hướng lặp lại.
- Ngược lại, nếu hành vi không mang lại kết quả mong muốn hoặc bị trừng phạt, nó có xu hướng giảm tần suất hoặc biến mất.

Tăng cường tích cực là việc thưởng, khen ngợi hoặc cung cấp lợi ích sau khi một hành vi mong muốn được thực hiện, nhằm khuyến khích hành vi đó tiếp tục xảy ra trong tương lai.

Ứng dụng trong quản trị và tạo động lực

Trong môi trường doanh nghiệp, học thuyết này nhấn mạnh rằng:

- Khen thưởng đúng lúc, đúng người, đúng hành vi sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực.
- Phản hồi tích cực giúp người lao động cảm thấy được ghi nhận, từ đó tạo động lực nội tại.
- Quản lý nên sử dụng các hình thức tăng cường khác nhau: thưởng tài chính, lời khen, thăng chức, cơ hội phát triển...
- Một số hình thức tăng cường tích cực phổ biến
- Vật chất: tiền thưởng, quà tặng, phúc lợi.
- Tinh thần: lời khen ngợi, thư cảm ơn, tuyên dương.
- Cơ hội: được giao việc quan trọng, tham gia đào tạo, thăng tiến.

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner khẳng định rằng hành vi tích cực nên được củng cố bằng phần thưởng phù hợp, từ đó tạo nên vòng phản hồi tích cực, giúp nhân viên có thêm động lực để phát huy và duy trì hành vi tốt. Đây là nền tảng cho nhiều chương trình khen thưởng – động viên hiện đại trong doanh nghiệp.

1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của HERZBERG

Năm 1959, qua việc phỏng vấn hơn 200 kỹ sư và kế toán, Frederick Herzberg và cộng sự đã khám phá ra những yếu tố quan trọng tác động đến động lực làm việc của con người. Theo nghiên cứu của ông có hai nhóm yếu tố riêng biệt, mỗi nhóm ảnh hưởng đến sự hài lòng và không hài lòng của nhân viên theo những cách khác nhau: khi người lao động không thỏa mãn với công việc thì họ rất lo lắng về môi trường làm việc, còn họ thấy hài lòng thì người lao động sẽ quan tâm đến công việc. Theo ông có 2 nhóm yếu tố là thỏa mãn và không thỏa mãn:

Nhóm 1 hay còn gọi là nhóm thỏa mãn trong công việc gồm sự thành đạt, sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, công việc có ý nghĩa và giá trị cao, được trân trọng thành tích.

Nhóm 2 (nhóm không thỏa mãn trong công việc) gồm các chế độ chính sách của doanh nghiệp, cách giám sát, phân phối thu nhập, quan hệ đồng nghiệp và các điều kiện làm việc trong doanh nghiệp.

Theo Herzberg các yếu tố tích cực sẽ giảm sự không thỏa mãn của người lao động, nếu doanh nghiệp thỏa mãn đồng thời cả 2 nhóm nhân tố thì việc quản lý lao động sẽ hiệu quả và doanh nghiệp không nên chú trọng vào bất kỳ một nhóm nào.

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

V.H.Vroom là một nhà tâm lý kết luận rằng con người sẽ thực hiện công việc để đạt mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, họ biết rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Học thuyết kỳ vọng của V.H. Vroom lý giải động lực làm việc dựa trên mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và phần thưởng. Theo ông, người lao động sẽ có động lực làm việc cao nếu họ tin rằng: (1) nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả công việc tốt (kỳ vọng 1 – **Expectancy**), (2) kết quả tốt sẽ được thưởng xứng đáng (kỳ vọng 2 – **Instrumentality**), và (3) phần thưởng đó có giá trị với bản thân họ (kỳ vọng 3 – **Valence**). Nếu một trong ba yếu tố này bị đứt gãy, động lực làm việc sẽ suy giảm. Do đó, để tạo động lực hiệu quả, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống đánh giá minh bạch, phần thưởng rõ ràng và phù hợp với nhu cầu cá nhân của người lao động. Vroom nhấn mạnh rằng người lao động không chỉ cần thấy “có thưởng”, mà còn phải tin rằng phần thưởng ấy xứng đáng với công sức bỏ ra và đáng để họ theo đuổi.

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

Sau nhiều năm nghiên cứu, năm 1963, J.Stacey Adams đã đề cập đến nhận thức của người lao động về mức độ đối xử công bằng và đúng đắn trong doanh nghiệp. Học thuyết công bằng của J.S. Adams cho rằng động lực làm việc của người lao động chịu ảnh hưởng lớn bởi cảm nhận của họ về sự công bằng trong môi trường làm việc, đặc biệt là khi so sánh giữa những gì họ bỏ ra (đầu vào) như công sức, thời gian, kỹ năng, kinh nghiệm... và những gì họ nhận được (kết quả) như lương, thưởng, cơ hội thăng tiến, sự công nhận. Nhân viên thường có xu hướng so sánh tỷ lệ đầu vào – đầu ra của bản thân với người khác (đồng nghiệp cùng vị trí, cùng công ty hoặc ngoài công ty). Nếu họ cảm thấy bị đối xử bất công – ví dụ như làm việc nhiều hơn nhưng

nhận được ít hơn – họ sẽ có xu hướng giảm năng suất, thờ ơ, hoặc thậm chí nghỉ việc. Ngược lại, nếu cảm nhận được sự công bằng, họ sẽ có động lực cống hiến và gắn bó hơn. Do đó, để giữ vững động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động, các doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống chính sách minh bạch, đảm bảo công bằng trong trả lương, khen thưởng, đánh giá hiệu suất và cơ hội phát triển, đồng thời thường xuyên lắng nghe phản hồi để điều chỉnh kịp thời những bất cập trong nội bộ. Tỷ lệ này được diễn tả bởi công thức sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

Theo học thuyết này, các nhà quản lý cần hiểu và đối xử công bằng với mọi nhân viên trong doanh nghiệp nhằm giúp cho việc quản lý con người tốt hơn và thúc đẩy mọi người lao động làm việc tốt hơn.

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. Qua đó, giúp họ cảm thấy hài lòng, gắn bó và có trách nhiệm hơn với công việc, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể, việc tạo động lực nhằm đảm bảo người lao động có sự cam kết lâu dài, giảm thiểu tình trạng nghỉ việc, tăng cường tinh thần sáng tạo và chủ động trong công việc.

Một số mục tiêu cụ thể khi tạo động lực lao động:

- *Tăng năng suất và hiệu quả làm việc:* Khi người lao động có động lực, họ sẽ làm việc chăm chỉ, chủ động và đạt hiệu quả cao trong công việc, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức.
- *Thúc đẩy sáng tạo và đổi mới:* Người lao động có động lực thường có xu hướng suy nghĩ tích cực, đề xuất sáng kiến và cải tiến quy trình làm việc.
- *Cải thiện tinh thần và thái độ làm việc:* Khi có động lực, nhân viên sẽ chủ động học hỏi, nâng cao kỹ năng, phát triển bản thân và giúp cho nhân viên giảm stress, tăng sự hài lòng trong công việc.

- *Phát triển năng lực đội nhóm và đạt được mục tiêu tổ chức một cách bền vững*: Sự đồng thuận và nỗ lực từ nhân viên giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược nhanh chóng, hiệu quả và góp phần hình thành đội ngũ lao động chất lượng cao.

1.3.2. Xác định nhu cầu của lao động

Nhu cầu của người lao động là những mong muốn, kỳ vọng và điều kiện cần thiết để họ cảm thấy hài lòng, yên tâm và có động lực làm việc. Một số cách xác định nhu cầu của người lao động trong thực tế:

- *Khảo sát nội bộ*: Sử dụng phiếu khảo sát, bảng hỏi về mức độ hài lòng, mong muốn phát triển, thu thập,...

- *Phỏng vấn cá nhân/ nhóm*: Tổ chức cuộc phỏng vấn để trao đổi, lắng nghe trực tiếp người lao động.

- *Đánh giá hiệu suất làm việc*: Đánh giá KPI theo định kỳ nhằm phát hiện điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân để hiểu rõ hơn về nhu cầu phát triển kỹ năng.

- *Quan sát thực tế*: Nhằm nhận biết được hành vi, thái độ, sự không hài lòng, căng thẳng, hoặc nhu cầu chưa được đáp ứng (quá tải công việc, thiếu công cụ,...)

Mục tiêu của việc xác định nhu cầu nhằm cải thiện hiệu suất làm việc, giữ chân nhân viên có năng lực và xây dựng môi trường làm việc tích cực. Xác định nhu cầu lao động là bước then chốt trong quản trị nhân lực cũng như trong chiến lược phát triển kinh tế. Việc làm tốt khâu này giúp tối ưu hóa hiệu quả sử dụng lao động, giảm chi phí, nâng cao năng suất và tạo ra sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp cũng như nền kinh tế.

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

Kích thích tài chính là việc sử dụng các yếu tố vật chất có giá trị kinh tế (chủ yếu là tiền hoặc tài sản có thể quy đổi thành tiền) để tạo động lực cho người lao động, khiến họ làm việc năng suất hơn, trung thành hơn và gắn bó lâu dài với tổ chức. Một số biện pháp kích thích tài chính phổ biến:

a. Công tác tiền lương:

- *Khái niệm*: Tiền lương là phần thưởng tài chính mà người lao động được trả định kỳ cho công việc đã làm. Tiền lương được xác định dựa trên một hệ thống các

tiêu chí như tính chất công việc, năng suất lao động, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc [1, tr.141].

- Vai trò của tiền lương:

+ Với người lao động: 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. Khi được trả lương xứng đáng, người lao động sẽ cảm thấy được công ty tôn trọng và đánh giá cao đóng góp của mình. Tiền lương là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn. Nhiều doanh nghiệp có chính sách tăng lương dựa trên hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên, điều này tạo động lực cho người lao động không ngừng học hỏi và nâng cao trình độ.

+ Với tổ chức: Tiền lương cạnh tranh là một yếu tố quan trọng để thu hút những ứng viên tài năng và giữ chân những nhân viên có năng lực. Một mức lương phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân sự ổn định và hiệu quả. Tiền lương đóng vai trò là một động lực mạnh mẽ thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Khi cảm thấy được trả công xứng đáng, nhân viên sẽ có động lực để hoàn thành công việc tốt nhất và đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Tiền lương hợp lý giúp giảm thiểu tình trạng nhân viên nghỉ việc, từ đó tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Một chính sách lương công bằng và minh bạch sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng hình ảnh tốt đẹp trong mắt nhân viên và xã hội. Khi nhân viên được trả lương xứng đáng và có động lực làm việc cao, họ sẽ đóng góp tích cực vào việc nâng cao năng suất và hiệu quả sản xuất, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Tiền thưởng

- Khái niệm: Tiền thưởng là một khoản chi trả bổ sung nhằm ghi nhận và khuyến khích những đóng góp xuất sắc của người lao động. Nó thường được trao một lần cho những thành tích cụ thể như hoàn thành dự án trước thời hạn, vượt chỉ tiêu doanh số hoặc đưa ra những sáng kiến cải tiến hiệu quả [1, tr.166].

- Tiền thưởng là một hình thức khen thưởng bổ sung cho tiền lương, nhằm mục đích khuyến khích và ghi nhận những đóng góp xuất sắc của người lao động. Nó đóng

vai trò quan trọng trong việc tạo động lực, nâng cao hiệu quả làm việc và xây dựng một môi trường làm việc tích cực. Tiền thưởng là một phần thưởng hấp dẫn, giúp nhân viên có thêm động lực để hoàn thành công việc một cách tốt nhất, vượt qua mục tiêu đề ra. Tiền thưởng là một cách để doanh nghiệp thể hiện sự ghi nhận và đánh giá cao những đóng góp của nhân viên, tạo ra động lực để họ tiếp tục cố gắng. Khi có cơ hội nhận được tiền thưởng, nhân viên sẽ có động lực cạnh tranh lành mạnh để đạt được kết quả tốt nhất. Tiền thưởng gắn liền với việc hoàn thành các mục tiêu cụ thể, giúp nhân viên tập trung vào công việc và nâng cao hiệu suất làm việc. Tiền thưởng hấp dẫn là một cách để doanh nghiệp giữ chân những nhân viên giỏi, ngăn chặn tình trạng nhân viên nhảy việc. Việc trao thưởng thường xuyên và công khai sẽ góp phần xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mà sự đóng góp của mỗi cá nhân được đánh giá cao.

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

- Việc xây dựng một hệ thống phúc lợi toàn diện và các chương trình khen thưởng hấp dẫn không chỉ là trách nhiệm của doanh nghiệp mà còn là yếu tố quan trọng để thu hút, giữ chân và tạo động lực cho nhân viên, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả sản xuất.

- + Khi người lao động được khen thưởng sẽ giúp cho tinh thần làm việc được nâng cao và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- + Giảm tỷ lệ nghỉ việc: Khi người lao động cảm thấy hài lòng với công việc và cuộc sống, họ sẽ ít có ý định tìm kiếm cơ hội mới.

- + Một môi trường làm việc tốt, người lao động được chăm sóc chu đáo sẽ giúp họ tập trung hơn vào công việc, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc.

- + Xây dựng hình ảnh doanh nghiệp: Một doanh nghiệp quan tâm đến đời sống của nhân viên sẽ có hình ảnh tốt đẹp trong mắt khách hàng, đối tác và xã hội.

- Các hình thức khen thưởng, phúc lợi phổ biến:

- + Khen thưởng: Khen thưởng bằng bằng khen, giấy khen, tặng quà, tăng lương, thăng chức, cơ hội đào tạo nâng cao.

- + Phúc lợi: Bảo hiểm y tế, xã hội, thưởng lễ, Tết, các dịp đặc biệt, hỗ trợ nhà ở, đi lại, các hoạt động văn hóa, thể thao, chương trình chăm sóc sức khỏe, gói hỗ trợ khi ốm đau, khó khăn.

+ Chăm lo đời sống: Tổ chức các hoạt động giao lưu, đoàn kết, tạo điều kiện làm việc tốt, đảm bảo an toàn lao động, hỗ trợ giải quyết các vấn đề cá nhân của người lao động.

- Các yếu tố cần thiết khi xây dựng chính sách khen thưởng, phúc lợi:

+ Công bằng, minh bạch: các chính sách cần được xây dựng một cách công bằng, minh bạch, tránh thiên vị, gây mất đoàn kết.

+ Chính sách cần được đánh giá thường xuyên và điều chỉnh để đảm bảo hiệu quả và phù hợp với tình hình thực tế.

- 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. Để xây dựng một chương trình hiệu quả, doanh nghiệp cần có sự đầu tư và quan tâm đúng mức.

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

Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính là các hình thức tạo động lực làm việc dựa trên sự công nhận thành tích, môi trường làm việc tích cực, cơ hội phát triển cá nhân và sự tin tưởng, tôn trọng từ tổ chức. Mục tiêu của việc tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính là làm tăng mức độ hài lòng và gắn bó với công việc, tạo động lực từ bên trong người lao động, khuyến khích sự sáng tạo, tinh thần tự giác và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực. Các biện pháp kích thích phi tài chính phổ biến:

a. 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.

- Khen ngợi trực tiếp và đúng lúc: Khen ngợi ngay sau khi nhân viên hoàn thành tốt một công việc cụ thể hoặc sử dụng lời nói chân thành như “tôi đánh giá cao sự chủ động của bạn trong dự án này”

- Công nhận trước tập thể: Bằng cách này không chỉ tạo động lực cho người được khen mà còn khích lệ tinh thần chung của tập thể. Trao danh hiệu, giải thưởng biểu dương như “ nhân viên tiêu biểu tháng”, việc làm này không cần giá trị vật chất cao nhưng nên có ý nghĩa tinh thần rõ rệt.

b. 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.

Lợi ích của trao quyền và tạo sự tin tưởng:

- Tăng động lực nội tại: Nhân viên cảm thấy có giá trị và được tin tưởng, từ đó chủ động hơn trong công việc. Khi được trao quyền, nhân viên không chỉ được giao thêm trách nhiệm mà còn có quyền ra quyết định, đề xuất sáng kiến và lựa chọn phương pháp thực hiện phù hợp.

- Khơi dậy sáng tạo: Khi không bị bó buộc, nhân viên tự do thử nghiệm và đề xuất giải pháp mới.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo: Nhân viên có cơ hội chịu trách nhiệm và học hỏi thông qua trải nghiệm. Điều này giúp họ cảm thấy mình có vai trò quan trọng trong tổ chức, từ đó chủ động và nhiệt huyết hơn trong công việc.

- Tăng sự gắn bó: Nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, giảm thiểu khả năng nghỉ việc. Bên cạnh đó, sự tin tưởng từ lãnh đạo - thể hiện qua việc không kiểm soát vi mô, sẵn sàng lắng nghe và tôn trọng ý kiến – chính là yếu tố thúc đẩy sự gắn kết và trung thành lâu dài của nhân viên.

c. 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. Điều này không chỉ bao gồm yếu tố vật lý như không gian làm việc sạch sẽ, ánh sáng đầy đủ, không khí trong lành, mà còn liên quan đến yếu tố tinh thần như văn hóa doanh nghiệp tích cực, mối quan hệ đồng nghiệp hòa đồng, sự hỗ trợ từ cấp trên, và sự công bằng trong phân công công việc.

Khi nhân viên được làm việc trong một môi trường an toàn, được tôn trọng và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn, chủ động đóng góp và nâng cao hiệu suất làm việc. Do đó, đầu tư vào việc cải thiện môi trường làm việc không chỉ mang lại lợi ích cho người lao động mà còn là yếu tố chiến lược để nâng cao năng suất và sự phát triển bền vững của tổ chức.

d. 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.

Đào tạo và nâng cao trình độ người lao động giúp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đáp ứng được sự thay đổi của thị trường, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, giảm chi phí và tăng cường sự gắn bó của người lao động.

Các hình thức đào tạo phổ biến:

- Đào tạo nội bộ: Doanh nghiệp tự tổ chức các khóa đào tạo, mời các chuyên gia hoặc người có kinh nghiệm trong công ty chia sẻ kiến thức.
- Đào tạo bên ngoài: mời các tổ chức bên ngoài về hội thảo, hội nghị hoặc tổ chức các khóa học.
- Đào tạo trực tuyến: Tận dụng các công cụ trực tuyến để cung cấp kiến thức, kỹ năng cho nhân viên.
- Đào tạo trên cơ sở làm việc: Tổ chức các hoạt động đào tạo trong quá trình làm việc như: hướng dẫn, kèm cặp, giao việc có tính thử thách.

Các nội dung đào tạo: Nội dung đào tạo phụ thuộc vào nhu cầu của từng cá nhân, từng bộ phận và chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Một số nội dung đào tạo phổ biến bao gồm:

- Đào tạo kỹ năng mềm: là đào tạo kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm...
- Đào tạo kỹ năng chuyên môn: Trực tiếp liên quan đến công việc của từng vị trí.
- Đào tạo về sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc giúp nhân viên hiểu rõ sản phẩm và quy trình trong doanh nghiệp.

Khi được tổ chức quan tâm đến lộ trình phát triển cá nhân, nhân viên sẽ cảm thấy công sức và năng lực của họ được ghi nhận, từ đó có thêm động lực để nỗ lực và cống hiến. Việc tạo điều kiện để thăng tiến không chỉ dừng lại ở việc bổ nhiệm vào vị trí cao hơn, mà còn bao gồm các hoạt động như đào tạo chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng mềm, luân chuyển công việc để mở rộng kinh nghiệm và xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng. Những cơ hội này giúp nhân viên phát triển toàn diện, nâng cao năng lực cạnh tranh và chuẩn bị sẵn sàng cho các vai trò cao hơn trong tương lai.

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

Tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp là yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu suất, giữ chân nhân tài và phát triển tổ chức bền vững. Có nhiều nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực trong doanh nghiệp thuộc về bản thân người lao động:

a. Mục tiêu và nhu cầu cá nhân

Mỗi người lao động có hệ thống nhu cầu và mục tiêu riêng, từ cơ bản như nhu cầu về thu nhập, an toàn, đến những nhu cầu cao hơn như được tôn trọng, khẳng định bản thân và phát triển sự nghiệp. Khi công việc giúp họ thỏa mãn các nhu cầu này, họ sẽ có động lực cao hơn để cống hiến.

b. Giá trị cá nhân và thái độ làm việc

Người lao động có hệ thống giá trị riêng như trung thực, trách nhiệm, sáng tạo, cống hiến... Những giá trị này ảnh hưởng đến cách họ nhìn nhận và hành xử trong công việc. Thái độ tích cực thường tạo ra động lực mạnh mẽ hơn và ngược lại.

c. Trình độ, kỹ năng và năng lực

Mức độ phù hợp giữa năng lực cá nhân và yêu cầu công việc ảnh hưởng trực tiếp tới cảm giác tự tin, sự hài lòng và mong muốn tiếp tục gắn bó với công việc. Người lao động có năng lực cao và được giao việc phù hợp sẽ cảm thấy được trọng dụng và có xu hướng chủ động hơn trong công việc.

d. Tính cách và khuynh hướng cá nhân

Một số đặc điểm tính cách như sự chủ động, tinh thần cầu tiến, khả năng chịu áp lực... đóng vai trò rất lớn trong việc hình thành động lực làm việc. Những người

có thiên hướng hướng nội hoặc ít cầu tiến có thể cần các biện pháp tạo động lực khác biệt so với những người năng động, tham vọng.

