

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



TRẦN HOÀNG VIỆT

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SAMSUNG
DISPLAY VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2021

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Bùi Minh Hải**

Phản biện 1: **TS. Đặng Việt Đức**

Phản biện 2: **PGS.TS. Vũ Minh Trai**

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: Ngày 28/8/2021

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, Việt Nam luôn duy trì tốc độ tăng trưởng 7%/năm, gấp đôi mức trung bình của thế giới. Dù nông nghiệp vẫn chiếm tỷ lệ việc làm cao song phần lớn tăng trưởng kinh tế của Việt Nam được thúc đẩy bởi lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ. Một trong những nguyên nhân chủ yếu giúp Việt Nam trở nên hấp dẫn hơn so với các nước khác là chi phí lao động chỉ bằng một nửa so với Trung Quốc và thấp hơn đáng kể so với "đối thủ" khác là Mexico.

Việt Nam chiếm ưu thế trong lĩnh vực sản xuất điện tử (36%). Theo KoreaBusiness, doanh thu của Samsung đạt 65,7 tỷ USD trong 2018 ở Việt Nam. Con số này tương đương 28% GDP cả nước ghi nhận năm 2017, 280 tỷ USD. Theo giới phân tích, quan hệ Việt Nam và Samsung là cộng sinh cùng có lợi. Doanh thu tại Việt Nam tương đương 30% tổng doanh thu của Samsung trên toàn cầu, biến nước ta trở thành cứ điểm sản xuất lớn nhất của tập đoàn Hàn Quốc, hơn xa Trung Quốc.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Samsung Display Việt Nam (SDV) là một trong các công ty nằm trong tổ hợp dự án đầu tư của tập đoàn Samsung vào Việt Nam có trụ sở đặt tại khu công nghiệp Yên Phong I, xã Yên Trung, huyện Yên Phong, tỉnh Bắc Ninh. Được thành lập từ năm 2014, với 100% vốn đến từ Hàn Quốc, công ty được biết tới là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất màn hình hiển thị cho các sản phẩm điện tử hàng đầu thế giới ở thời điểm hiện tại. SDV có nhà máy quy mô diện tích rộng lớn cùng với hơn 30.000 nhân viên làm việc ngày đêm, trong chủ yếu là nhân viên sản xuất (NVSX). Đây là lực lượng chính của công ty, lực lượng trực tiếp tạo ra sản phẩm, duy trì hoạt động của công ty.

Với đặc thù nhân lực rất lớn, tới từ nhiều vùng miền, nhiều địa phương khác nhau, lại là công ty đặc thù về sản xuất, có nhiều bộ phận bởi vậy trong quá trình hoạt động, nhân viên công ty không thể tránh khỏi các biểu hiện không tốt như: làm việc thụ động, không tuân thủ quy định làm việc, chống lại sự sắp xếp của các bậc quản lí, làm việc vô trách nhiệm, tỉ lệ nghỉ việc cao... Do vậy, việc quan tâm đến đời sống nhân viên, tạo động lực làm việc cho họ là việc vô cùng quan trọng. Nhận thấy tầm quan trọng của điều này, tác giả quyết định chọn đề tài: “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Samsung Display Việt Nam”

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Động lực làm việc là vấn đề đã được con người quan tâm nghiên cứu từ lâu. Trên thế giới đã hình thành các học thuyết tạo động lực kinh điển như: Học thuyết về các thứ bậc nhu cầu của Maslow, Học thuyết hai hệ thống yếu tố của Herzberg, Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke....Các học thuyết này được áp dụng trên nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội, từ kinh tế, quân sự, y học và nhiều lĩnh vực khác.

Ngày nay, vấn đề tạo động lực làm việc vẫn tiếp tục được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu phát triển. Từng trải qua con đường đầy gian truân từ một người thợ điện đến ông chủ và người sáng lập công ty Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., Konosuke Matsushita luôn mong muốn truyền lại kinh nghiệm của mình cho những thế hệ đi sau. Những cuốn sách của ông về quản trị doanh nghiệp đã trở thành sách gối đầu giường của các nhà lãnh đạo khắp nơi trên thế giới. Bài viết “Cách thu hút nhân viên tốt” được trích lược từ loạt bài báo nổi tiếng của ông về nghệ thuật quản lý, trong đó đề cập đến các biện pháp thu hút nhân viên giỏi và cách phát triển con người như: Tạo ra môi trường để mọi người có thể thể hiện những khả năng của mình, hãy tỏ ra rộng lượng với các nhân viên của mình.

Năm 2004, giáo sư Đại học Havard- ông Mijo đã làm một cuộc thực nghiệm về cách quản