đ. Kinh nghiệm và quá trình phát triển bản thân

Người lao động có kinh nghiệm thường có cái nhìn thực tế và kỳ vọng rõ ràng hơn trong công việc. Đồng thời, họ cũng dễ dàng nhận thấy cơ hội phát triển hoặc giới hạn của bản thân, từ đó hình thành động lực thay đổi hoặc ổn định trong môi trường làm việc.

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

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp bao gồm các yếu tố khách quan tác động gián tiếp hoặc trực tiếp đến tâm lý và động lực làm việc của người lao động. Dù doanh nghiệp không thể kiểm soát hoàn toàn các yếu tố này, nhưng việc nhận diện và thích ứng phù hợp sẽ giúp duy trì và nâng cao hiệu quả tạo động lực. Các yếu tố chính gồm:

a. Tình hình kinh tế - xã hội

Sự ổn định hay biến động của nền kinh tế (lạm phát, thất nghiệp, tốc độ tăng trưởng...) ảnh hưởng đến tâm lý người lao động. Trong bối cảnh kinh tế khó khăn, người lao động có xu hướng “giữ việc làm”, còn khi thị trường phát triển, họ dễ bị thu hút bởi các cơ hội tốt hơn, từ đó tác động tới mức độ trung thành và động lực cống hiến.

b. Chính sách pháp luật và quy định của Nhà nước

Các quy định liên quan đến lao động như mức lương tối thiểu, thời giờ làm việc, bảo hiểm xã hội, quyền lợi người lao động... đều ảnh hưởng đến động lực làm việc. Khi người lao động cảm thấy được bảo vệ và đối xử công bằng theo pháp luật, họ có xu hướng yên tâm gắn bó hơn với doanh nghiệp.

c. Văn hóa – xã hội và xu hướng nghề nghiệp

Quan điểm xã hội về nghề nghiệp, vị trí công việc và hình ảnh của ngành nghề cũng góp phần tạo động lực cho người lao động. Ví dụ, trong xã hội đề cao trí tuệ nhân tạo, công nghệ, những người làm việc trong lĩnh vực này thường cảm thấy tự hào và được truyền cảm hứng, từ đó tăng động lực.

d. Áp lực cạnh tranh trên thị trường lao động

Thị trường lao động ngày càng mở và cạnh tranh gay gắt khiến người lao động phải không ngừng học hỏi, nâng cao năng lực. Đồng thời, việc nhiều doanh nghiệp

cùng tìm kiếm nhân sự chất lượng cũng khiến các tổ chức phải tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn hơn để giữ chân nhân viên, gián tiếp thúc đẩy động lực làm việc.

đ. Tác động từ các yếu tố công nghệ và toàn cầu hóa

Cách mạng công nghiệp 4.0 và xu thế toàn cầu hóa làm thay đổi cách làm việc, đòi hỏi người lao động phải thích ứng liên tục. Những ai cảm thấy thích nghi và làm chủ được công nghệ thường có động lực cao hơn vì cảm thấy bản thân đang nắm giữ lợi thế trong môi trường làm việc hiện đại.

1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

Môi trường bên trong doanh nghiệp là nơi trực tiếp ảnh hưởng đến trải nghiệm làm việc hàng ngày của người lao động. Đây là các yếu tố mà doanh nghiệp có thể kiểm soát và điều chỉnh nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi để khơi dậy và duy trì động lực làm việc. Các yếu tố chính bao gồm:

1. Chính sách quản lý nhân sự

Các chính sách về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, thăng tiến, khen thưởng và kỷ luật đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc. Một hệ thống minh bạch, công bằng, nhất quán sẽ tạo ra cảm giác tin tưởng và công bằng, từ đó thúc đẩy động lực nội tại của người lao động.

2. Chế độ đãi ngộ và lương thưởng

Lương thưởng là yếu tố vật chất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Ngoài tiền lương, các chế độ như thưởng thành tích, phụ cấp, bảo hiểm, nghỉ phép, phúc lợi khác cũng tạo ra sự hài lòng và thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn để đạt được các mục tiêu đề ra.

3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức thể hiện qua cách ứng xử, giao tiếp, giá trị cốt lõi và tinh thần làm việc chung. Một môi trường có văn hóa tích cực, cởi mở, hỗ trợ lẫn nhau sẽ giúp người lao động cảm thấy được tôn trọng, được chia sẻ và từ đó làm việc tích cực hơn.

4. Phong cách lãnh đạo

Người quản lý, lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý và hành vi làm việc của nhân viên. Lãnh đạo biết lắng nghe, thấu hiểu, ghi nhận và hỗ trợ nhân viên đúng lúc sẽ tạo ra sự gắn kết, lòng tin và tăng cường động lực làm việc trong tập thể.

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:

Google – Tự do sáng tạo và môi trường làm việc lý tưởng

- **Kinh nghiệm nổi bật:**

- 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.

- **Hiệu quả:** Nhân viên cảm thấy được tin tưởng và có cơ hội phát triển cá nhân, từ đó tăng gắn bó và hiệu suất sáng tạo.

VinGroup (Việt Nam) – Lộ trình phát triển rõ ràng và văn hóa kỷ luật cao

- **Kinh nghiệm nổi bật:**

- Đặt ra các tiêu chuẩn làm việc cao và có hệ thống đánh giá hiệu quả rõ ràng.
- Kết hợp giữa kỷ luật và cơ hội thăng tiến nhanh chóng cho người có năng lực.
- Chính sách đãi ngộ hấp dẫn, thưởng theo hiệu suất thực tế.

- **Hiệu quả:** Thu hút và giữ chân nhiều nhân sự giỏi, đặc biệt ở các lĩnh vực đòi hỏi áp lực cao như bất động sản, công nghệ, y tế.

Toyota – Phát triển động lực thông qua Kaizen (cải tiến liên tục)

- **Kinh nghiệm nổi bật:**

- Thực hiện triết lý “Kaizen” – mỗi cá nhân đều có thể và nên đóng góp ý tưởng cải tiến nhỏ hằng ngày.
- Mỗi sáng kiến đều được ghi nhận, đánh giá và có thể được khen thưởng, bất kể quy mô.
- Xây dựng tinh thần làm việc nhóm và tính trách nhiệm cao.

- **Hiệu quả:** Người lao động cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và có tác động thực sự đến sự phát triển của công ty.

Facebook (nay là Meta) – Giao quyền và minh bạch thông tin

- **Kinh nghiệm nổi bật:**

- Nhân viên được giao quyền tự chủ cao trong công việc, khuyến khích tinh thần “chấp nhận rủi ro” để đổi mới.
- Lãnh đạo cấp cao thường xuyên tổ chức các buổi chia sẻ minh bạch về chiến lược và mục tiêu, giúp nhân viên hiểu vai trò của mình trong “bức tranh lớn”.

- **Hiệu quả:** Tăng tính chủ động, sáng tạo và cam kết của nhân viên với mục tiêu chung.

Các doanh nghiệp thành công trong việc tạo động lực cho nhân viên thường: Coi trọng yếu tố con người, tạo môi trường làm việc tích cực, minh bạch và có cơ hội phát triển và áp dụng linh hoạt các chính sách khích lệ cả về vật chất và tinh thần.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra

- Động lực không chỉ đến từ tiền bạc

Bài học: Tiền lương và thưởng là yếu tố quan trọng, nhưng không phải yếu tố duy nhất tạo động lực lâu dài.

Ví dụ: Google và Meta chú trọng đến yếu tố phát triển cá nhân, quyền tự chủ, sự công nhận, thay vì chỉ tập trung vào đãi ngộ tài chính.

Ý nghĩa: Doanh nghiệp cần kết hợp giữa động lực tài chính và động lực nội tại (như sự ghi nhận, thử thách, phát triển bản thân).

- Trao quyền và tạo điều kiện phát triển thúc đẩy sự chủ động

Bài học: Khi nhân viên có cơ hội ra quyết định, được tin tưởng và có lộ trình phát triển rõ ràng, họ sẽ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn.

Ví dụ: FPT và Facebook giao quyền tự chủ cho nhân viên và có lộ trình phát triển minh bạch.

Ý nghĩa: Nhà quản trị nên tin tưởng, giao việc có trọng trách và xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển năng lực cá nhân.

- Văn hóa doanh nghiệp tích cực tạo nên động lực bền vững

Bài học: Môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và đề cao sự đóng góp của từng cá nhân giúp tăng mức độ hài lòng và gắn bó.

Ví dụ: FPT xây dựng văn hóa "con người là trung tâm", Toyota phát triển văn hóa cải tiến Kaizen.

Ý nghĩa: Doanh nghiệp nên xây dựng giá trị văn hóa chung, thúc đẩy sự đoàn kết và niềm tự hào về tổ chức.

- Ghi nhận và phản hồi kịp thời rất quan trọng

Bài học: Nhân viên cần được khen thưởng và phản hồi đúng lúc, đúng việc, từ đó thúc đẩy động lực làm việc.

Ví dụ: Các doanh nghiệp như VinGroup và Google đều có hệ thống khen thưởng minh bạch, phản hồi hiệu suất định kỳ.

Ý nghĩa: Nên thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả công việc rõ ràng và thường xuyên, đảm bảo mỗi đóng góp đều được nhìn nhận đúng mức. Sự công nhận không nhất thiết phải là phần thưởng lớn, mà đôi khi chỉ là một lời khen kịp thời cũng tạo ra động lực lớn.

- Cá nhân hóa trong tạo động lực – Không có một công thức chung

Bài học: Mỗi nhân viên có nhu cầu, mục tiêu và động lực khác nhau. Cùng một chính sách có thể hiệu quả với người này nhưng không có tác dụng với người khác.

Ví dụ: Google cho phép nhân viên lựa chọn dự án mình muốn làm; Meta tạo điều kiện linh hoạt cho nhân viên làm việc theo cách phù hợp nhất với bản thân.

Ý nghĩa: Nhà quản lý nên lắng nghe và thấu hiểu từng cá nhân, từ đó cá nhân hóa chính sách tạo động lực dựa trên nhu cầu và đặc điểm cụ thể.

- Môi trường làm việc là “chất xúc tác” quan trọng

Bài học: Cơ sở vật chất, không gian làm việc và điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến tâm trạng và tinh thần làm việc của nhân viên.

Ví dụ: Google đầu tư mạnh vào không gian làm việc sáng tạo và thoải mái; Toyota chú trọng vào sự ngăn nắp, gọn gàng và quy trình hiệu quả.

Ý nghĩa: Doanh nghiệp nên xây dựng môi trường làm việc sạch đẹp, khoa học và tiện nghi, phù hợp với đặc thù công việc.

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.

Tên đăng ký hoạt động kinh doanh: AN CUONG BUILDING MATERIALS.,JSC

Mã số thuế: 0801238156

Địa chỉ: Khu công nghiệp kỹ thuật cao An Phát, km 47, quốc lộ 5, Phường Việt Hòa, Thành phố Hải Dương, Tỉnh Hải Dương, Việt Nam.

Điện thoại: 0888717576

Ngành nghề kinh doanh:

- Sản xuất đồ gỗ xây dựng, sản xuất sản phẩm khác từ gỗ; sản xuất sản phẩm từ tre, nứa, rom, rạ và vật liệu tết bện. Sản xuất sản phẩm từ plastic. Chi tiết: Sản xuất vật liệu xây dựng, vật liệu trang trí nội thất.
- Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng. Chi tiết: Bán buôn vật liệu xây dựng, nội thất, trang trí. Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.
- Bán lẻ đồ ngũ kim, sơn, kính và thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng trong các cửa hàng chuyên doanh. Chi tiết: Bán lẻ tấm ốp tường, tấm ốp trang trí, đồ nội thất bằng nhựa.

- Vận tải hàng hóa đường sắt, đường bộ, đường thủy nội địa, hàng không và hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải.
- Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê.
- Kiểm tra và phân tích kỹ thuật, nghiên cứu và phát triển thực nghiệm khoa học tự nhiên và kỹ thuật, nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận.
- Sửa chữa máy móc, thiết bị.
- Hoàn thiện công trình xây dựng.

Dưới đây là hình ảnh trụ sở của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường:



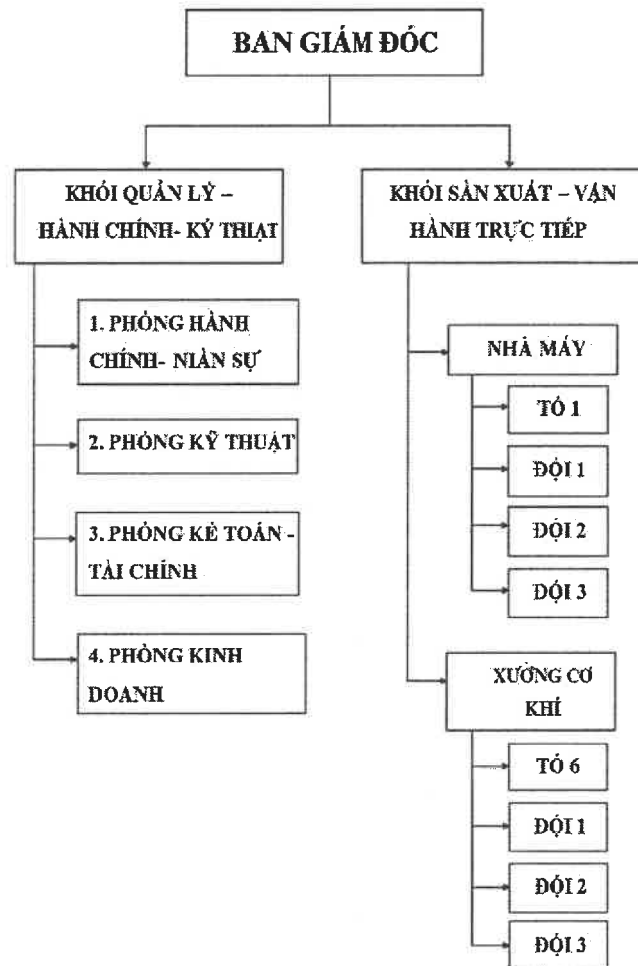
Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

(Nguồn: *Giới thiệu – An Cuong Flooring*)

Mô hình tổ chức:

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường được chia làm 3 khối: (1) Khối quản lý – hành chính – kỹ thuật: Gồm các phòng như Phòng Hành chính – Nhân sự, Phòng Kỹ thuật, Phòng Kế toán – Tài chính, Phòng Kinh doanh...

(2) Khối sản xuất – vận hành trực tiếp: Gồm các tổ, đội sản xuất tại nhà máy, xưởng cơ khí, vận hành dây chuyền... (3) Khối hỗ trợ kỹ thuật, bảo trì, kho vận: Khoảng 10%, đóng vai trò đảm bảo chuỗi cung ứng và bảo dưỡng thiết bị sản xuất. Cụ thể mô hình tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường như sau:



Hình 2.2. Mô hình tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

(Nguồn: *Giới thiệu – An Cường Flooring*)

- Lực lượng lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường được phân bổ đa dạng và hợp lý, phản ánh rõ nét định hướng phát triển bền vững của công ty. Về giới tính, nam giới chiếm khoảng 70–75% tổng số lao động, chủ yếu làm việc tại các bộ phận sản xuất, kỹ thuật và vận hành máy móc – những vị trí đòi hỏi sức khỏe, sự linh hoạt và tay nghề kỹ thuật cao. Trong khi đó, nữ giới

chiếm khoảng 25–30%, tập trung chủ yếu ở các phòng hành chính, kế toán, chăm sóc khách hàng và kiểm tra chất lượng sản phẩm, thể hiện vai trò không thể thiếu trong công tác quản lý và hỗ trợ.

- Xét về độ tuổi, khoảng 35% lực lượng lao động nằm trong độ tuổi dưới 30, là nhóm nhân sự trẻ, năng động, tiếp thu nhanh công nghệ và có khả năng thích ứng tốt với môi trường làm việc hiện đại. Nhóm tuổi từ 30–45 tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất, khoảng 50%, đóng vai trò là lực lượng nòng cốt – dày dặn kinh nghiệm và giữ vai trò quản lý, điều phối vận hành sản xuất. Khoảng 15% còn lại là lao động trên 45 tuổi, phần lớn là cán bộ kỹ thuật cao cấp, chuyên gia lâu năm và các quản lý cấp trung, cấp cao.

- Về trình độ chuyên môn, khoảng 20% lao động có trình độ đại học trở lên, chủ yếu làm việc tại các phòng kỹ thuật, quản lý, tài chính và nghiên cứu phát triển; trong khi đó, nhóm có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm khoảng 40%, là lực lượng kỹ thuật trực tiếp tại nhà máy, xưởng cơ khí và các tổ đội sản xuất. Cơ cấu nguồn nhân lực nói trên cho thấy An Cường đang sở hữu một đội ngũ lao động vừa có chiều sâu kinh nghiệm, vừa có sức trẻ và sự đổi mới, đảm bảo đáp ứng hiệu quả yêu cầu phát triển công nghệ cao trong ngành vật liệu xây dựng.

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

- Hạ tầng: Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đã khẳng định được thương hiệu, uy tín và vị trí của mình để đưa sản phẩm ra thị trường ngoài nước như Châu Âu, Mỹ, Các tiểu vương quốc Ả Rập, Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan, Philippines....

- **Nhân lực:** Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường sở hữu đội ngũ nhân lực hùng hậu với hơn 2.000 cán bộ công nhân viên, trong đó 75% có trình độ đại học và cao học, 90% có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật từ 5 năm trở lên, có khoảng 10% là các nhân sự có chuyên môn kỹ thuật cao và kinh nghiệm thực tế. Đội ngũ nhân viên được đào tạo đúng chuyên ngành, đội ngũ nhân lực chất lượng, đáp ứng yêu cầu sản xuất và phát triển bền vững. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường không ngừng đầu tư vào việc nâng cao năng lực đội ngũ

nhân viên. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường thường xuyên tổ chức nhiều khóa đào tạo, tập huấn chuyên môn cho cán bộ, nhân viên, nhằm cập nhật kiến thức mới, nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và tay nghề. Với đội ngũ nhân lực chất lượng cao, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, góp phần vào sự phát triển kinh tế - xã hội.

- **Nguồn lực tài chính:** Doanh thu hàng năm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường khoảng hơn 500 tỷ đồng đến từ các dịch vụ sản xuất đồ gỗ xây dựng, bán buôn, bán lẻ vật liệu, thiết bị lắp đặt trong xây dựng. Giá trị tài sản cố định đến hết 31/12/2023 khoảng hơn 300 tỷ đồng, trong đó máy móc khoảng 100 tỷ đồng, máy móc thiết bị phục vụ xây dựng khoảng 20 tỷ đồng, thiết bị và phương tiện vận tải là 30 tỷ đồng, nhà cửa kiến trúc khoảng 150 tỷ đồng. Lợi nhuận hàng năm khoảng hơn 39 tỷ đồng, năm sau thường cao hơn năm trước giúp Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có nguồn lực để tái đầu tư và phát triển mạnh.

- **Dịch vụ:** Với thế mạnh vượt trội về công nghệ, hệ thống trang thiết bị đồng bộ, quy trình sản xuất khép kín trên hệ máy móc hiện đại, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường là đơn vị sản xuất hàng đầu các sản phẩm: Sàn hèm khóa SPC, tấm ốp tường, trần thả... là sản phẩm nhựa kiến trúc công nghệ cao, được nghiên cứu và phát triển nhằm thay thế cho các vật liệu nội thất truyền thống như đá, gỗ, giấy dán tường, thạch cao,...có khả năng chống cháy, kháng trơn trượt, phát thải Formaldehyde và cách nhiệt nên an toàn khi sử dụng, thân thiện môi trường và an toàn cho sức khỏe.

- **Thương hiệu:** Bằng chất lượng sản phẩm, cùng sự nghiên cứu và phát triển sản phẩm theo tiêu chí thân thiện với môi trường, Công ty Cổ phần Vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường (An Cường Building Materials) đã có những đóng góp tích cực vào công tác xây dựng kinh tế – xã hội của đất nước. Điều này đã được khẳng định và chứng minh bằng các giải thưởng và chứng nhận mà An Cường đạt được: *Giải “DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU UY TÍN 2020”*; chứng nhận nhà máy “Environmental Management”, “Quality Management”, “Sedex Smeta”, “C-TPAT Certificate”; chứng nhận sản phẩm tấm ốp “AWTA Testing”; chứng nhận sản phẩm sàn “LVT IIC REPORT 48”, “STATIC LOAD”,...

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

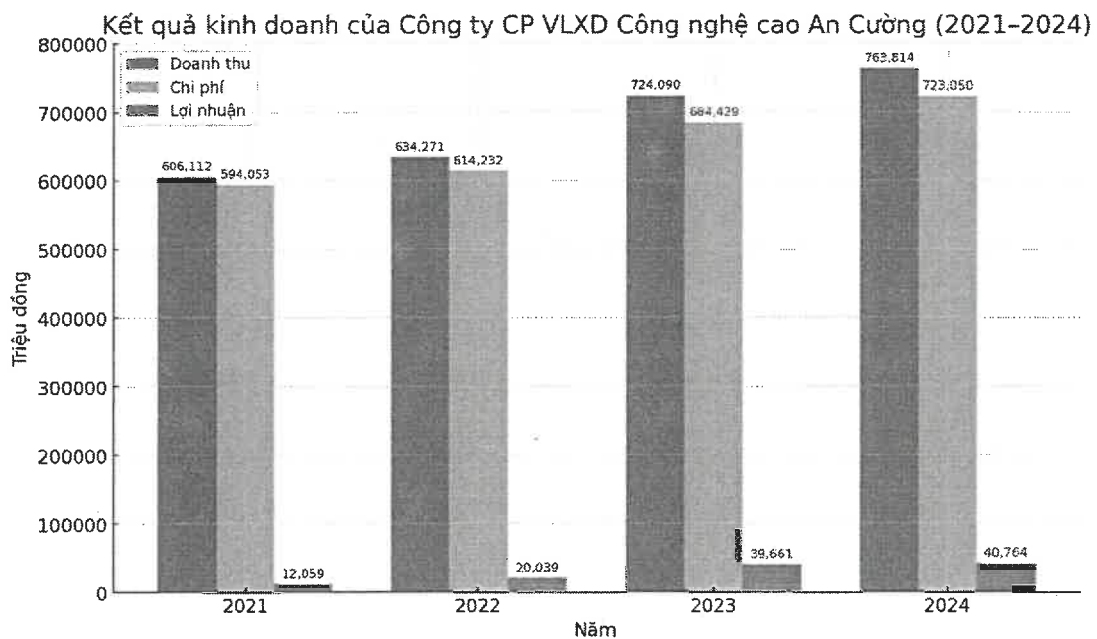
Trong giai đoạn từ năm 2021 đến 2024 Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đạt được những kết quả kinh doanh đáng ghi nhận, các kết quả đạt được về doanh thu, chi phí, lợi nhuận được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Doanh thu thuần về bán hàng và CCDV	Triệu đồng	606.112	634.271	724.090	763.814
2	Chi phí	Triệu đồng	594.053	614.232	684.429	723.050
3	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	12.059	20.039	39.661	40.764

(Nguồn: báo cáo nội bộ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường)

Chỉ tiêu doanh thu, chi phí, lợi nhuận của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024 được minh họa bằng hình vẽ dưới đây:



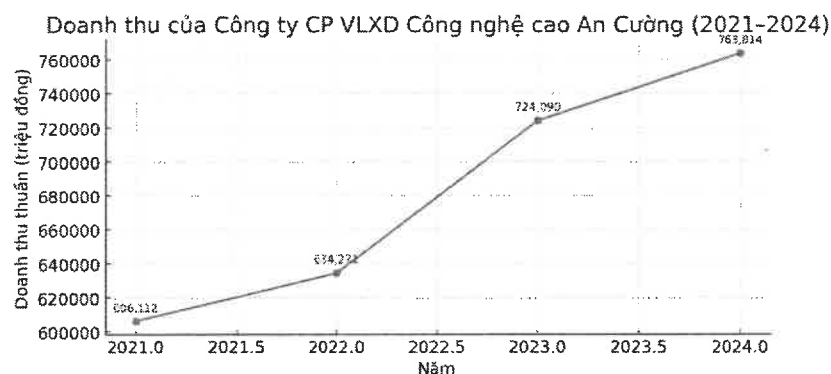
Hình 2.3. Kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024

(Nguồn: báo cáo nội bộ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường)

- Doanh thu và lợi nhuận từ năm 2021 đến năm 2024 đều có sự tăng trưởng. Năm 2022 doanh thu của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tăng trưởng 4,6% và lợi nhuận tăng 66% so với năm 2021; năm 2023 doanh thu tăng trưởng 14,1% và lợi nhuận tăng 98% so với năm 2022. Doanh thu tiếp tục tăng trưởng ổn định năm 2024, với mức tăng gần 5,5% và điều này cho thấy công ty vẫn duy trì tốt hoạt động kinh doanh, mở rộng thị trường hoặc gia tăng giá trị đơn hàng, lợi nhuận có tăng nhẹ (khoảng 2,78%) so với năm trước, thấp hơn tốc độ tăng trưởng doanh thu. Nhìn chung, tốc độ tăng trưởng hàng năm tăng điều này chứng tỏ hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường rất hiệu quả.

- Năm 2022: Doanh thu tăng chậm lại (+4,6%), có thể do ảnh hưởng từ thị trường, chi phí đầu vào hoặc hậu quả gián tiếp từ đại dịch COVID-19. Năm 2023: Tăng trưởng mạnh trở lại (+14,1%), cho thấy công ty đã khôi phục đà tăng và mở rộng kinh doanh hiệu quả hơn. Có thể công ty đã tái cấu trúc hoặc mở rộng thị phần. Năm 2024: Tăng gần (5,5%) đánh dấu một năm tiếp tục tăng trưởng ổn định của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường với cả doanh thu và lợi nhuận trước thuế đều tăng so với năm 2023.

Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu cao hơn tăng chi phí, từ đó góp phần làm lợi nhuận tăng gần gấp đôi mỗi năm (theo dữ liệu lợi nhuận từ bảng). Điều này cho thấy hiệu suất hoạt động đang cải thiện rõ rệt và khả năng kiểm soát chi phí tốt hơn. Tốc độ tăng trưởng doanh thu qua các năm được thể hiện bằng hình sau:



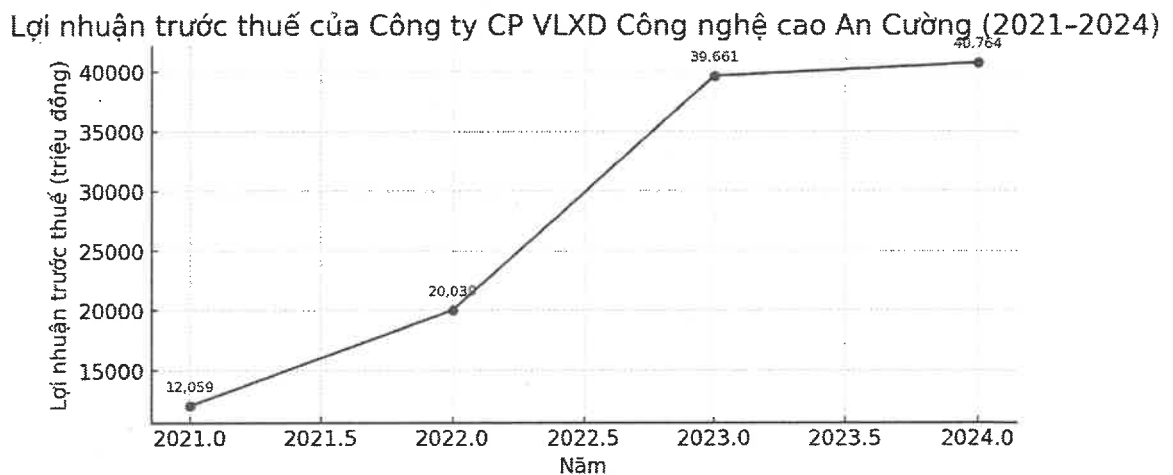
Hình 2.4. Doanh thu của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024

(Nguồn: báo cáo nội bộ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường)

- Lợi nhuận trung bình hàng năm khoảng 20 triệu đồng, trong khi doanh thu tăng 19,5% từ năm 2021 đến năm 2023 thì lợi nhuận tăng gấp 3,3 lần, điều này chứng tỏ Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An kiểm soát tốt chi phí hoặc đã tối ưu hoạt động sản xuất – kinh doanh.

- Lợi nhuận của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường được đánh giá mang lại hiệu quả cao, góp phần lớn vào kết hoạt động kinh doanh của Tập đoàn An Phát.

- Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận hàng năm được thể hiện qua biểu đồ sau:



Hình 2.5. Lợi nhuận của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường giai đoạn 2021-2024

(Nguồn: báo cáo nội bộ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường)

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

Mục tiêu tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường chủ yếu được xây dựng dựa trên việc nâng cao hiệu suất làm việc, giữ chân nhân tài và phát triển nguồn nhân lực bền vững.

Tăng năng suất và hiệu quả làm việc: Khuyến khích nhân viên chủ động, sáng tạo trong công việc và giảm thiểu thời gian làm việc không hiệu quả, nâng cao hiệu

suất lao động. Giữ chân nhân sự giỏi và giàu kinh nghiệm: thông qua các chính sách đãi ngộ hấp dẫn như thưởng thâm niên, xét tăng lương định kỳ, và phúc lợi nội bộ cạnh tranh. Để tạo dựng tinh thần gắn bó và trách nhiệm, An Cường đẩy mạnh truyền thông nội bộ, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, tổ chức các hoạt động team building và thi đua theo quý. Song song đó, công ty đầu tư vào đào tạo và phát triển năng lực cá nhân, xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng giúp nhân viên thấy được cơ hội thăng tiến và phát triển lâu dài. Ngoài ra, An Cường không ngừng cải thiện điều kiện làm việc, quan tâm đến đời sống và sức khỏe của nhân viên, đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Cuối cùng, công ty tăng cường các hình thức khen thưởng kịp thời, công nhận những đóng góp tích cực của từng cá nhân, qua đó lan tỏa tinh thần cống hiến và tạo động lực làm việc mạnh mẽ trong toàn thể đội ngũ. Những mục tiêu này thể hiện cam kết của An Cường trong việc xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, nhân văn và phát triển bền vững.

- Việc xây dựng và triển khai các mục tiêu tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường không chỉ là chiến lược quản trị nhân sự, mà còn là nền tảng để phát triển doanh nghiệp một cách bền vững. Khi người lao động cảm thấy được ghi nhận, phát triển và gắn bó với tổ chức, họ sẽ chủ động đóng góp, sáng tạo và nâng cao hiệu quả làm việc. Những mục tiêu cụ thể như nâng cao năng suất, giữ chân nhân sự, phát triển năng lực cá nhân, cải thiện môi trường làm việc và khen thưởng kịp thời sẽ góp phần tạo nên một tập thể đoàn kết, chuyên nghiệp và sẵn sàng đồng hành cùng công ty trong giai đoạn phát triển tiếp theo. Qua đó, An Cường không chỉ nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường, mà còn khẳng định vai trò của con người là yếu tố trung tâm trong chiến lược phát triển toàn diện của doanh nghiệp.

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

Để xây dựng chính sách tạo động lực hiệu quả, việc xác định đúng và đầy đủ nhu cầu của người lao động là yếu tố then chốt. Dựa trên đặc điểm ngành nghề, cơ cấu nhân sự và môi trường làm việc tại An Cường, có thể nhận diện các nhóm nhu cầu chính sau:

1. Nhu cầu về thu nhập và sự ổn định tài chính

Đây là nhu cầu cơ bản nhất đối với phần lớn lao động, đặc biệt là công nhân sản xuất và kỹ sư vận hành. Họ mong muốn có mức lương ổn định, được trả lương đúng hạn, có thu nhập tăng thêm từ tăng ca, thưởng năng suất, và chế độ phụ cấp rõ ràng. Ngoài ra, người lao động cũng kỳ vọng được đóng đầy đủ bảo hiểm và có chính sách hỗ trợ trong các trường hợp ốm đau, tai nạn lao động, hoặc khó khăn đột xuất.

Bảng 2.2. Bảng số liệu khảo sát – nhu cầu về thu nhập và ổn định tài chính

Phân nhóm	Số người khảo sát	Số người lựa chọn “thu nhập & ổn định tài chính”	Tỷ lệ (%)
Theo giới tính			
Nam	140	85	60,7%
Nữ	60	27	45,0%
Theo độ tuổi			
Dưới 30 tuổi	70	32	45,7%
Từ 30–45 tuổi	100	63	63,0%
Trên 45 tuổi	30	17	56,7%
Theo bộ phận			
Khối sản xuất – vận hành	100	65	65,0%
Khối hành chính – kỹ thuật	70	30	42,9%
Khối hỗ trợ kỹ thuật – kho vận	30	17	56,7%
Tổng cộng	200	112	56,0%

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

56% tổng số lao động coi thu nhập và sự ổn định tài chính là yếu tố ưu tiên hàng đầu trong công việc. Tỷ lệ lựa chọn cao nhất nằm ở khối sản xuất – vận hành (65%) và nhóm tuổi 30–45 tuổi (63%), phản ánh nhu cầu bảo đảm thu nhập cho gia đình, con cái, tài chính ổn định. Nữ giới tuy có mức độ lựa chọn thấp hơn nam giới nhưng vẫn chiếm 45%, chủ yếu do làm việc trong bộ phận hành chính, ít áp lực tài chính hơn.

2. Nhu cầu về điều kiện làm việc an toàn và phù hợp

Do đặc thù làm việc trong môi trường sản xuất vật liệu xây dựng công nghệ cao, người lao động rất quan tâm đến vấn đề an toàn lao động, trang bị bảo hộ đầy đủ, máy móc hiện đại, hạn chế rủi ro. Đồng thời, các yếu tố như môi trường làm việc

sạch sẽ, mát mẻ (trong nhà xưởng), khu vực nghỉ ngơi, bữa ăn ca và giờ làm việc hợp lý cũng là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của họ.

3. Nhu cầu được công nhận và khen thưởng xứng đáng

Người lao động mong muốn những nỗ lực, sáng kiến và thành tích của họ được công ty ghi nhận kịp thời và công bằng. Nhu cầu này thể hiện rõ qua việc mong muốn có các hình thức khen thưởng minh bạch như “nhân viên xuất sắc tháng”, “sáng kiến cải tiến”, hay thưởng theo dự án, theo sản lượng.

4. Nhu cầu phát triển và thăng tiến

Đặc biệt ở khối kỹ sư, cán bộ kỹ thuật, quản lý sản xuất, họ có nhu cầu được đào tạo nâng cao chuyên môn, kỹ năng quản lý và cơ hội được đề bạt lên các vị trí cao hơn. Sự hiện diện của lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng giúp người lao động có định hướng và mục tiêu phấn đấu lâu dài trong công ty.

Bảng 2.3. Bảng số liệu khảo sát – nhu cầu phát triển và thăng tiến

Phân nhóm	Số người khảo sát	Số người lựa chọn “Phát triển & Thăng tiến”	Tỷ lệ (%)
Theo giới tính			
Nam	140	27	19,3%
Nữ	60	17	28,3%
Theo độ tuổi			
Dưới 30 tuổi	70	25	35,7%
Từ 30–45 tuổi	100	17	17,0%
Trên 45 tuổi	30	2	6,7%
Theo bộ phận			
Khối sản xuất – vận hành	100	16	16,0%
Khối hành chính – kỹ thuật	70	21	30,0%
Khối hỗ trợ kỹ thuật – kho vận	30	7	23,3%
Tổng cộng	200	44	22,0%

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

Có 22% người lao động thể hiện nhu cầu rõ rệt về việc phát triển năng lực và thăng tiến nghề nghiệp. Nhóm tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ cao nhất (35,7%), thể hiện tâm lý cầu tiến, mong muốn học hỏi và xây dựng lộ trình sự nghiệp dài hạn. Khối

hành chính – kỹ thuật có nhu cầu thăng tiến cao hơn do công việc mang tính chuyên môn sâu, có nhiều cấp bậc quản lý và cơ hội đào tạo. Nhóm trên 45 tuổi ít quan tâm đến thăng tiến hơn, có xu hướng ổn định và giữ vai trò cố vấn, kỹ thuật cao cấp.

5. Nhu cầu được tôn trọng, hòa nhập và gắn bó với tập thể

Bên cạnh vật chất, người lao động tại An Cường còn có nhu cầu được làm việc trong môi trường thân thiện, tôn trọng lẫn nhau, không phân biệt cấp bậc. Các hoạt động nội bộ như giao lưu thể thao, team building, sinh nhật, tiệc cuối năm giúp tạo cảm giác gần gũi, giúp người lao động gắn bó hơn với công ty như một “ngôi nhà thứ hai”.

6. Nhu cầu cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Trong bối cảnh áp lực công việc ngày càng tăng, người lao động cũng mong muốn được làm việc với thời gian hợp lý, không tăng ca quá mức, có thời gian nghỉ ngơi đúng quy định, và có thể chăm lo cho gia đình, sức khỏe và phát triển cá nhân.

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

2.2.3.1. Công tác tiền lương

- Người lao động được hưởng tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc cấp và phúc lợi. Trong đó, tiền lương và tiền công chiếm tỷ trọng lớn nhất.

- Hàng năm lương cơ bản tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường được thiết lập thành 03 nhóm dựa trên các tiêu chí: nhóm thứ nhất liên quan đến vị trí công việc và chức danh: Mỗi chức danh (công nhân kỹ thuật, kỹ sư, tổ trưởng, quản đốc...) có khung lương cố định phù hợp với mức độ đóng góp và trách nhiệm công việc. Nhóm thứ hai phải kể đến là trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc: Nhân viên có trình độ cao hoặc kinh nghiệm lâu năm sẽ được hưởng mức lương khởi điểm cao hơn. Nhóm cuối cùng: Mức độ phức tạp, tính chất công việc và môi trường làm việc: Các vị trí có tính chất đặc thù như làm việc ngoài trời, tiếp xúc với máy móc nặng, hóa chất... thường có mức lương cơ bản cao hơn để bù đắp rủi ro nghề nghiệp. Chính sách lương cơ bản này mang tính ổn định và công bằng, là cơ sở để người lao động an tâm làm việc và lên kế hoạch tài chính cá nhân.

- Căn cứ vào thâm niên, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường áp dụng cơ chế tăng lương định kỳ theo thời gian công tác, thường từ 1 đến 2

năm/lần, với tỷ lệ tăng từ 5% đến 10% tùy hiệu quả công việc và đánh giá từ cấp quản lý. Hình thức này vừa mang ý nghĩa thưởng, vừa là công cụ giữ chân lao động có kinh nghiệm. Mục tiêu chính của chính sách này gồm: Ghi nhận sự đóng góp lâu dài của nhân viên đối với sự phát triển của công ty, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài, giảm tỷ lệ nghỉ việc và chi phí tuyển dụng – đào tạo mới, tạo sự khác biệt về thu nhập giữa người mới và người kỳ cựu, nâng cao lòng tự hào nghề nghiệp.

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường hàng năm căn cứ vào tình hình thực tế kết quả của năm trước thực hiện điều chỉnh, bổ sung cơ chế tiền lương hàng năm nhằm mục tiêu: tạo chuyển biến lớn trong phân phối thu nhập, tăng mức độ giãn cách giữa các đơn vị (đơn vị làm tốt và chưa tốt) và giãn cách giữa người lao động có năng suất cao và thấp, tạo động lực cho người lao động để tăng NSCL hiệu quả công việc, Có khả năng xây dựng cơ sở dữ liệu phục vụ việc tính toán tự động và tin học hóa - tính lương tập trung tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường theo qui định của Tập đoàn.

- Nguyên tắc: Tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, tiền lương được thiết kế dựa trên nguyên tắc công bằng, minh bạch, gắn liền với vị trí công việc, trách nhiệm và kết quả làm việc. Mức lương không chỉ là phần thưởng cho công việc cá nhân mà còn là động lực để toàn thể cán bộ nhân viên cùng hướng tới mục tiêu chung của đơn vị, góp phần vào sự thành công của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Chi phí nhân công bao gồm quỹ tiền lương của CBNV và chi phí lao động thuê ngoài cộng tác viên. Liên thông quỹ tiền lương của CBNV và chi phí lao động thuê ngoài - cộng tác viên (theo định hướng của Tập đoàn). Định hướng sản xuất kinh doanh của Tập đoàn An Cường. Tình hình thực tế sản xuất kinh tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Đúng qui định của Tập đoàn và của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Công khai minh bạch.

- Chi trả tiền lương cho đơn vị phòng, ban chức năng, các đơn vị phụ trợ theo kết quả hoàn thành chỉ tiêu BSC hoặc theo mức độ hoàn thành các chỉ tiêu KPI đơn vị được giao thực hiện. Người lao động nhận lương theo kết quả KPI hoàn thành công việc.

Bảng 2.4. Bảng tỷ lệ nhân sự đạt mức thưởng $\geq 80\%$ KPI (2021-2024)

Năm	Tỷ lệ nhân sự đạt mức thưởng $\geq 80\%$ KPI
2021	58%
2022	66%
2023	73%
2024	78%

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

Trong 4 năm từ năm 2021 đến năm 2024, tỷ lệ nhân sự đạt mức thưởng $\geq 80\%$ KPI tại Công ty An Cường đã liên tục gia tăng ổn định, từ 58% (2021) lên đến 78% (2024) – tức tăng thêm 20 % trong vòng 4 năm. Năm 2021 là thời điểm đầu áp dụng hệ thống đánh giá KPI toàn diện, với 58% nhân sự đạt mức thưởng cao. Năm 2022 tăng lên 66%, cho thấy sự cải thiện nhận thức và tuân thủ hệ thống đánh giá. Năm 2024, tỷ lệ đạt mức thưởng cao lên tới 78%, minh chứng cho việc hệ thống BSC – KPI đã đi vào chiều sâu, trở thành công cụ điều hành và động lực làm việc quan trọng.

Công thức chi trả tiền lương cá nhân:

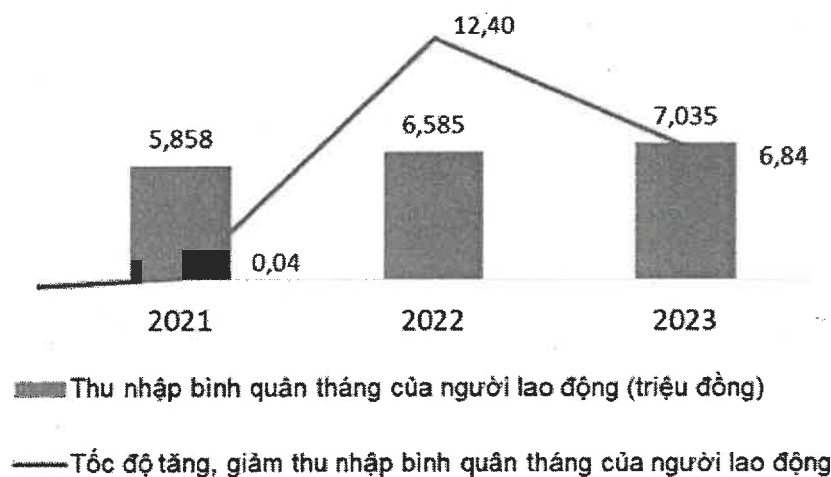
$$TL_{TTcn.i} = \frac{V_{TTthi}}{\sum_{i=1}^n (P1_{cn.i} \times HT_{cn.i})} \times (P1_{cn.i} \times HT_{cn.i})$$

Trong đó:

- $TL_{TTcn.i}$: Tiền lương thực tế theo NSCL tháng của cá nhân i;
- n : Tổng số cá nhân của tập thể/bộ phận;
- V_{TTthi} : Tổng QTL tính theo mức độ hoàn thành các chỉ tiêu giao khoán của tập thể/bộ phận được xác định theo công thức nêu trên;
- $P1_{cn.i}$: Điểm P1 theo VTCV của cá nhân i;
- $HT_{cn.i}$: Mức độ hoàn thành khối lượng, công việc nhiệm vụ trong tháng

- Đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và kinh phí công đoàn theo quy định của pháp luật, mức đóng được tính toán dựa trên mức lương của người lao động.

- Do tiền lương được gắn chặt với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh nên mức tiền lương bình quân của người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường cũng tăng qua các năm cụ thể như sau:



Bảng 2.5. Thu nhập bình quân của người lao động/tháng

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

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

- Bên cạnh việc xây dựng cơ chế lương, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường còn triển khai cơ chế trong công tác khen thưởng, quy chế trong việc thực hiện các khoản chi phí có tính chất phúc lợi, quỹ phúc lợi nhằm nâng cao chăm lo đời sống cho người lao động làm việc tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

- Quy chế thực hiện khen thưởng áp dụng cho tập thể và cá nhân các đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ, kết quả của hoạt động/chiến dịch tại một thời điểm nào đó. Khen thưởng đột xuất cho cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, khen thưởng nhân dịp triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh....

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường không chỉ là nơi làm việc mà còn là một gia đình lớn, luôn quan tâm đến đời sống của từng nhân viên. Các chính sách hỗ trợ đa dạng như chi hỗ trợ khi ốm đau, thai sản, tai nạn, khen thưởng con cái học giỏi... đã góp phần tạo nên một môi trường làm việc ấm áp và gắn kết.

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường hàng năm tổ chức hỗ trợ chi phí nghỉ mát cho người lao động, may trang phục quần áo, trang cấp bảo hộ lao động theo vị trí chức danh công việc, hỗ trợ xăng xe, cước điện thoại cho nhiều vị trí công việc, bồi dưỡng độc hại cho người lao động làm việc trong môi trường độc hại...

- Các mức chi khen thưởng, phúc lợi và chăm lo đời sống cho người lao động hiện đang áp dụng tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường qua bảng sau:

Bảng 2.6. Mức khen thưởng, mức chi chăm lo đời sống cho người lao động chính thức tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường bình quân/năm

TT	Nội dung các khoản chi	Mức chi (đồng)
1	Ngày thành lập Công ty	5.000.000
2	Triển khai KHSXKD hàng năm	7.000.000
3	Tết dương lịch	1.000.000
4	Tết Nguyên Đán	20.000.000 - 30.000.000
5	Quốc khánh 2/9	1.000.000
6	Đồng phục	1.500.000
7	Bảo hộ lao động	1.000.000
8	Khám sức khỏe định kỳ	1.500.000 – 2.500.000
9	Hỗ trợ nghỉ mát	3.000.000
10	Hỗ trợ xăng xe, điện thoại	2.500.000
11	Sinh nhật	300.000
12	Thăm hỏi nằm viện, ốm đau của CBCNV, vợ, chồng, con cái, tứ thân phụ mẫu của CBCNV	500.000 - 2.000.000
13	Khen thưởng CBCNV có con học giỏi	200.000 – 2.000.000
14	Chi quà cho con CBCNV dịp trung thu, ngày Tết thiếu nhi 1/6	500.000
15	Thai sản	10.000.0000 – 20.000.000
16	Khen thưởng đột xuất khác...	300.000 – 10.000.000

(Nguồn: Quy chế về chế độ cho người lao động tại An Cường Building Materials)

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

2.2.4.1. Công nhận và khen ngợi

- Một trong những hình thức tạo động lực hiệu quả mà không cần sử dụng đến tiền bạc chính là công nhận và khen ngợi. Đây là phương pháp mà các nhà quản lý ghi nhận và biểu dương những đóng góp tích cực của nhân viên thông qua lời nói, hành động hoặc hình thức vinh danh phù hợp. Quy trình này bắt đầu từ việc nhân viên hoàn thành tốt công việc hoặc thể hiện hành vi tích cực, sau đó được cấp trên nhận ra và thực hiện khen ngợi. Việc khen ngợi có thể diễn ra trực tiếp bằng lời, qua email, công khai tại các cuộc họp hoặc thông qua các biểu tượng như bằng khen, danh hiệu

- Theo khảo sát nhân viên của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, có đến 69% nhân viên được công nhận cho biết họ cảm thấy có động lực làm việc cao hơn, và những nhân viên không được ghi nhận có khả năng nghỉ việc cao gấp 2,7 lần so với người được khen ngợi thường xuyên. Ngoài ra, hoạt động này giúp tăng năng suất nhóm lên khoảng 12% và nâng mức độ hài lòng trong công việc lên hơn 23%:

Bảng 2.7. Tỷ lệ lao động theo tiêu chí khảo sát

Tiêu chí khảo sát	Tỷ lệ lao động (%)
Nhân viên cảm thấy được công nhận có khả năng làm việc tích cực hơn	69%
Nhân viên cảm thấy không được công nhận có khả năng nghỉ việc cao hơn	2.7 lần
Công nhận thường xuyên giúp tăng năng suất đội nhóm	+12%
Khen ngợi công khai giúp tăng mức độ hài lòng công việc	+23%

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

- Công nhận và khen ngợi không chỉ tác động đến tinh thần làm việc mà còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, tăng cường sự gắn bó và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Điển hình như Google – tập đoàn này duy trì hệ thống “Peer Bonus” và các email khen ngợi nội bộ để biểu dương nhân viên, từ đó giúp tăng mức độ gắn bó với tổ chức lên hơn 15%. Như vậy, công nhận và khen ngợi là một phương pháp kích

thích phi tài chính có giá trị chiến lược, giúp các tổ chức nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển bền vững mà không cần đầu tư tài chính lớn.

2.2.4.2. Trao quyền và tạo sự tin tưởng

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đã áp dụng chiến lược trao quyền cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tinh thần làm việc. Theo đó, nhân viên được giao quyền tự chủ trong việc ra quyết định trong phạm vi công việc của mình, giúp họ chủ động hơn và cảm thấy có trách nhiệm với kết quả công việc. Việc này không chỉ tăng cường sự sáng tạo mà còn giảm bớt sự phụ thuộc vào cấp quản lý, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc của toàn bộ tổ chức.

- Để việc trao quyền đạt hiệu quả, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đã xây dựng một khung trao quyền rõ ràng, bao gồm các yếu tố như: mục tiêu công việc rõ ràng, quyền ra quyết định cụ thể theo vai trò, quy trình hỗ trợ – công cụ – ngân sách đi kèm, cơ chế phản hồi và học hỏi từ sai lầm, cùng với việc xây dựng văn hóa tin tưởng và hỗ trợ học hỏi. Khung này giúp nhân viên hiểu rõ phạm vi quyền hạn của mình và tạo điều kiện để họ phát triển năng lực cá nhân..

- Tạo dựng lòng tin là yếu tố quan trọng trong việc khơi dậy động lực làm việc của nhân viên tại An Cường. Công ty chú trọng đến việc xây dựng môi trường làm việc minh bạch, công bằng và tôn trọng lẫn nhau. Lãnh đạo công ty luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên, phản hồi kịp thời và xử lý công bằng các vấn đề phát sinh. Điều này giúp nhân viên cảm thấy an tâm và gắn bó lâu dài với tổ chức.

- Việc trao quyền cho nhân viên không thể tách rời với việc xây dựng lòng tin trong tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy được tin tưởng và có quyền quyết định trong công việc, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và sẵn sàng đóng góp ý tưởng mới. Ngược lại, khi môi trường làm việc thiếu lòng tin, nhân viên sẽ cảm thấy lo lắng, thiếu tự tin và không muốn chia sẻ ý tưởng, dẫn đến giảm hiệu suất làm việc. Việc áp dụng các hoạt động tạo động lực phi tài chính thông qua trao quyền và tạo dựng lòng tin tại An Cường đã mang lại hiệu quả tích cực. Nhân viên cảm thấy có trách nhiệm hơn với công việc, tinh thần làm việc được nâng cao và hiệu suất công việc được cải thiện. Đây là minh chứng cho thấy, ngoài các yếu tố tài chính, việc xây dựng môi

trường làm việc tích cực và tin tưởng lẫn nhau cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên.

Bảng 2.8. Bảng số liệu về trao quyền tại An Cường Building Materials

Tiêu chí	Trước khi trao quyền	Sau khi trao quyền (6 tháng)
Mức độ hài lòng của nhân viên (%)	65%	85%
Tỷ lệ nhân viên chủ động đề xuất cải tiến (%)	12%	38%
Số quyết định thực hiện độc lập trung bình/tháng	5	20
Thời gian xử lý công việc (tính theo giờ)	48 giờ	24 giờ
Tỷ lệ nhân viên muốn gắn bó trên 3 năm (%)	60%	80%

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại An Cường Building Materials)

Sau khi được trao quyền, nhân viên có thể tự đưa ra các quyết định phù hợp với tình huống mà không cần chờ sự phê duyệt từ cấp trên. Điều này giúp thời gian xử lý công việc giảm một nửa (từ 48 giờ xuống còn 24 giờ), đồng thời hiệu suất làm việc nhóm cũng được cải thiện đáng kể. Tỷ lệ nhân viên chủ động đề xuất cải tiến tăng từ 12% lên 38%, cho thấy việc trao quyền đã khơi dậy được tư duy phản biện và tinh thần trách nhiệm cá nhân trong tổ chức.

Mức độ hài lòng chung của nhân viên tăng từ 65% lên 85%, và 80% nhân viên thể hiện mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Đây là một chỉ số quan trọng cho thấy trao quyền không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc mà còn góp phần xây dựng văn hóa tổ chức tích cực và ổn định nhân sự.

2.2.4.3. Cải thiện môi trường làm việc

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ cao vào sản xuất vật liệu xây dựng. Việc đầu tư vào không gian làm việc hiện đại, tiện nghi và thân thiện không chỉ giúp nâng cao hiệu suất công việc mà còn tạo cảm giác thoải mái cho nhân viên. Một môi trường làm việc được thiết kế hợp lý, với ánh sáng tự nhiên, không gian xanh và các khu vực nghỉ ngơi, sẽ giúp nhân viên giảm căng thẳng và tăng cường sự sáng tạo.

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường An Cường chú trọng xây dựng một văn hóa doanh nghiệp cởi mở, nơi mà mọi nhân viên đều có thể đóng góp ý tưởng và phản hồi trực tiếp với ban lãnh đạo. Việc tổ chức các buổi họp định kỳ, các cuộc khảo sát nội bộ và các kênh giao tiếp trực tuyến giúp tạo ra một môi trường làm việc minh bạch, nơi mọi người đều cảm thấy được tôn trọng và lắng nghe. An Cường cam kết đầu tư vào việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, các khóa học nâng cao kỹ năng và cơ hội thăng tiến trong công ty. Việc này không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng lực bản thân mà còn tạo động lực để họ gắn bó lâu dài với công ty.

- Khi được đầu tư đào tạo, nhân viên sẽ cảm thấy được đánh giá cao và có cơ hội phát triển bản thân, từ đó tạo ra sự gắn bó sâu sắc với công ty và có động lực làm việc hiệu quả hơn. Các công nghệ, kỹ thuật thay đổi người lao động có thể áp dụng thành công các kỹ năng vì đã được đào tạo, do đó họ đáp ứng được nhu cầu của công việc. Người lao động được đào tạo kiến thức chuyên môn sẽ kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt thành tích cao hơn, có họ có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Hàng năm Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi – thông qua khóa đào tạo, hội thảo, hay tài liệu nội bộ – sẽ giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và cảm thấy họ đang tiến bộ mỗi ngày. Khi nhân viên nhận thấy bản thân được đầu tư phát triển, họ có xu hướng trung thành hơn và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Nhiều người lao động, đặc biệt là thế hệ trẻ, không chỉ tìm kiếm mức lương cao mà còn mong muốn được phát triển bản thân trong công việc

- Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò là "xương sống" của môi trường làm việc tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Một văn hóa tích cực là nơi nhân viên được tôn trọng, được lắng nghe và ghi nhận. Việc cấp trên thường xuyên khích lệ, cảm ơn và công nhận nỗ lực dù nhỏ của nhân viên không chỉ giúp họ cảm thấy có giá trị mà còn tăng động lực nội tại. Ngoài ra, văn hóa khuyến khích sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau thay vì cạnh tranh tiêu cực sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hòa thuận, từ đó giúp nhân viên gắn bó lâu dài hơn.

- Việc cải thiện môi trường làm việc không cần quá tốn kém nhưng lại có thể tạo ra động lực mạnh mẽ và bền vững cho nhân viên. Khi người lao động cảm thấy được tôn trọng, phát triển, và có không gian làm việc tích cực, họ sẽ tự nguyện cống hiến và gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Cách kích thích phi tài chính này không chỉ giúp tăng hiệu suất mà còn xây dựng một văn hóa doanh nghiệp khỏe mạnh và có sức hút lâu dài đối với nhân tài.

2.2.4.4 Cơ hội học tập và phát triển:

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường luôn coi trọng việc đầu tư vào con người. Các chương trình đào tạo đa dạng và thường xuyên được tổ chức nhằm trang bị cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết, giúp họ không ngừng hoàn thiện bản thân và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Đầu tư vào đào tạo là một trong những yếu tố cốt lõi trong chiến lược phát triển bền vững của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh và đảm bảo sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

- Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua hình thức đào tạo. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ giúp Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tạo lợi thế cạnh tranh, tránh tình trạng quản lý lỗi thời trong ngành xây dựng. Đầu tư vào đào tạo không chỉ giúp Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường nâng cao năng lực chuyên môn của nhân viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết, hợp tác, giảm thiểu tối đa các mâu thuẫn, xung đột nội bộ. Đồng thời, thông qua các chương trình đào tạo, doanh nghiệp đã phát hiện và bồi dưỡng những tài năng trẻ, sẵn sàng đảm nhận những vị trí quan trọng trong tương lai, đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đào tạo giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để có cơ hội thăng tiến, có khả năng thay thế cho các cán bộ khi cần thiết.

- Khi được đầu tư đào tạo, nhân viên sẽ cảm thấy được đánh giá cao và có cơ hội phát triển bản thân, từ đó tạo ra sự gắn bó sâu sắc với công ty và có động lực làm việc hiệu quả hơn. Các công nghệ, kỹ thuật thay đổi người lao động có thể áp dụng thành công các kỹ năng vì đã được đào tạo, do đó họ đáp ứng được nhu cầu của công

việc. Người lao động được đào tạo kiến thức chuyên môn sẽ kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt thành tích cao hơn, có họ có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Hàng năm Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường xây dựng và triển khai công tác đào tạo cho các bộ phận vị trí công việc để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trong đó xác định số lượng nhân viên tham gia đào tạo, nội dung đào tạo, thời hạn đào tạo, bố trí nguồn lực tài chính cho công tác đào tạo. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đào tạo tập trung hoặc đào tạo tại chỗ, giảng viên đào tạo thuê ngoài hoặc nội bộ trong đơn vị. Bình quân hàng năm Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tổ chức đào tạo chuyên sâu về kỹ năng mềm cho người lao động đặc biệt là bộ phận tiếp xúc với khách hàng khoảng 10 lớp, 20 lớp bổ sung kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và 8 lớp đào tạo về kỹ năng quản lý. Mục tiêu hàng năm người lao động ít nhất được tham gia đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ tối thiểu là 2 lần/năm.

- Công tác đào tạo được Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường chú trọng và quá trình tiến hành hoạt động đào tạo được thực hiện qua các bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo

Bước 3: Tổ chức chương trình đào tạo, phương thức, lựa chọn hình thức đào tạo.

Bước 4: Lựa chọn người được đào tạo

Bước 5: Xác định kinh phí đào tạo

Bước 6: Lựa chọn người đào tạo

Bước 7: Đánh giá kết quả đào tạo

- Bên cạnh việc tổ chức đào tạo tập trung, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường còn có chế hỗ trợ hoặc phí người lao động chủ động tham gia nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mình. Chính vì vậy, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động ngày càng được nâng cao và gia tăng cả về số lượng và chất lượng.

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

Qua kết quả ở trên đã cho thấy Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường phần nào đã làm tốt trong tạo động lực làm việc cho người lao động cụ thể như sau:

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có môi trường làm việc thân thiện và an toàn. Công ty chú trọng đến việc tạo dựng một môi trường làm việc an toàn và sạch sẽ. Hệ thống bảo vệ lao động được duy trì chặt chẽ, giúp nhân viên yên tâm làm việc. Ngoài ra, công ty cũng quan tâm đến việc cải thiện cảnh quan môi trường, bố trí các công đoạn sản xuất hợp lý và đẩy mạnh công tác an toàn vệ sinh lao động.

Chính sách thăng tiến và đào tạo rõ ràng: Công ty đã thực hiện công tác đề bạt, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ, nhân viên một cách công bằng và minh bạch. Điều này không chỉ là nguồn động viên chính đối với bản thân người lao động mà còn giúp họ nhận thấy rằng công ty sẵn sàng thăng tiến cho những ai làm việc tốt, từ đó khuyến khích họ phấn đấu làm việc tốt hơn và cống hiến nhiều hơn.

Công ty đã xây dựng một hệ thống đánh giá thành tích rõ ràng, làm cơ sở để trả lương nhân viên và ra các quyết định khen thưởng. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng hiện tại, công ty chưa phân chia đối tượng đánh giá theo các chức danh công việc trên cơ sở công việc và vị trí công tác đảm nhận.

2.3.2. Các tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Các tồn tại

Qua việc nghiên cứu thực trạng việc tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường bên cạnh những mặt thành công của việc tạo động lực cho người lao động, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường vẫn còn một số tồn tại như sau:

Thứ nhất, Chính sách tiền lương của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường còn tồn tại nhiều điểm hạn chế: Hệ thống lương đang

mang tính cào bằng, tức là nhiều vị trí có năng lực và hiệu suất khác nhau nhưng lại hưởng mức lương tương đương nhau, mức lương không cạnh tranh so với mặt bằng ngành tại một số vị trí có yêu cầu tay nghề cao (kỹ thuật, trưởng nhóm...), cơ chế điều chỉnh lương định kỳ thiếu rõ ràng; nhân viên khó nắm được tiêu chí hoặc thời điểm được xét tăng lương.

Thứ hai, Về chính sách khen thưởng, công ty hiện vẫn tập trung nhiều vào thưởng tài chính – như thưởng cuối năm, thưởng doanh số – mà ít chú trọng đến các hình thức khen thưởng tinh thần. Chẳng hạn, hiện tại chưa có chương trình như “nhân viên xuất sắc tháng”, thư tuyên dương cá nhân điển hình, hay ghi nhận trong các cuộc họp. Điều này khiến nhiều người dù nỗ lực cũng cảm thấy mình “làm tốt cũng như không”, từ đó làm việc chỉ ở mức cầm chừng.

Thứ ba, Về mặt phúc lợi, hiện tại các chế độ mà công ty đang áp dụng phần lớn mới chỉ dừng ở mức cơ bản theo luật – như bảo hiểm, nghỉ phép, thưởng Tết – mà chưa có những chính sách tạo sự khác biệt như hỗ trợ đào tạo kỹ năng, chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, hỗ trợ sinh hoạt hoặc hoạt động gắn kết nội bộ. Điều này khiến công ty gặp khó trong việc giữ chân nhân sự, đặc biệt là các bạn trẻ có kỳ vọng cao về môi trường làm việc hiện đại và quan tâm đến đời sống tinh thần.

Thứ tư, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có công tác đào tạo và phát triển nhân sự còn hạn chế: Công ty chưa xây dựng được một chiến lược đào tạo dài hạn, mang tính định hướng năng lực cho từng nhóm lao động. Các chương trình đào tạo còn dàn trải, chưa sát thực tiễn công việc.

- Chưa có hệ thống phân loại nhu cầu đào tạo theo từng vị trí, cấp bậc (ví dụ: đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên văn phòng, kỹ năng quản lý cho trưởng nhóm,...).
- Đào tạo chủ yếu mang tính bắt buộc hoặc phục vụ mục tiêu ngắn hạn (đáp ứng quy định an toàn, ISO...), thiếu tính nâng cao chất lượng nhân sự.
- Nhân viên ít cơ hội tham gia hội thảo chuyên ngành, khóa học nâng cao nghiệp vụ, hoặc chương trình mentor nội bộ.

Tác động:

- Nhân viên cảm thấy công việc đậm chân tại chỗ, không có cơ hội học hỏi – dễ sinh tâm lý nhàm chán, không cam kết lâu dài.
- Chất lượng nhân sự không theo kịp yêu cầu đổi mới, ảnh hưởng đến hiệu suất tổ chức và khả năng cạnh tranh.

Thứ năm, Việc đánh giá hiệu quả công việc của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường chưa toàn diện, thiếu phân hóa: Việc đánh giá hiệu suất lao động vẫn mang tính chung chung, chưa cá nhân hóa theo từng vị trí, khối chức năng hoặc mục tiêu cụ thể. Điều này làm giảm tính minh bạch và công bằng trong đánh giá – khen thưởng.

Tiêu chí đánh giá chủ yếu dựa vào khối lượng công việc hoàn thành, chưa đánh giá về chất lượng, sáng kiến, hiệu quả tiết kiệm hay tinh thần làm việc nhóm.

- Không phân biệt rõ tiêu chuẩn đánh giá giữa lao động trực tiếp (sản xuất) và lao động gián tiếp (kỹ thuật, hành chính).
- Thiếu phản hồi định kỳ, đánh giá chủ yếu mang tính "cuối kỳ", không theo dõi tiến trình liên tục.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Thứ nhất, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường chưa xây dựng thang bảng lương dựa trên phân tích giá trị công việc và khảo sát thị trường lao động, Thiếu hệ thống đánh giá năng lực định kỳ làm cơ sở để điều chỉnh lương theo thành tích, chính sách tiền lương mang tính “truyền thống”, chưa cập nhật xu hướng lương linh hoạt hoặc trả lương theo hiệu suất (pay-for-performance).

Thứ hai, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tập trung nhiều vào yếu tố sản lượng và doanh thu, chưa có văn hóa ghi nhận phi tài chính, thiếu hệ thống theo dõi và phản hồi thường xuyên về kết quả làm việc của nhân viên, nên khó phát hiện những cá nhân xứng đáng được thưởng sớm, cấp quản lý trung gian chưa được đào tạo kỹ về vai trò của khen thưởng trong tạo động lực.

Thứ ba, Công ty chưa có khảo sát thường xuyên về nhu cầu phúc lợi thực tế của người lao động, ngân sách dành cho phúc lợi bị giới hạn, phân bổ chưa hợp lý

(nặng về chi phí lễ Tết, nhẹ về phúc lợi dài hạn), chưa có người phụ trách chuyên trách nghiên cứu và thiết kế các chính sách phúc lợi theo từng nhóm đối tượng (ví dụ: lao động trực tiếp với gián tiếp).

Thứ tư, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường chưa có chiến lược phát triển nhân sự dài hạn. Việc đào tạo nhân viên hiện mang tính chất đối phó hoặc ngắn hạn, thiếu kế hoạch bài bản dài hạn, không sát với lộ trình phát triển cá nhân. Điều này gây lãng phí nguồn lực và làm giảm hiệu quả phát triển đội ngũ.

Thứ ba, Thiếu phản hồi hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên. Mối liên kết giữa cấp quản lý và người lao động chưa đủ chặt chẽ. Nhân viên còn e ngại trong việc góp ý hoặc đề xuất cải tiến. Sự thiếu vắng kênh phản hồi hiệu quả khiến doanh nghiệp không nắm bắt đầy đủ tâm lý 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

Chương này sẽ trình bày các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, dựa trên kết quả phân tích thực trạng hiện tại, nội dung chương bao gồm:

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

Để nắm bắt được những cơ hội và thách thức trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đã và đang xây dựng những chiến lược phát triển rõ ràng:

- Tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong lĩnh vực R&D:

Là công ty hoạt động trong lĩnh vực vật liệu xây dựng công nghệ cao, An Cường đặt trọng tâm vào việc phát triển đội ngũ nhân sự kỹ thuật và nghiên cứu. Việc này nhằm hỗ trợ trực tiếp cho năng lực đổi mới sản phẩm, đa dạng hóa dòng vật liệu thân thiện với môi trường, và tăng tính cạnh tranh.

- Tuyển dụng sinh viên, kỹ sư tốt nghiệp từ các trường kỹ thuật hàng đầu (như ĐH Bách khoa Hà Nội).
- Tuyển dụng sinh viên, kỹ sư tốt nghiệp từ các trường kỹ thuật hàng đầu (như ĐH Bách khoa Hà Nội).
- Xây dựng nhóm R&D nội bộ để thực hiện các dự án phát triển sản phẩm mới, thay vì chỉ dựa vào chuyên gia bên ngoài.
- Định hướng phát triển nhân sự theo mô hình "tự chủ - chuyên sâu - đổi mới":
- Tuyển chọn nhân viên có tư duy hệ thống, năng lực phân tích và đề xuất cải tiến kỹ thuật.

- Khuyến khích nhân viên đóng góp sáng kiến kỹ thuật, cải tiến dây chuyền sản xuất.
- Tăng quyền chủ động cho các bộ phận kỹ thuật, vận hành và QA/QC.
- Xây dựng đội ngũ kế thừa và đào tạo nội bộ bền vững:

Công ty nhận thức rằng việc duy trì đội ngũ nòng cốt là yếu tố sống còn, nhất là trong ngành có yêu cầu kỹ thuật cao. Do đó, An Cường hướng đến phát triển hệ thống đào tạo nội bộ, đồng thời tạo lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên.

- Xây dựng lộ trình nghề nghiệp theo 3 hướng: chuyên môn kỹ thuật – quản lý sản xuất – nghiên cứu và phát triển.
- Bố trí người có kinh nghiệm dẫn dắt nhân viên mới theo mô hình “kèm cặp” (coaching/mentoring).
- Xây dựng ngân hàng tài liệu kỹ thuật nội bộ – phục vụ đào tạo tại chỗ.

Với những định hướng phát triển rõ ràng, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường đang nỗ lực không ngừng để trở thành nhà cung cấp vật liệu xây dựng hàng đầu tại Hải Dương. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu này, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường cần phải đối mặt với nhiều thách thức và tận dụng tối đa các cơ hội.

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

- Phát triển đội ngũ kỹ thuật và R&D chuyên sâu
- Tuyển dụng kỹ sư, nhà nghiên cứu chuyên ngành vật liệu xây dựng, vật liệu polymer, vật liệu thân thiện môi trường.
- Đào tạo đội ngũ có khả năng tham gia thiết kế – phát triển – cải tiến sản phẩm mới phục vụ xuất khẩu và thị trường trong nước.

Mục tiêu:

- Làm chủ công nghệ sản xuất vật liệu mới.
- Tăng năng lực nội địa hóa và giảm phụ thuộc vào công nghệ ngoại nhập.
- Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng

- Thiết kế lộ trình theo 3 hướng: chuyên môn kỹ thuật, quản lý sản xuất và nghiên cứu phát triển.
- Kết hợp đánh giá năng lực định kỳ với đào tạo để hỗ trợ nhân viên thăng tiến.

Mục tiêu:

- Tạo động lực phát triển lâu dài.
- Hạn chế tình trạng nhảy việc do thiếu cơ hội phát triển.
- Đào tạo nội bộ và học tập liên tục
- Tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng chuyên sâu (an toàn lao động, quy trình ISO, công nghệ mới...).
- Xây dựng “hệ sinh thái học tập” trong doanh nghiệp: mentoring, tài liệu số hóa, đào tạo chéo giữa các bộ phận.

Mục tiêu:

- Nâng cao chất lượng lao động theo chiều sâu.
- Tăng tính linh hoạt và thích nghi của nhân sự trong môi trường thay đổi nhanh.
- Ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân lực
- Đưa vào sử dụng các phần mềm HRM (Human Resource Management) để số hóa quản lý hồ sơ, đánh giá KPIs, chấm công – tính lương – hiệu suất.
- Kết nối dữ liệu nhân sự với kế hoạch sản xuất – vận hành – tài chính để ra quyết định nhanh, chính xác.

Mục tiêu:

- Tối ưu hóa quản trị nhân sự.
- Nâng cao năng suất lao động thông qua quản lý khoa học.
- Phát triển văn hóa doanh nghiệp bền vững
- Tăng cường hoạt động gắn kết: team building, sự kiện nội bộ, ngày hội gia đình...
- Khuyến khích tinh thần đổi mới – sáng kiến – chủ động của người lao động.
- Xây dựng môi trường tôn trọng, minh bạch, hỗ trợ phát triển cá nhân.

Mục tiêu:

- Giữ chân nhân sự giỏi bằng sự gắn kết tình cảm, không chỉ bằng tài chính.
- Phát triển tổ chức học hỏi, sáng tạo và có sức hút với nhân lực chất lượng cao.

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

*** Thay đổi định mức điểm vị trí công việc kiêm nhiệm:**

Theo quy chế lương tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, khi người lao động kiêm nhiệm thêm một hay nhiều chức danh công việc khác ngoài vị trí chức danh hiện tại sẽ được cộng thêm tối đa 8% điểm P1 (điểm vị trí chức danh công việc). Với quy chế như hiện nay chưa động viên, khuyến khích được những người lao động đang phải kiêm nhiệm thêm từ hai chức danh công việc trở lên, do đó chất lượng của công việc được kiêm nhiệm chưa đạt hiệu quả và chưa mang lại năng suất cao.

Để tối ưu nguồn nhân lực, sử dụng tối ưu những nhân lực có trình độ, chuyên môn giỏi, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường Hà Nội nên điều chỉnh định mức điểm vị trí công việc kiêm nhiệm theo số lượng vị trí chức danh công việc được kiêm nhiệm theo các phương pháp sau:

- **Xác định lại giá trị điểm cho từng nhiệm vụ kiêm nhiệm:** Đánh giá mức độ phức tạp, trách nhiệm và thời gian thực hiện của từng nhiệm vụ kiêm nhiệm để xác định số điểm phù hợp với khối lượng công việc thực tế. Những nhiệm vụ có yêu cầu cao hơn sẽ được gán mức điểm cao hơn để tương xứng với đóng góp của người kiêm nhiệm, có thể thực hiện tính điểm kiêm nhiệm như sau:

- Cách 1: Điểm kiêm nhiệm = 8% x số lượng vị trí chức danh kiêm nhiệm.

Tổng điểm người lao động được hưởng = điểm P1 (điểm vị trí hiện tại) + 8% x số lượng vị trí chức danh kiêm nhiệm.

- Cách 2: Theo phương pháp tăng dần đều:

- + Kiêm nhiệm thêm vị trí chức danh công việc thứ nhất, điểm P1 bổ sung của vị trí này là 8%.

- + Kiêm nhiệm thêm từ vị trí chức danh công việc thứ hai, điểm P1 bổ sung 9%.

- + Kiêm nhiệm thêm từ vị trí chức danh công việc thứ ba, điểm P1 bổ sung 10%

.....

Tổng điểm người lao động được hưởng = điểm P1 (điểm vị trí hiện tại) + 8% + 9% + 10% +

Để công việc đạt hiệu quả, mỗi người lao động chỉ được tối đa kiêm nhiệm thêm 03 vị trí chức danh công việc khác.

Ngoài ra nhằm nâng cao hiệu quả của việc thay đổi định mức điểm vị trí công việc kiêm nhiệm, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có thể thực hiện các nội dung sau:

- **Thiết lập hệ số điều chỉnh điểm kiêm nhiệm:** Đối với các nhiệm vụ kiêm nhiệm ở vị trí có tầm quan trọng cao hoặc đóng góp trực tiếp đến hiệu quả của Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, có thể áp dụng hệ số điều chỉnh điểm nhằm tăng mức điểm thưởng. Hệ số này có thể dựa trên tính chất công việc hoặc mức độ hoàn thành của nhiệm vụ.

- **Đánh giá định kỳ và điều chỉnh linh hoạt:** Việc đánh giá định mức điểm nên được thực hiện định kỳ để đảm bảo tính cập nhật và phù hợp với thực tế. Điều này giúp xác định kịp thời những thay đổi cần thiết và tránh tình trạng bất cập trong hệ thống điểm số.

- **Khuyến khích nhân viên tham gia kiêm nhiệm qua chính sách điểm thưởng:** Ngoài điểm cho từng nhiệm vụ, có thể bổ sung điểm thưởng cho những nhân viên có tinh thần kiêm nhiệm tốt hoặc hoàn thành nhiệm vụ kiêm nhiệm xuất sắc, nhằm tạo động lực và khuyến khích sự tham gia nhiệt tình.

- **Phân tích và so sánh với các tiêu chuẩn tương đương trong ngành:** Điều chỉnh định mức điểm cần dựa trên so sánh với các tiêu chuẩn chung trong ngành để đảm bảo tính công bằng và hấp dẫn, giữ nhân viên tài năng và đảm bảo sức cạnh tranh.

Những thay đổi định mức điểm cho vị trí kiêm nhiệm nên được thực hiện minh bạch, công khai và có sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên để đảm bảo tính công bằng, thúc đẩy động lực và khuyến khích sự phát triển năng lực cá nhân.

* Thực hiện điều chỉnh tỷ lệ lương dự phòng hàng tháng:

Theo cơ chế lương hiện nay Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường tạm tạo nguồn quỹ tiền lương hàng tháng là 80% quỹ tiền lương kế

hoạch, để lại dự phòng 20%. Khi hết quý căn cứ vào kết quả các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh sẽ thực hiện tính lại quỹ tiền lương đạt được, thực hiện bổ sung cho người lao động phần còn lại của quỹ tiền lương dự phòng sau khi bù trừ giữa quỹ tiền lương đạt được theo kết quả sản xuất kinh doanh và tiền lương hàng tháng. Với tỷ lệ để lại dự phòng lớn 20% nên tiền lương hàng tháng của người lao động chưa cao, người lao động phải đợi qua một quý mới được bổ sung tiền lương nên chưa khuyến khích kịp thời người lao động tăng năng suất lao động. Để tạo động lực cho người lao động Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường thực hiện điều chỉnh tỷ lệ lương dự phòng từ 20% xuống 10% bởi theo số liệu thống kê các năm gần đây các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh thường đạt trên 90%, đồng nghĩa với lương hoàn thành trên 90% quỹ tiền lương kế hoạch, như vậy việc dự phòng 10% quỹ tiền lương kế hoạch là phù hợp, phương án an toàn, mang tính khả thi.

* Lộ trình thực hiện, dự kiến kết quả đạt được, yêu cầu và điều kiện thực hiện:

Trong Quý 2/2025 Phòng Nhân sự tổng hợp các số liệu thực tế đang áp dụng tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, phân tích số liệu, đánh giá kết quả, đề xuất nội dung điều chỉnh với Ban Giám đốc, Hội đồng lương.

Quý 3/2025 Phòng Nhân sự chủ trì triển khai thử nghiệm tại TTVT2,4,7, thời gian thử nghiệm trong Quý 3/2025.

Quý 4/2025 Phòng Nhân sự phối hợp với Phòng Kế toán kế hoạch, Kỹ thuật, Kinh doanh và các TTVT2,4,7 thực hiện đánh giá kết quả thực hiện, đề xuất nội dung điều chỉnh (nếu có), báo cáo Giám đốc kết quả thử nghiệm và đề xuất thời gian áp dụng triển khai chính thức tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

Chính thức áp dụng từ tháng 01/2026, dự kiến kết quả đạt được 100% người lao động được phân công kiêm nhiệm công việc hài lòng với điểm P1, tiền lương theo công đoạn tính toán tự động minh bạch, chính xác.

3.2.1.2. Hoàn thiện chính khen thưởng

Theo quy chế phân phối tiền thưởng tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường sử dụng đồng thời kết quả BSC (thẻ điểm cân bằng BSC hàng quý) và kết quả OKR (các chỉ tiêu đánh giá hàng tháng – mục tiêu ngắn hạn để

đạt mục tiêu dài hạn quý). Cơ chế tiền thưởng được phân bổ 01 tháng lương theo kết quả BSC và 0,6 tháng lương theo kết quả OKR. Với phương pháp phân bổ như hiện nay thì nhiều chỉ tiêu được đánh giá 02 lần theo chu kỳ tháng và chu kỳ quý và có nhiều chỉ tiêu chưa mang lại kết quả ngay tại kỳ tháng, đồng thời cũng có nhiều chỉ tiêu đạt được mục tiêu tháng nhưng mục tiêu dài hạn lại không đạt. Để phát triển bền vững cần tập trung vào những chỉ tiêu có mục tiêu dài hạn là quan trọng đối doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường nói riêng, đồng thời để giúp cho người lao động dễ hiểu phương pháp phân chia tiền thưởng, hạn chế các bộ phận trung gian theo dõi các chỉ tiêu, phân bổ tiền thưởng phức tạp như hiện nay. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường thực hiện điều chỉnh chỉ sử dụng kết quả BSC để phân chia thưởng cho người lao động với mức phân bổ bằng 1,6 tháng lương, không sử dụng kết quả OKR trong chia thưởng, ngoài ra có thể sử dụng kết quả OKR làm điểm thưởng điểm trừ trong kết quả BSC nếu thấy cần thiết.

Lộ trình thực hiện, dự kiến kết quả đạt được, yêu cầu và điều kiện thực hiện:

- Trong Quý 2/2025 Phòng Kế toán Kế hoạch đề xuất điều chỉnh chỉ tiêu giao và phương pháp đánh giá của BSC, OKR áp dụng thử nghiệm tại TTVT1,3,5.

- Quý 3/2025 qua kết quả triển khai của các TTVT1,3,5 Phòng Kế toán Kế hoạch gửi kết quả Quý 2/2025 cho Phòng Nhân sự để tính toán việc phân phối tiền thưởng theo 2 phương án, đề xuất triển khai chính thức từ Quý 3/2025 cho 9 TTVT.

- Kết quả dự kiến đạt được tiền thưởng gắn với từng KPI, người lao động tại các TTVT để tính được tiền thưởng của từng chỉ tiêu, người lao động tích cực hoàn thành chỉ tiêu để tiền thưởng ngày càng tăng, đạt mức cao nhất của Tập đoàn quy định.

Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường có thể thực hiện theo các bước sau:

- ***Đánh giá lại các tiêu chí hiện tại:***

- Xác định rõ các tiêu chí đang áp dụng như KPI về năng suất máy móc, sản lượng vật liệu, chất liệu sản phẩm, số vụ hư hỏng/lỗi, sáng kiến kỹ thuật: Đánh giá xem các tiêu chí thưởng hiện tại có phù hợp và công bằng không.

- Phân tích mức độ phù hợp: Có tình trạng quá phụ thuộc vào chỉ tiêu định lượng (sản lượng, doanh thu) mà chưa cân bằng với chất lượng và kỹ thuật.

- Thu thập phản hồi thực tế: Có thể thực hiện khảo sát, phỏng vấn nhân sự kỹ thuật, quản lý sản xuất và bán hàng để đánh giá mức độ “cảm nhận công bằng” và “động lực khen thưởng”..

• ***Xác định mục tiêu và yêu cầu của việc điều chỉnh:***

- Xác định mục tiêu: Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường cần xác định rõ lý do và mục tiêu của việc điều chỉnh. Mục tiêu có thể tăng động lực nội tại như việc nhân viên làm tốt không chỉ vì tiền mà còn vì công nhận chuyên môn, đảm bảo công bằng – minh bạch về việc ai cũng rõ ràng biết mình đạt gì, thiếu gì, khuyến khích phát triển sáng tạo & cải tiến kỹ thuật: phù hợp với sản xuất vật liệu công nghệ cao.

- Làm rõ yêu cầu: Cần xác định các yêu cầu như tiêu chí về thời gian khắc phục sự cố, tỷ lệ đạt chuẩn chất lượng, số sáng kiến áp dụng. Minh bạch và dễ theo dõi: cập nhật định kỳ trong hệ thống HRM hoặc bảng KPI phòng ban. Phản hồi đa chiều: có cơ chế lấy ý kiến phản hồi từ cấp dưới, ngang cấp, cấp trên để đánh giá hành vi và thái độ. Linh hoạt & phù hợp bối cảnh: có thể khác nhau theo bộ phận (sản xuất – kỹ thuật – QC – kinh doanh).

Xem xét các phương pháp thưởng hiện có:

- Thưởng sản lượng hoặc doanh số: Ưu điểm của hình thức này là dễ đo lường, tạo động lực rõ ràng cho người lao động nỗ lực tăng năng suất hoặc thúc đẩy bán hàng. Tuy nhiên, nếu chỉ tập trung vào sản lượng hoặc doanh số, doanh nghiệp có thể bỏ qua yếu tố chất lượng, sự sáng tạo hoặc hiệu quả làm việc dài hạn. Trong một số trường hợp, nhân viên có thể chạy theo số lượng mà xem nhẹ quy trình kỹ thuật hoặc an toàn lao động, gây ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín và chất lượng sản phẩm.

- Thưởng chuyên cần hoặc không phát sinh lỗi: Đây là một cách hiệu quả để khuyến khích kỷ luật lao động, giảm thiểu rủi ro và duy trì ổn định sản xuất. Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào yếu tố chuyên cần mà không tính đến chất lượng hoặc hiệu quả làm việc, thì việc khen thưởng có thể thiếu công bằng đối với những cá nhân có

đóng góp nổi bật nhưng buộc phải nghỉ phép vì lý do chính đáng hoặc đảm nhận công việc phức tạp có độ rủi ro cao. Do vậy, cần có sự điều chỉnh linh hoạt trong cách tính thưởng chuyên cần, và nên bổ sung thêm các tiêu chí như tinh thần hợp tác, thái độ làm việc tích cực hoặc khả năng phòng ngừa sai sót thay vì chỉ đánh giá kết quả theo sự có mặt và lỗi vi phạm.

- **Thưởng cuối năm:** Thưởng cuối năm là hình thức khen thưởng tổng kết, thường dựa trên kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của cả công ty và mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân hoặc phòng ban. Đây là một nguồn động lực lớn, góp phần giữ chân nhân viên và khích lệ tinh thần làm việc trong suốt năm.

- ***Xác định nguồn ngân sách cho tiền thưởng:***

- **Đánh giá tình hình tổng quỹ chi tiền thưởng:** xác định rõ nguồn ngân sách dành cho hoạt động này. Công ty cần trích lập quỹ thưởng dựa trên doanh thu, lợi nhuận hoặc kế hoạch tài chính định kỳ, đảm bảo rằng khoản chi này nằm trong khả năng chi trả của doanh nghiệp mà vẫn đủ hấp dẫn để tạo động lực.

- **Phân bổ tiền lương cho các đơn vị:** Đối với Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, ngân sách thưởng nên được phân bổ theo tỷ lệ hợp lý giữa các bộ phận, đồng thời có cơ chế linh hoạt để điều chỉnh theo mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất – kinh doanh hàng quý hoặc hàng năm. Việc xác định ngân sách rõ ràng sẽ giúp công ty chủ động trong việc thực hiện và tránh rủi ro tài chính phát sinh.

- ***Thiết kế lại hệ thống thưởng:***

- **Lựa chọn hình thức thưởng phù hợp:** Hệ thống thưởng không nên chỉ dựa trên kết quả kinh doanh chung, mà cần phân hóa thành nhiều dạng như: thưởng theo hiệu suất cá nhân, thưởng theo nhóm, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, và thưởng đột xuất khi xử lý sự cố vượt mong đợi.

- **Đảm bảo tính công bằng và minh bạch:** Ngoài ra, nên có sự kết hợp giữa thưởng tài chính (tiền mặt, phiếu quà tặng) và thưởng phi tài chính (giấy khen, đào tạo nâng cao, vinh danh nội bộ). Việc thiết kế hệ thống thưởng đa dạng, minh bạch và đo lường được sẽ tạo ra cơ chế động viên toàn diện, giúp khuyến khích nhân viên phát huy tối đa năng lực.

• ***Thảo luận với các phòng ban liên quan:***

- Để chính sách khen thưởng thực sự phù hợp và khả thi, công ty cần tổ chức các buổi tham vấn với các phòng ban như: nhân sự, tài chính, sản xuất, và các bộ phận chuyên môn. Việc lấy ý kiến từ nhiều phía giúp phản ánh đầy đủ nhu cầu, đặc thù và mong đợi của từng nhóm nhân viên, tránh tình trạng thiết kế chính sách từ một phía hoặc không thực tế.

- Đây cũng là cơ hội để các phòng ban đóng góp sáng kiến cải tiến hệ thống thưởng, đồng thời thể hiện tinh thần phối hợp nội bộ. Sự tham gia từ nhiều bên liên quan sẽ tạo ra sự đồng thuận và sẵn sàng thực hiện khi chính sách chính thức được triển khai.

• ***Thông báo và giải thích thay đổi cho nhân viên:***

- Sau khi hoàn thiện hệ thống mới, việc truyền thông rõ ràng và hiệu quả đến toàn thể nhân viên là vô cùng quan trọng. Công ty cần thông báo các nội dung thay đổi, lý do điều chỉnh và lợi ích mà chính sách mới mang lại. Nên tổ chức các buổi họp phổ biến chính sách hoặc phát hành tài liệu hướng dẫn bằng văn bản dễ hiểu.

- Cung cấp cơ hội để phản hồi: Tạo kênh để nhân viên đặt câu hỏi và nhận phản hồi cụ thể từ phòng nhân sự hoặc quản lý cấp trên. Khi người lao động hiểu rõ cơ chế thưởng và cảm thấy chính sách được xây dựng minh bạch, họ sẽ có thái độ tích cực hơn, từ đó tăng cường sự gắn kết và chủ động trong công việc.

• ***Thực hiện và giám sát việc thực hiện:***

- Khi chính sách khen thưởng được đưa vào áp dụng, công ty cần xây dựng quy trình thực hiện rõ ràng, có thời hạn đánh giá định kỳ (theo tháng, quý, năm) và công cụ theo dõi minh bạch. Hệ thống giám sát phải đảm bảo mọi hoạt động khen thưởng được thực hiện đúng tiêu chí, tránh tình trạng thiên vị hoặc áp dụng không đồng nhất giữa các bộ phận. Việc công khai kết quả khen thưởng và lý do trao thưởng cũng góp phần nâng cao sự minh bạch và niềm tin của người lao động. Đồng thời, doanh nghiệp cần đánh giá lại hiệu quả sau mỗi chu kỳ áp dụng để kịp thời điều chỉnh nếu phát sinh bất cập.

• *Cải tiến liên tục:*

- Phản hồi và điều chỉnh: Sau mỗi chu kỳ thưởng, tiến hành đánh giá và cải tiến phương pháp phân phối tiền thưởng để phù hợp hơn với thực tế. Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường cần lắng nghe phản hồi của nhân viên và liên tục cải thiện hệ thống thưởng để giữ động lực cho nhân viên.

- Công ty nên duy trì cơ chế thu thập phản hồi định kỳ từ nhân viên và quản lý các cấp để đánh giá mức độ hiệu quả, công bằng và phù hợp của hệ thống thưởng. Những điều chỉnh nhỏ nhưng kịp thời như bổ sung tiêu chí mới, cập nhật mức thưởng, hoặc cải tiến quy trình trao thưởng có thể mang lại tác động tích cực lớn. Việc coi trọng cải tiến không chỉ giúp duy trì sự hiệu quả của chính sách mà còn thể hiện tinh thần cầu thị và lắng nghe từ phía doanh nghiệp.

- Chính sách khen thưởng không nên là một hệ thống cố định mà cần được cải tiến liên tục để bắt kịp sự thay đổi trong hoạt động sản xuất – kinh doanh và kỳ vọng của người lao động.

3.2.1.3. *Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường sự gắn bó của người lao động, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường cần tập trung hoàn thiện chính sách phúc lợi theo hướng toàn diện, thiết thực và phù hợp với đặc thù ngành nghề sản xuất công nghiệp. Trước hết, công ty cần bảo đảm thực hiện đầy đủ các quyền lợi cơ bản theo pháp luật như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ nghỉ phép năm, nghỉ thai sản và các chính sách bảo vệ sức khỏe người lao động. Tiếp đó, cần xây dựng các gói phúc lợi mở rộng như trợ cấp độc hại, hỗ trợ ăn ca, nhà ở, xăng xe, thưởng lễ – Tết, khám sức khỏe định kỳ và tổ chức các chương trình gắn kết như nghỉ mát, sinh nhật, hiếu – hỷ. Đồng thời, An Cường nên đặc biệt chú trọng đến việc cải thiện điều kiện làm việc tại các nhà xưởng, đảm bảo an toàn lao động, cung cấp đầy đủ bảo hộ và tạo ra môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng. Bên cạnh đó, việc tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ, nâng cao tay nghề và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cũng cần được đưa vào chính sách phúc lợi lâu dài. Đối với lực lượng lao động thuê ngoài, công ty cần có chính sách rõ ràng để bảo

vệ quyền lợi cơ bản, tránh sự phân biệt và tạo điều kiện công bằng trong tiếp cận các phúc lợi phù hợp. Việc hoàn thiện chính sách phúc lợi không chỉ giúp An Cường duy trì lực lượng lao động ổn định mà còn góp phần xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp hiện đại, nhân văn và phát triển bền vững.

Lộ trình thực hiện, dự kiến kết quả đạt được, yêu cầu và điều kiện thực hiện:

- Quý 1/2025 Phòng Nhân sự tính toán lại thù lao, chế độ đãi ngộ cho lao động thuê lại như nhân viên chính thức. So sánh sự chênh lệch giữa 2 cơ chế, đề xuất Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường triển khai từ Quý 2/2025.

- Gần 300 lao động thuê lại đang làm việc tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường gắn bó lâu dài, hài lòng với chế độ đãi ngộ và trong 12 tháng tiếp theo không có lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng đặc biệt là lao động trẻ đang phụ trách mảng kỹ thuật.

- Khi thực hiện chế độ phúc lợi, chăm lo đời sống cho lao động thuê lại, Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường nên thực hiện theo các nội dung sau:

• ***Xác định các quyền lợi cơ bản theo pháp luật:***

- Đối với Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường, việc đảm bảo các quyền lợi cơ bản theo quy định pháp luật là nền tảng quan trọng trong chính sách phúc lợi. Cụ thể, công ty cần tuân thủ đầy đủ các chế độ về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, thời gian làm việc và nghỉ ngơi, chế độ nghỉ lễ, nghỉ phép năm, nghỉ thai sản... theo quy định của Bộ luật Lao động hiện hành. Đây là những quyền lợi tối thiểu và bắt buộc, giúp công ty không chỉ bảo vệ người lao động mà còn tránh các rủi ro pháp lý trong hoạt động nhân sự. Việc thực hiện nghiêm túc các quy định này thể hiện rõ cam kết của An Cường trong việc xây dựng một môi trường làm việc minh bạch, tuân thủ và nhân văn.

• ***Xác định và phân bổ các phúc lợi cụ thể:***

- Bên cạnh các quyền lợi theo luật, An Cường cần chủ động thiết kế các gói phúc lợi cụ thể, phù hợp với đặc thù ngành sản xuất vật liệu xây dựng và nhu cầu thực

tiền của người lao động. Các phúc lợi nên bao gồm: trợ cấp ăn ca, phụ cấp độc hại cho vị trí làm việc trong môi trường khắc nghiệt, hỗ trợ xăng xe hoặc nhà ở, thưởng lễ – Tết, tổ chức du lịch nghỉ mát, sinh nhật, hiếu – hỷ và khám sức khỏe định kỳ.

- Đồng thời, cần xác định rõ đối tượng và mức phân bổ phù hợp theo từng vị trí, thâm niên và loại hợp đồng lao động, bảo đảm tính công bằng và khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài. Việc thiết kế phúc lợi theo hướng linh hoạt, sát với thực tế sẽ giúp nâng cao chất lượng đời sống người lao động và tăng năng suất lao động một cách bền vững.

- Chế độ nghỉ phép: Xác định chế độ nghỉ phép hàng năm, nghỉ lễ, nghỉ Tết cho lao động thuê lại. Cần đảm bảo quyền lợi nghỉ ngơi hợp lý và phù hợp với quy định của pháp luật.

• ***Đảm bảo điều kiện làm việc và môi trường lao động:***

- Với đặc thù hoạt động trong ngành sản xuất công nghiệp, An Cường cần đặc biệt chú trọng đến điều kiện làm việc và môi trường lao động an toàn cho người lao động. Điều này bao gồm việc đảm bảo đầy đủ trang bị bảo hộ lao động, quy trình phòng chống tai nạn nghề nghiệp, cải thiện hệ thống chiếu sáng, thông gió, xử lý bụi và tiếng ồn trong nhà xưởng.

- Bên cạnh yếu tố vật lý, công ty cũng nên quan tâm đến yếu tố tinh thần như: xây dựng môi trường làm việc thân thiện, không phân biệt đối xử, có cơ chế tiếp nhận phản hồi từ người lao động về điều kiện làm việc. Việc đầu tư vào môi trường làm việc không chỉ bảo vệ sức khỏe mà còn tăng cường sự hài lòng và gắn bó của nhân sự trong dài hạn.

• ***Thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp:***

- Đào tạo kỹ năng chuyên môn: Công ty cần xây dựng kế hoạch đào tạo định kỳ, tập trung vào nâng cao tay nghề cho công nhân kỹ thuật, cập nhật kiến thức chuyên môn cho cán bộ quản lý và kỹ sư, cũng như trang bị kỹ năng mềm cho bộ phận hành chính – văn phòng.

- Ngoài ra, nên khuyến khích nhân sự chủ động tham gia các khóa học bên ngoài hoặc có chính sách hỗ trợ chi phí học tập, chứng chỉ nghề nghiệp. Việc kết hợp

đào tạo nội bộ và phát triển năng lực cá nhân không chỉ tăng hiệu quả công việc mà còn tạo cơ hội thăng tiến, thúc đẩy người lao động phát triển cùng doanh nghiệp.

- ***Xây dựng chính sách bảo vệ quyền lợi lao động thuê lại:***

- Chính sách bảo vệ quyền lợi: Trong bối cảnh hoạt động sản xuất tại An Cường có thể sử dụng một phần lao động thuê ngoài hoặc lao động thời vụ, công ty cần xây dựng chính sách rõ ràng nhằm bảo vệ quyền lợi của nhóm lao động này. Cụ thể, cần đảm bảo họ được làm việc trong điều kiện an toàn, có trang bị bảo hộ lao động đầy đủ, được đào tạo trước khi vào việc và được hưởng mức lương tối thiểu vùng, chế độ nghỉ ngơi hợp lý theo quy định.

- Đồng thời, cần có sự giám sát chặt chẽ từ phía công ty đối với các nhà cung cấp dịch vụ lao động để tránh tình trạng vi phạm pháp luật hoặc phân biệt đối xử. Chính sách minh bạch và công bằng với lao động thuê ngoài không chỉ đảm bảo sự công bằng mà còn thể hiện hình ảnh chuyên nghiệp và có trách nhiệm của An Cường trong việc quản trị nguồn nhân lực toàn diện.

- ***Đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong đối xử:***

- Tất cả người lao động, bất kể vị trí, loại hợp đồng hay thời gian công tác, cần được tiếp cận các chế độ phúc lợi một cách công bằng, không thiên vị hoặc phân biệt đối xử. Các tiêu chí để hưởng phúc lợi nên được công khai rõ ràng, có hướng dẫn cụ thể và dễ tiếp cận thông qua hệ thống quản trị nhân sự hoặc bảng thông báo nội bộ.

- Minh bạch trong chính sách: Việc minh bạch trong chính sách giúp nâng cao niềm tin của người lao động vào tổ chức, tạo động lực làm việc, đồng thời giảm thiểu mâu thuẫn nội bộ và rủi ro khiếu nại. Đây cũng là nền tảng để xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, nơi người lao động cảm thấy được tôn trọng và đối xử công bằng.

- ***Theo dõi và đánh giá hiệu quả chế độ phúc lợi:***

- Để các chính sách phúc lợi tại An Cường thực sự mang lại giá trị, công ty cần xây dựng cơ chế theo dõi và đánh giá định kỳ về mức độ hiệu quả, sự phù hợp và mức độ hài lòng của người lao động. Việc thu thập phản hồi thông qua khảo sát nội bộ, phỏng vấn nhóm hoặc các cuộc họp định kỳ sẽ giúp công ty nhận diện những điểm mạnh – yếu trong chính sách hiện tại.

- Các dữ liệu về tỷ lệ nghỉ việc, năng suất lao động, tỷ lệ tham gia chương trình phúc lợi... cũng là cơ sở để đo lường tác động thực tế của các chính sách này. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra các điều chỉnh kịp thời nhằm tối ưu hóa chi phí, nâng cao hiệu quả, đồng thời đáp ứng đúng nhu cầu của người lao động trong từng giai đoạn phát triển.

• ***Xây dựng kế hoạch chăm sóc đời sống lâu dài:***

- Chế độ chăm sóc dài hạn: Bên cạnh các phúc lợi ngắn hạn như trợ cấp hay thưởng định kỳ, Công ty An Cường cần xây dựng một kế hoạch chăm sóc đời sống lâu dài có thể bao gồm các chính sách hỗ trợ nhà ở cho công nhân ở xa, các gói bảo hiểm sức khỏe mở rộng cho bản thân và người thân, các chương trình tiết kiệm hưu trí hoặc hỗ trợ tài chính trong trường hợp khẩn cấp. Ngoài ra, công ty nên nghiên cứu triển khai những chương trình hỗ trợ học tập cho con em người lao động, hoặc học bổng khuyến học như một phần trong trách nhiệm xã hội và chiến lược gắn bó nhân sự đa thế hệ.

- Bên cạnh yếu tố vật chất, chăm sóc lâu dài còn bao gồm nâng cao đời sống tinh thần – thông qua các hoạt động văn hóa – thể thao định kỳ, không gian sinh hoạt cộng đồng tại nhà máy, hay các chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, tư vấn tâm lý, đặc biệt là trong bối cảnh người lao động chịu áp lực cao về công việc và cuộc sống.

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.

* ***Áp dụng xây dựng chiến lược đào tạo dài hạn:***

Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh và công nghệ liên tục đổi mới, các doanh nghiệp – đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất xây dựng – không thể chỉ đào tạo nhân viên để “đáp ứng” công việc hiện tại. Việc chỉ tập trung vào các khóa học ngắn hạn hoặc đào tạo mang tính bắt buộc sẽ không đủ để xây dựng một đội ngũ nhân sự có năng lực vững vàng và khả năng thích ứng lâu dài. Do đó, một chiến lược đào tạo dài hạn là cần thiết để giúp doanh nghiệp định hình và phát triển năng lực nhân sự theo hướng chủ động, bài bản và phù hợp với tầm nhìn phát triển của công ty..

Lộ trình phát triển năng lực (competency development roadmap) là công cụ quan trọng giúp xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và phẩm chất mà nhân viên cần có ở từng vị trí và từng giai đoạn phát triển nghề nghiệp. Khi doanh nghiệp xây dựng được khung năng lực cụ thể cho từng chức danh (ví dụ: kỹ thuật viên, tổ trưởng, quản lý dự án...), công ty có thể dễ dàng xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực mục tiêu. Trên cơ sở đó, chiến lược đào tạo sẽ không còn dàn trải, mà sẽ tập trung đúng nhóm đối tượng, đúng nội dung và đúng thời điểm cần thiết.

Chiến lược đào tạo dài hạn không nên được xem là một hoạt động độc lập mà cần gắn liền với kế hoạch phát triển tổng thể của tổ chức. Ví dụ, nếu công ty định hướng mở rộng nhà máy trong 3 năm tới, chiến lược đào tạo cũng cần chuẩn bị trước nguồn nhân sự có khả năng vận hành, quản lý dây chuyền mới hoặc chuyển giao công nghệ. Từ đó, việc đào tạo sẽ trở nên có chiến lược, hỗ trợ tổ chức đạt được mục tiêu dài hạn thay vì chỉ phản ứng với tình huống ngắn hạn.

Khi xây dựng và triển khai hiệu quả chiến lược đào tạo dài hạn dựa trên lộ trình phát triển năng lực, doanh nghiệp sẽ dần hình thành một đội ngũ nhân sự có năng lực toàn diện, phù hợp với yêu cầu công việc hiện tại và tương lai. Nhân viên cảm thấy rõ ràng về con đường phát triển nghề nghiệp, từ đó tăng mức độ gắn bó, chủ động học hỏi và hiệu suất làm việc. Về phía tổ chức, chi phí đào tạo sẽ được tối ưu hơn, vì đầu tư đúng mục tiêu, đúng đối tượng, tránh tình trạng lãng phí nguồn lực cho các chương trình không mang lại giá trị thực.

Trong mỗi tổ chức, nhân viên ở các vị trí khác nhau sẽ có yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Một nhân viên sản xuất trực tiếp có thể cần được đào tạo kỹ thuật tay nghề, trong khi trưởng nhóm lại cần kỹ năng lãnh đạo, phân công và giám sát. Nếu không có hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên vị trí và cấp bậc, các chương trình đào tạo dễ rơi vào tình trạng “cào bằng”, thiếu tính chuyên biệt, dẫn đến lãng phí nguồn lực và hiệu quả thấp. Do đó, việc thiết kế một hệ thống bài bản để xác định rõ “ai cần học gì” là bước đầu tiên và quan trọng nhất để xây dựng chiến lược đào tạo có chiều sâu.

- **Hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo là gì và gồm những thành phần:**

- Hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo là tập hợp các phương pháp, công cụ và quy trình được sử dụng nhằm đánh giá mức độ thiếu hụt kỹ năng, kiến thức hoặc năng lực theo từng vị trí và cấp bậc công việc. Một hệ thống hiệu quả thường bao gồm các thành phần chính:

- + Khung năng lực theo vị trí (competency framework)

- + Công cụ đánh giá năng lực hiện tại (phỏng vấn, bảng điểm năng lực, đánh giá 360 độ...)

- + Quy trình tổng hợp và ưu tiên nhu cầu đào tạo

- + Cơ chế cập nhật định kỳ (6 tháng, 12 tháng/lần)

Việc có một hệ thống như vậy giúp tổ chức chủ động cập nhật nhu cầu đào tạo sát thực tế, đồng thời linh hoạt điều chỉnh kế hoạch đào tạo theo sự thay đổi của thị trường, công nghệ hoặc cơ cấu nội bộ.

- **Để thiết kế một hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo theo vị trí và cấp bậc hiệu quả, công ty có thể thực hiện theo các bước sau:**

- Bước 1: Xây dựng danh sách các chức danh công việc và phân chia theo cấp độ (nhân viên, tổ trưởng, quản lý cấp trung, lãnh đạo).

- Bước 2: Xác định năng lực cốt lõi và chuyên môn cần thiết cho từng chức danh.

- Bước 3: Tiến hành đánh giá năng lực hiện tại của từng nhân sự bằng các công cụ phù hợp.

- Bước 4: Phân tích chênh lệch giữa năng lực hiện tại và năng lực kỳ vọng → hình thành danh sách nhu cầu đào tạo cụ thể.

- Bước 5: Xây dựng kế hoạch đào tạo theo nhóm mục tiêu, đồng thời thiết lập quy trình cập nhật định kỳ để duy trì tính thời sự và thực tiễn.

- **Lợi ích của hệ thống này đối với Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường và người lao động:**

- Khi hệ thống phân tích nhu cầu đào tạo được thiết kế và vận hành đúng cách, doanh nghiệp sẽ thu được nhiều lợi ích quan trọng. Thứ nhất, đào tạo đúng người, đúng nội dung giúp tiết kiệm chi phí và tăng hiệu quả đầu tư. Thứ hai, chương trình

đào tạo phù hợp với năng lực và định hướng nghề nghiệp giúp tăng sự hài lòng và động lực học tập của nhân viên. Thứ ba, hệ thống này góp phần nâng cao năng lực đội ngũ theo hướng bền vững, thay vì chỉ chạy theo nhu cầu ngắn hạn. Về lâu dài, đây cũng là nền tảng để phát triển kế hoạch kế nhiệm (succession planning) và quản lý nhân tài (talent management) trong tổ chức.

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

Để đảm bảo tính công bằng và sát thực tế, doanh nghiệp cần thiết kế bộ tiêu chí đánh giá riêng cho từng nhóm chức năng: lao động trực tiếp (sản xuất), lao động gián tiếp (văn phòng, kỹ thuật), và cấp quản lý. Mỗi nhóm cần có bộ chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) phù hợp với đặc thù nhiệm vụ, mục tiêu và năng lực cần thiết. Ví dụ, với công nhân sản xuất, có thể tập trung vào năng suất, tỷ lệ lỗi, tuân thủ quy trình; còn với nhân viên văn phòng, nên bổ sung yếu tố như tinh thần hợp tác, khả năng sáng tạo, hoặc kỹ năng xử lý công việc phức tạp. Việc cá nhân hóa tiêu chí sẽ giúp quá trình đánh giá phản ánh đúng năng lực và đóng góp thực tế của từng người.

- ***Lợi ích của hệ thống đánh giá theo vị trí và chức năng cụ thể:***

Việc thiết kế bộ tiêu chí đánh giá riêng biệt cho từng vị trí và khối chức năng sẽ giúp công ty:

Đánh giá chính xác, công bằng hơn hiệu quả công việc của từng nhân viên, dựa trên những yêu cầu và mục tiêu thực tế của vị trí đó.

Tạo động lực làm việc khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng, rõ ràng trong tiêu chí đánh giá và khen thưởng.

Khuyến khích phát triển chuyên môn sâu, khi tiêu chí được xây dựng dựa trên các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho từng vị trí.

Hỗ trợ lãnh đạo đưa ra quyết định chính xác hơn về thăng tiến, điều chuyển, đào tạo hay khen thưởng.

- ***Các bước xây dựng hệ thống đánh giá theo vị trí và khối chức năng:***

- + Bước 1: Phân loại vị trí và khối chức năng

Công ty cần phân loại rõ các nhóm vị trí công việc như: công nhân sản xuất, kỹ thuật viên, nhân viên văn phòng, trưởng nhóm, quản lý cấp trung, lãnh đạo cấp cao,... và phân chia thành các khối chức năng tương ứng.

+ Bước 2: Xác định yêu cầu năng lực và mục tiêu công việc cụ thể cho từng vị trí

Mỗi vị trí cần có bộ tiêu chí đánh giá riêng, bao gồm các tiêu chí định lượng (ví dụ: sản lượng, tỷ lệ lỗi, thời gian hoàn thành) và định tính (ví dụ: chất lượng công việc, sáng kiến cải tiến, tinh thần đồng đội).

+ Bước 3: Xây dựng công cụ và quy trình đánh giá phù hợp

Công ty cần thiết kế biểu mẫu, bảng chấm điểm hoặc phần mềm đánh giá sao cho phù hợp với từng nhóm chức năng, đảm bảo dễ sử dụng, minh bạch và khả năng tổng hợp kết quả nhanh chóng.

+ Bước 4: Đào tạo cán bộ quản lý và nhân viên

Để hệ thống hoạt động hiệu quả, các cấp quản lý cần được đào tạo về cách đánh giá theo tiêu chí mới, đảm bảo nhất quán và khách quan trong quá trình đánh giá.

+ Bước 5: Thực hiện thí điểm và điều chỉnh

Ban đầu áp dụng hệ thống mới tại một số phòng ban hoặc khối chức năng để thu thập phản hồi, hiệu chỉnh các tiêu chí và quy trình trước khi triển khai rộng rãi.

- *Một số lưu ý khi xây dựng hệ thống:*

+ Tính linh hoạt: Hệ thống cần được thiết kế linh hoạt để dễ dàng cập nhật, điều chỉnh khi có thay đổi trong cơ cấu tổ chức, công nghệ hoặc yêu cầu công việc mới.

+ Minh bạch và công khai: Tiêu chí đánh giá cần được truyền đạt rõ ràng đến tất cả nhân viên để họ hiểu và chủ động hoàn thiện bản thân theo yêu cầu.

+ Kết hợp với hệ thống khen thưởng: Đảm bảo kết quả đánh giá được liên kết chặt chẽ với các chính sách khen thưởng, thăng tiến, đào tạo, giúp tạo động lực lâu dài.

- *Sự cần thiết phải ứng dụng công nghệ vào công tác đánh giá hiệu quả công việc:*

Trong một tổ chức có quy mô sản xuất lớn, đa dạng vị trí lao động như An Cường, việc đánh giá hiệu quả công việc nếu chỉ thực hiện thủ công (qua phiếu đánh giá giấy,

email rời rạc hoặc bảng tính không kết nối) sẽ rất dễ xảy ra tình trạng thiếu nhất quán, chậm trễ, thiếu minh bạch và khó tổng hợp dữ liệu. Thêm vào đó, khi doanh nghiệp ngày càng mở rộng quy mô, số lượng nhân sự tăng lên, nhu cầu tự động hóa và số hóa công tác đánh giá nhân sự trở nên cấp thiết để nâng cao hiệu quả quản trị và ra quyết định.

- Các công cụ và phần mềm có thể áp dụng tại An Cường:

Phần mềm HRM chuyên nghiệp: Như Base.vn (Base Performance), Odoo HR, SAP SuccessFactors, Zoho People, hay BambooHR – cho phép xây dựng KPI, đánh giá 360 độ, tự động chấm điểm, và lưu trữ dữ liệu tập trung.

Bảng tính tự động hóa (Excel nâng cao, Google Sheets): Có thể dùng trong giai đoạn đầu để thiết kế bảng đánh giá có tích hợp công thức tự động tính điểm, phân loại kết quả, hỗ trợ tổng hợp báo cáo nhanh.

Bảng điều khiển hiệu suất (Dashboard KPI): Sử dụng Google Data Studio hoặc Power BI để trực quan hóa dữ liệu hiệu suất theo phòng ban, cá nhân, dự án hoặc giai đoạn.

- Quy trình triển khai ứng dụng công nghệ vào đánh giá tại công ty:

Bước 1: Đánh giá hiện trạng và nhu cầu số hóa của công ty

Xác định rõ các vấn đề trong quy trình đánh giá hiện tại: mất thời gian, không minh bạch, thiếu theo dõi tiến trình...

Bước 2: Lựa chọn công cụ phù hợp

Dựa trên ngân sách, quy mô và mức độ phức tạp của hệ thống đánh giá để chọn công cụ thích hợp – bắt đầu có thể dùng bảng tính có công thức tự động, sau đó tiến tới phần mềm HRM tích hợp đầy đủ.

Bước 3: Thiết kế tiêu chí và cấu trúc đánh giá trong phần mềm

Chuyển hóa các bộ tiêu chí đánh giá theo từng vị trí thành biểu mẫu điện tử có thể thao tác dễ dàng. Có thể bổ sung tính năng đánh giá 360 độ, đặt mục tiêu cá nhân, ghi nhận phản hồi...

Bước 4: Đào tạo và triển khai thử nghiệm

Tổ chức tập huấn cho các trưởng bộ phận, nhân sự sử dụng công cụ. Thực hiện thí điểm tại 1–2 phòng ban, tiếp nhận phản hồi và hiệu chỉnh.

Bước 5: Triển khai toàn bộ và theo dõi cải tiến liên tục

Khi hệ thống vận hành ổn định, công ty nên duy trì cập nhật và hoàn thiện quy trình, đồng thời kết hợp với các công cụ khác (đào tạo, thưởng phạt, KPI cá nhân...) để tăng hiệu quả tổng thể.

- Một số thách thức và cách khắc phục:

+ Rào cản tâm lý hoặc thiếu kỹ năng công nghệ của nhân viên: Có thể khắc phục bằng cách đào tạo đơn giản, hướng dẫn bằng video hoặc tổ chức các buổi hỗ trợ trực tiếp.

+ Chi phí đầu tư ban đầu: Doanh nghiệp có thể triển khai theo hướng từng giai đoạn, bắt đầu từ công cụ miễn phí hoặc giá rẻ (Google Forms, Excel), sau đó mở rộng khi có nhu cầu và ngân sách.

+ Cần sự đồng thuận từ cấp quản lý: Cần truyền thông rõ ràng về lợi ích của số hóa đánh giá, đồng thời lồng ghép kết quả vào hệ thống khen thưởng để tạo động lực sử dụng.

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. Đối với các doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường nói riêng, việc xây dựng một hệ thống tạo động lực hiệu quả không chỉ dừng lại ở các chế độ lương thưởng, mà cần được phát triển thành chiến lược tổng thể, bao gồm chính sách phúc lợi hợp lý, môi trường làm việc tích cực, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và sự công nhận kịp thời. 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 việc 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, cụ thể:

**** Nhóm giải pháp về công cụ tài chính:***

- Tiền lương: (1) Thay đổi định mức điểm vị trí công việc kiêm nhiệm, (2) Thực hiện điều chỉnh tỷ lệ lương dự phòng hàng tháng, (3) Áp dụng cơ chế lương theo công đoạn sản phẩm dịch vụ.
- Điều chỉnh phương pháp phân phối tiền thưởng.
- Chế độ phúc lợi, chăm lo đời sống cho lao động thuê lại.

**** Nhóm giải pháp về công cụ phi tài chính:***

- 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

- 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.

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn đề án sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy giáo, cô giáo, bạn bè để đề án có thể hoàn thiện hơn và được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tài liệu Tiếng việt

1. Phạm Thúy Hương, Phạm Thị Bích Ngọc (2022), Giáo trình Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, tr.242-256.
2. Nguyễn Thị Thanh Loan (2023), 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, Luận án Tiến sĩ, Trường đại học Lao động – Xã hội.
3. Nguyễn Thanh Hương (2022), Động lực làm việc và sự tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhà quản lý cấp trung nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.
4. Tạ Ngọc Hải (2010), Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực, Viện khoa học Tổ chức nhà nước.
5. Lê Thị Thu Hà, 2020. Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Sơn Hà”. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Thương Mại.
6. Lê Thị Diệu Hằng (2015), “Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16”, Trường Đại học Lao động – xã hội.
7. Lê Quang Hùng, 2014. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng động lực làm việc của nhân viên văn phòng và thư ký khoa tại Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh (HUTECH). Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Công nghệ TP Hồ Chí Minh.
8. TS. Nguyen Khắc Hùng, 2015. Kỹ năng Quản lý, Lãnh đạo, Tập 1. Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. 12. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân, 2016. Quản trị nhân lực căn bản. Hà Nội: NXB Thống Kê.
9. Nguyễn Thị Minh Huyền (2022), Giải pháp tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp Việt Nam, Tạp chí Công thương, Giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tài liệu Tiếng nước ngoài

10. A.H. Maslov, (1943), A theory of Human Motivation, Psychological Review.

11. Buelens, Mare and Van den Broeck, Herman, (2007), "An analysis of differences in work motivation between public and private organizations", *Public administration review*, Vol.67, no.1, pp.65-74.
12. Broussard, S.C and Garrison, M.E.B, (2004), "The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children", *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2. 106-120)
13. J. Stacy Adams, (1965), *Intrustice in Social Exchange*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2d ed., ed. L. Berkowitz, New York Academic Press.
14. Frederich Herzberg, (1952), *The Hygiene-motivation Theory*.
15. Victor Vroom, (1964), *Expectancy theory*, *Work and motivation*. New York: Wiley

Tôi đang thực hiện đề án nghiên cứu “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường”.

Cuộc khảo sát này không có quan điểm nào là đúng hay sai, các ý kiến của Anh/Chị đều giúp vào sự thành công của nghiên cứu này và hoàn thành được giữ bí mật tuyệt đối.

1. Giới tính: ☐ 1 Nam ☐ 2 Nữ

3.Trình độ học vấn:

☐ Trung cấp/Cao đẳng	1
☐ Đại học	2
☐ Sau đại học	3

☐ 1 Sản xuất ☐ 2 Kỹ thuật

☐ 3 Kinh doanh ☐ 4 Hành chính nhân sự

☐ Dưới 1 năm 1

☐ Từ 1 đến 3 năm 2

☐ Từ 3 đến 5 năm 3

☐ Trên 5 năm 4

Phần II. Khảo sát ý kiến của Anh/Chị về nhu cầu và các yếu tố ảnh hưởng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường (đánh dấu X vào các ô lựa chọn theo thang điểm)

TT	Nội dung câu hỏi	Thang điểm				
		1	2	3	4	5
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Các yếu tố tài chính					
1.1	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại của mình					
1.2	Các khoản phụ cấp (xăng xe, điện thoại...) là hợp lý và đúng nhu cầu					
1.3	Chính sách thưởng lễ, Tết giúp tôi yên tâm công tác					
1.4	Các khoản thưởng/sự kiện (sinh nhật, nghỉ mát, thai sản...) được tổ chức chu đáo					
1.5	Chính sách thưởng KPI $\geq 80\%$ đang tạo động lực cho tôi					
2	Các yếu tố phi tài chính					
2.1	Tôi được khen thưởng hoặc ghi nhận khi hoàn thành công việc tốt					
2.2	Tôi có cơ hội được học hỏi, phát triển năng lực tại công ty					
2.3	Tôi được trao quyền chủ động trong công việc hàng ngày					
2.4	Môi trường làm việc tại công ty thân thiện, hòa đồng					
2.5	Tôi được làm việc trong điều kiện an toàn và trang bị bảo hộ đầy đủ					
2.6	Tôi có thời gian nghỉ ngơi hợp lý, ít tăng ca quá mức					
3	Mức độ gắn bó và cam kết					

3.1	Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với công ty					
3.2	Tôi tự hào khi làm việc tại An Cường					
3.3	Tôi sẵn sàng giới thiệu công ty cho người khác làm việc					

Phần III. Ý kiến đề xuất (Tự do trả lời)

1. Phần III. Ý kiến đề xuất (tự do trả lời): Theo anh/chị, yếu tố nào là quan trọng nhất giúp anh/chị có động lực làm việc tại công ty?

→

.....

.....

2. Anh/chị có đề xuất gì để cải thiện chính sách tạo động lực lao động tại công ty?

→

.....

.....

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị.

BẢN CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung đề án qua phần mềm Kiemtratailieu.vn một cách trung thực và đạt kết quả tương đồng 18% toàn bộ nội dung đề án, bản đề án kiểm tra qua phần mềm là bản cứng đề án đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của học viện.

Hà Nội, ngày 02 tháng 08 năm 2025

HỌC VIÊN CAO HỌC

(Ký và ghi rõ họ tên)


Nguyễn Thị Mai



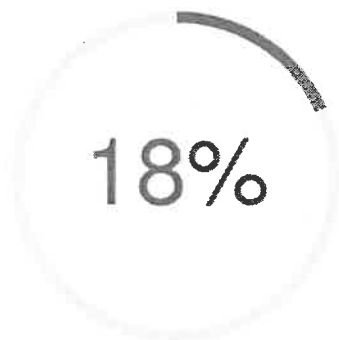
BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

Thông tin tài liệu

Tên tài liệu: Mai - Đề án tốt nghiệp 29062025- final
 Tác giả: mainguyen05021996@gmail.com
 Điểm trùng lặp: 18
 Thời gian tải lên: 12:15 02/08/2025
 Thời gian sinh báo cáo: 12:26 02/08/2025
 Các trang kiểm tra: 89/89 trang



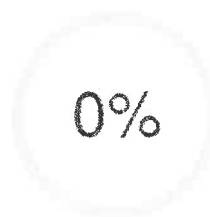
Kết quả kiểm tra trùng lặp



Có 18% nội dung trùng
lặp



Có 82% nội
dung không
trùng lặp



Có 0% nội dung
người dùng loại
trừ



Có 0% nội dung
hệ thống bỏ qua

Nguồn trùng lặp tiêu biểu

123docz.net tailieu.vn ocd.vn

Học viên

 Nguyễn Thị Mai

Vũ Quang Kết

**BÁO CÁO GIẢI TRÌNH
SỬA CHỮA, HOÀN THIỆN ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên học viên: Nguyễn Thị Mai
Chuyên ngành: QTKD
Khóa: 2023 đợt 2

Tên đề tài: Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Quang Kết
Ngày bảo vệ: 19/07/2025

Các nội dung học viên đã sửa chữa, bổ sung trong đề án tốt nghiệp theo ý kiến đóng góp của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp:

TT	Ý kiến hội đồng	Sửa chữa của học viên
1	Viết lại lời mở đầu, đối tượng nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã viết lại lời mở đầu, đối tượng nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu
2	Thống nhất sử dụng thuật ngữ “ tạo động lực” và “ công tác tạo động lực”	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã chỉ sử dụng thuật ngữ “ tạo động lực”
3	Rà soát lại kết quả khảo sát, bám sát bảng hỏi	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả rà soát, chỉnh sửa kết quả khảo sát dựa trên bảng hỏi
4	Bổ sung tài liệu tham khảo cập nhật gần đây	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã bổ sung thêm tài liệu tham khảo gần đây
5	Rà soát chỉnh sửa lỗi trình bày, văn phong, thể thức theo quy định đề án tốt nghiệp thạc sĩ	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã rà soát, chỉnh sửa các lỗi trình bày, văn phong, thể thức theo quy định đề án tốt nghiệp thạc sĩ

Hà Nội, ngày 4 tháng 8 năm 2025

Ký xác nhận của

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG
CHẤM ĐỀ ÁN

GS.TS. Bùi Xuân Phong

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG

TS. Nguyễn Thị Hồng

NGƯỜI HƯỚNG
DẪN KHOA HỌC

TS. Vũ Quang Kết

HỌC VIÊN

Nguyễn Thị Mai

**BIÊN BẢN
HỌP HỘI ĐỒNG CHẤM ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**

Căn cứ quyết định số Quyết định số 1098/QĐ-HV ngày 26 tháng 06 năm 2025 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ. Hội đồng đã họp vào hồi...9....giờ...05...phút, ngày 19 tháng 07 năm 2025 tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông để chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ cho:

Học viên: **Nguyễn Thị Mai**

Tên đề án tốt nghiệp: **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**

Các thành viên của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp có mặt: ..05../ 05

TT	HỌ VÀ TÊN	TRÁCH NHIỆM TRONG HĐ	GHI CHÚ
1	GS. TS. Bùi Xuân Phong	Chủ tịch	
2	TS. Nguyễn Thị Hồng	Thư ký	
3	TS. Nguyễn Thị Tuyết Thanh	Phản biện 1	
4	TS. Diêm Thị Thanh Hải	Phản biện 2	
5	TS. Trần Thị Thập	Ủy viên	

Các nội dung thực hiện:

- Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi họp. Công bố quyết định của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.
- Người hướng dẫn khoa học hoặc thư ký đọc lý lịch khoa học và các điều kiện bảo vệ đề án tốt nghiệp của học viên. (có bản lý lịch khoa học và kết quả các môn học cao học của học viên kèm theo).
- Học viên trình bày tóm tắt đề án tốt nghiệp.
- Phản biện 1 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)
- Phản biện 2 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)

6. Các câu hỏi của thành viên Hội đồng:

- ① Giải thích kết quả khảo sát về nhu cầu NĐ tại An Cường. (NĐ dưới 35 tuổi có nhu cầu thăng tiến cao hơn nhóm NĐ 45 tuổi) H.V hãy giải thích nguyên nhân và đề xuất giải pháp.....
- ② Nhân tố chính sách pháp luật của NN ảnh hưởng như thế nào đến tạo động lực của công ty An Cường?.....
- ③ Tác động của văn hoá tổ chức đến nhu cầu thăng tiến của An Cường?.....

7. Trả lời của học viên:

- ② NĐ tiến 45 tuổi đã ổn định về công việc nên mức độ phấn đấu giảm
- Tổ chức các chương trình lãnh đạo trẻ cho NĐ dưới 35 tuổi, NĐ trên 45 tuổi hưởng đãi lao động trẻ
- ③ Doanh nghiệp đã điều chỉnh tiền lương phù hợp Thuận nung
- ④ Văn hoá tổ chức của doanh nghiệp An Cường là khuyến khích lãnh đạo trẻ → nhu cầu thăng tiến của lao động trẻ cao hơn

8. Thư ký đọc nhận xét về quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp của học viên (có văn bản kèm theo).

9. Hội đồng hợp riêng:

- Bầu Ban kiểm phiếu:

1. Trưởng Ban kiểm phiếu: TS. Trần Thị Thảo
2. Ủy viên Ban kiểm phiếu: TS. Nguyễn Thị Tuyết Thanh
3. Ủy viên Ban kiểm phiếu: TS. Nguyễn Thị Hồng

- Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp bằng bỏ phiếu kín.

- Ban kiểm phiếu làm việc:

- Trưởng Ban kiểm phiếu báo cáo kết quả kiểm phiếu (có Biên bản họp Ban kiểm phiếu kèm theo)

- Điểm trung bình của đề án tốt nghiệp: 8,5

Kết luận:

1. Các nội dung cần chỉnh sửa, hoàn thiện sau bảo vệ đề án tốt nghiệp:

Viết lại lời mở đầu, đổi bằng nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu,
Thống nhất từ dùng thuật ngữ "tạo động lực" và "tăng cường tạo động lực"
Rà soát lại kết quả khảo sát, bám sát bằng hỏi
Bổ sung tài liệu tham khảo cập nhật gần đây
Rà soát chỉnh sửa lại trình bày, văn phong, thể thức
theo đúng quy định Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ

2. Đề nghị Học viện công nhận (hoặc không) và cấp bằng (hoặc không) thạc sĩ cho học viên:

Công nhận và cấp bằng Thạc sĩ cho HV.

3. Đề án tốt nghiệp có thể phát triển thành đề tài nghiên cứu cho

NCS: Có (5/5)

Buổi làm việc kết thúc vào cùng ngày.

Chủ tịch



GS. TS. Bùi Xuân Phong

Thư ký



TS. Nguyễn Thị Hồng

BẢN NHẬN XÉT LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
(Dùng cho người phản biện)

Tên đề tài luận văn: **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: 8.34.01.01

Tên học viên: Nguyễn Thị Mai

Họ và tên người nhận xét: Nguyễn Thị Tuyết Thanh

Học hàm, học vị: Tiến sĩ kinh tế

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế thông tin

Cơ quan công tác: Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền hình – Tổng công ty Truyền thông.

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I/ Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài:

Hoạt động trong môi trường cạnh tranh hết sức gay gắt, yếu tố con người đang và sẽ đóng vai trò then chốt trong phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ ngành nghề nào. Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường có quy mô sản xuất ngày càng mở rộng, đòi hỏi cần phải có nguồn nhân lực làm việc với năng suất lao động cao với tinh thần trách nhiệm tích cực và gắn bó lâu dài. Tuy nhiên như nhiều doanh nghiệp kinh doanh và sản xuất khác, việc duy trì động lực lao động luôn là thách thức lớn do tính chất công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn và sự nỗ lực cố gắng liên tục, trong khi nhu cầu và mong muốn của người lao động ngày càng đa dạng và cao hơn. Do đó việc tạo lập và duy trì động lực làm việc cho người lao động đã và đang được Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường quan tâm, tuy nhiên thực tế cho thấy các công cụ tạo động lực như chế độ lương bổng, đãi ngộ, hệ thống đánh giá nhân viên.... chưa được thực hiện đầy đủ và hợp lý, chưa tạo được động lực để nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn bó lâu dài với Công ty.

Vì vậy việc học viên chọn đề tài **“Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

II/ Về nội dung, chất lượng của luận văn, các kết quả đã đạt được (so với đề cương đã được duyệt):

Chương 1: *“Cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp”*. Tại chương này học viên đã hệ thống hóa lại cơ sở lý luận về tạo động lực lao động, hệ thống lại 5 học thuyết về tạo động lực lao động cũng như xác định các nội dung cơ bản của

công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực trong doanh nghiệp cũng như phân tích kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp điển hình và bài học kinh nghiệm.

Chương 2: *“Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường”*. Tại chương này học viên đã tiến hành phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường, giới thiệu tổng quan về Công ty, phân tích thực trạng tạo động lực bao gồm mục tiêu của công tác tạo động lực, xác định nhu cầu của người lao động, các hoạt động tạo động lực thông qua kích thích tài chính và phi tài chính. Sau khi tiến hành phân tích thực trạng học viên đã đưa ra các nhận xét, đánh giá về công tác tạo động lực lao động tại Công ty này, xác định các ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân.

Chương 3: *“Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường”*. Dựa trên cơ sở lý luận tại chương 1, phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại chương 2 và dựa trên chiến lược phát triển và định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong giai đoạn tới, học viên đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng công nghệ cao An Cường. Các giải pháp được chia thành 2 nhóm, nhóm bao gồm các giải pháp tạo động lực bằng kích thích tài chính và các giải pháp tạo động lực bằng kích thích phi tài chính.

III/ Những vấn đề cần giải thích thêm:

Mặc dù nội dung luận văn được trình bày theo kết cấu 3 chương theo truyền thống, đảm bảo hình thức và bố cục, tuy nhiên về mặt nội dung còn một số điểm cần xem xét. Cụ thể, các phân tích trong chương thực trạng còn khá hời hợt, chưa đi sâu vào nguyên nhân cốt lõi ảnh hưởng đến động lực lao động tại doanh nghiệp. Đặc biệt, phần đề xuất giải pháp mang tính khái quát, chưa cụ thể và thiếu các minh chứng thực tiễn, dẫn đến khó có khả năng áp dụng trực tiếp trong môi trường doanh nghiệp. Với một công ty đang hoạt động trong lĩnh vực vật liệu xây dựng công nghệ như An Cường, các giải pháp đưa ra cần thiết thực, khả thi và phù hợp với đặc thù doanh nghiệp, điều mà luận văn hiện tại chưa thể hiện được rõ.

IV/ Kết luận:

Tuy có một số điểm cần làm rõ hơn nhưng tổng thể luận văn đạt yêu cầu luận văn thạc sĩ.

Hà Nội, ngày 12 tháng 08 năm 2025
NGƯỜI NHẬN XÉT



NGUYỄN THỊ TUYẾT THANH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

(Dùng cho người phản biện)

Tên đề tài luận văn: “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 chuyên ngành: 8.34.01.01

Họ và tên học viên: Nguyễn Thị Mai

Họ và tên người nhận xét : TS. Diêm Thị Thanh Hải

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - Quản trị

Cơ quan công tác: Trường Đại học FPT – Viện đào tạo đại học quốc tế

Số điện thoại: 0966141469 E-mail: diemthanhhai@gmail.com

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I/ Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài:

Đề án của học viên dựa trên các học thuyết động lực lao động nổi tiếng, bao gồm Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, và Vroom's Expectancy Theory. Các lý thuyết này giải thích sự hình thành động lực lao động dựa trên nhu cầu cơ bản và cao cấp của người lao động, cũng như các yếu tố như sự thỏa mãn nhu cầu tài chính và phi tài chính. Học viên đã áp dụng các lý thuyết này để phân tích động lực lao động trong môi trường doanh nghiệp và từ đó xây dựng cơ sở lý luận vững chắc cho các giải pháp đưa ra trong đề án.

Cơ sở thực tiễn:

Cơ sở thực tế trong đề án được xây dựng dựa trên thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường. Học viên đã thực hiện một nghiên cứu khảo sát nội bộ tại công ty để thu thập dữ liệu từ các nhân viên làm việc tại các bộ phận khác nhau (sản xuất, hành chính, kỹ thuật, và kinh doanh).

- Phân tích về môi trường làm việc và động lực lao động:

Học viên đã chỉ ra các yếu tố như thu nhập, chế độ phúc lợi, cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Các kết quả khảo sát cho thấy, 56% nhân viên cho rằng thu nhập và sự ổn định tài chính là yếu tố quan trọng nhất để tạo động lực lao động, đặc biệt là nhóm lao động có độ tuổi từ 30-45 và làm việc trong khối sản xuất. Trong khi đó, các yếu tố phi tài chính như môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, và sự công nhận vẫn có tầm quan trọng nhưng chưa được quan tâm đúng mức.

- Dữ liệu khảo sát về nhu cầu phát triển và thăng tiến:

Khoảng 22% nhân viên cho biết họ có nhu cầu rõ ràng về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Đặc biệt, nhóm nhân viên dưới 30 tuổi có mức độ mong muốn thăng tiến cao nhất (35.7%), trong khi nhóm trên 45 tuổi lại ít quan tâm đến việc thăng tiến, cho thấy sự khác biệt trong nhu cầu động lực giữa các thế hệ lao động.

- Thực trạng chính sách động lực tài chính:

Học viên cũng chỉ ra rằng công ty hiện nay chưa có chính sách tiền lương và thưởng rõ ràng và công bằng. Chính sách thưởng còn thiếu minh bạch, nhiều nhân viên cảm thấy khó nắm bắt các tiêu chí thưởng và chưa được công nhận xứng đáng với công sức bỏ ra. Các chương trình phúc lợi như bảo hiểm, hỗ trợ ăn ca, nghỉ phép đã được thực hiện nhưng thiếu sự đổi mới, không có sự phân biệt rõ ràng giữa các bộ phận.

- Tình hình hoạt động của công ty:

Công ty An Cường có một nền tảng tài chính vững mạnh với doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng ổn định qua các năm. Tuy nhiên, việc duy trì động lực lao động vẫn là một thách thức lớn do sự thiếu công nhận và chưa đủ cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động, đặc biệt ở các vị trí lao động gián tiếp.

-Giải pháp hiện tại của công ty:

Học viên đã đề cập đến các chính sách hiện có của công ty, như các chương trình khen thưởng, lương thưởng và đào tạo, tuy nhiên chúng vẫn còn thiếu hiệu quả do thiếu tính công bằng và thiếu minh bạch trong quá trình triển khai. Chế độ phúc lợi hiện tại chỉ tập trung vào các chế độ cơ bản theo luật pháp mà chưa có các phúc lợi đặc biệt để khuyến khích nhân viên lâu dài.

Dựa trên các dữ liệu khảo sát và phân tích thực tế này, học viên đã đề xuất các giải pháp cải thiện chính sách động lực tài chính (như điều chỉnh lương kiêm nhiệm, tăng

tính minh bạch trong thưởng) và phi tài chính (như cải thiện môi trường làm việc, tăng cường đào tạo, thăng tiến). Những giải pháp này được xây dựng để giúp công ty nâng cao hiệu quả công việc, giữ chân nhân viên và tăng cường sự hài lòng của người lao động.

Tính cấp thiết của đề tài:

Đứng từ góc độ lý luận và thực tiễn, đề tài đóng góp một phần quan trọng trong việc nghiên cứu về các giải pháp cải thiện chính sách động lực tài chính (như điều chỉnh lương kiêm nhiệm, tăng tính minh bạch trong thưởng) và phi tài chính (như cải thiện môi trường làm việc, tăng cường đào tạo, thăng tiến) tại công ty trong thời gian tới.

II/ Nội dung của luận văn, các kết quả đã đạt được và các điểm cần xem xét:

Hình thức:

1. Trích dẫn cần phải được cải thiện (rất nhiều công trình/bài báo/nghiên cứu/luận văn chưa được trích dẫn chuẩn (trang 3 trở đi)
2. Cập nhật các lý thuyết, các công trình đã được thực hiện trong và ngoài nước với bối cảnh gần đây để thấy được sự thay đổi (trang 3 trở đi), các luận văn được đề cập còn thiếu thông tin về thời gian hoặc bối cảnh, dẫn tới giá trị tham chiếu bị giảm, thiếu tính xác thực.
3. Nhất quán về thời gian (2024 hay 2025) - (trang 6-7)

Nội dung:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1. Điểm mạnh:

- **Lý luận cơ bản rõ ràng:** Chương 1 đã trình bày rất rõ các khái niệm cơ bản về động lực lao động, các học thuyết nổi tiếng như Maslow, Herzberg, và Vroom. Các học thuyết này đã được áp dụng hợp lý vào bối cảnh của doanh nghiệp.
- **Tính hệ thống:** Các lý thuyết và khái niệm được trình bày theo trình tự hợp lý, dễ theo dõi và hiểu.

Trang tham chiếu: Chương 1 (Trang 9-15).

2. Điểm cần cải thiện:

- **Lý thuyết cần mở rộng thêm:** Mặc dù chương này đã đề cập đến các học thuyết cơ bản, nhưng phần áp dụng các lý thuyết vào môi trường doanh nghiệp hiện đại có thể được mở rộng. Ví dụ, việc áp dụng **công nghệ mới và làm việc từ xa** trong việc tạo động lực lao động hiện nay có thể được tích hợp vào các lý thuyết cũ để làm cho luận văn trở nên phù hợp hơn với xu hướng hiện đại.
- **Thiếu phân tích sâu:** Một số lý thuyết như **Vroom's Expectancy Theory** có thể được phân tích sâu hơn trong bối cảnh hiện tại của các công ty Việt Nam, đặc biệt là các công ty trong ngành vật liệu xây dựng. Các nhân tố tác động đến động lực lao động chỉ mang tính liệt kê, chưa có phân tích chuyên sâu.

Trang tham chiếu: Chương 1, Mục 1.2 (Trang 10-14).

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

1. Điểm mạnh:

- **Phân tích thực trạng tốt:** Chương 2 đưa ra một cái nhìn tổng quan rất chi tiết về **thực trạng tạo động lực lao động** tại An Cường. Các số liệu khảo sát được trình bày rõ ràng và dễ hiểu. Việc chia ra các yếu tố **tạo động lực tài chính và phi tài chính** thể hiện sự phân tích rõ ràng, dễ dàng cho người đọc hiểu được điểm mạnh và yếu của công ty trong việc tạo động lực.
- **Sử dụng dữ liệu thực tế:** Các số liệu và bảng khảo sát được trích dẫn hợp lý, từ đó dễ dàng thấy được mối liên hệ giữa động lực lao động và các chính sách tại công ty.

Trang tham chiếu: Chương 2, Mục 2.2 (Trang 35-50).

2. Điểm cần cải thiện:

- **Thực trạng cần phân tích thêm:** Các dữ liệu khảo sát được trình bày, nhưng phần **phân tích dữ liệu** có thể sâu sắc hơn. Cần phân tích **nguyên nhân cụ thể** tại sao một số yếu tố động lực lại có hiệu quả cao (chẳng

hạn như thu nhập) còn một số yếu tố khác lại ít ảnh hưởng (chẳng hạn như thăng tiến).

- **Mối liên hệ giữa lý thuyết và thực tế:** Mặc dù chương 2 đã trình bày thực trạng công ty rất chi tiết, nhưng phần phân tích lý thuyết với thực tế ở công ty còn chưa được kết nối rõ ràng. Ví dụ, **học thuyết kỳ vọng** có thể được áp dụng để giải thích tại sao công ty cần cải thiện sự minh bạch trong các chính sách khen thưởng và đánh giá.

Trang tham chiếu: Chương 2, Mục 2.2.2 (Trang 36-39).

3. Những điểm cần cải thiện chi tiết:

- **Đưa ra ví dụ minh họa cụ thể hơn:** Ví dụ về các **chính sách động viên tài chính** tại công ty có thể được minh họa cụ thể hơn với những **trường hợp thực tế** của nhân viên để người đọc dễ dàng hình dung cách các chính sách này ảnh hưởng đến động lực của họ.
- **Cải thiện hình ảnh biểu đồ và bảng:** Các **bảng và biểu đồ** cần phải rõ ràng hơn, dễ nhìn và dễ hiểu. Có thể sử dụng **biểu đồ tròn** hoặc **biểu đồ thanh** để làm rõ tỷ lệ các yếu tố động lực tài chính và phi tài chính.

Trang tham chiếu: Bảng 2.2 và Hình 2.5 (Trang 39-44).

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vật liệu Xây dựng Công nghệ cao An Cường

1. Điểm mạnh:

- **Giải pháp rất thực tế:** Chương này đưa ra những giải pháp cụ thể, rất phù hợp với thực trạng công ty. Việc phân chia các giải pháp thành **tài chính** và **phi tài chính** giúp dễ dàng hình dung và triển khai.
- **Lộ trình rõ ràng:** Việc đề xuất **lộ trình thực hiện** cho từng giải pháp giúp người đọc hình dung rõ ràng quá trình thực thi và kết quả mong đợi.

Trang tham chiếu: Chương 3, Mục 3.2 (Trang 57-75).

2. Điểm cần cải thiện:

- **Giải pháp cần đi sâu vào chi tiết:** Các giải pháp đề xuất có thể **cụ thể hơn** về cách thức triển khai. Ví dụ, **giải pháp tạo động lực tài chính**

cần làm rõ hơn về cách thức **thực hiện các chương trình khen thưởng** sao cho công bằng và minh bạch.

- **Phân tích khả năng thực thi:** Mặc dù các giải pháp được đưa ra rất phù hợp, nhưng phần phân tích về **khả năng thực thi** các giải pháp trong điều kiện thực tế của công ty có thể được mở rộng hơn, bao gồm những **rủi ro tiềm ẩn** và cách khắc phục chúng.
- **Tăng cường phân tích chi phí:** Một phần rất quan trọng trong việc triển khai giải pháp là phân tích chi phí. Luận văn có thể thêm vào một **phân tích chi phí cụ thể** cho từng giải pháp để thấy được tính khả thi và hiệu quả kinh tế của việc triển khai các giải pháp này.

Trang tham chiếu: Chương 3, Mục 3.1 và 3.2 (Trang 54-75).

III/ Những vấn đề cần giải thích thêm:

Câu hỏi 1: Bạn đã ứng dụng những lý thuyết tạo động lực lao động nào trong bối cảnh hiện đại, đặc biệt là khi công ty An Cường đang đối mặt với các thay đổi trong công nghệ và xu hướng làm việc từ xa? Bạn nghĩ rằng các lý thuyết này có còn phù hợp không?

Nhân tố: “chính sách pháp luật và quy định hiện tại của Nhà nước đang ảnh hưởng đến động lực lao động như thế nào? Nêu ví dụ cụ thể?

Câu hỏi 2: Trong chương 2, bạn đã đưa ra kết quả khảo sát về nhu cầu của người lao động tại An Cường. Bạn có thể giải thích tại sao nhóm người lao động dưới 30 tuổi lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn so với nhóm trên 45 tuổi không? Liệu có sự thay đổi nào trong văn hóa công ty có thể cải thiện vấn đề này không?

Câu hỏi 3: Trong chương 3, bạn đã đề xuất các giải pháp tạo động lực cho nhân viên. Vậy bạn nghĩ các giải pháp tài chính (lương, thưởng) và phi tài chính (khen ngợi, môi trường làm việc) sẽ có tác động như thế nào trong việc nâng cao hiệu suất làm việc và giữ chân nhân viên lâu dài tại An Cường? Bạn có thể đưa ra một ví dụ thực tế từ công ty để minh họa?

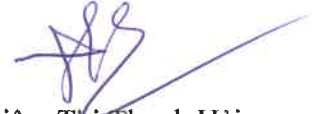
IV/ Kết luận:

Về cơ bản luận văn của Học viên đã đáp ứng các điều kiện của luận văn tốt nghiệp cao học theo quy định.

Học viên sẽ đạt được mức đánh giá tốt hơn nếu trả lời tốt các câu hỏi của Hội đồng Khoa học.

Ngày 19 tháng 07 năm 2025

NGƯỜI NHẬN XÉT

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

TS. Diễm Thị Thanh Hải

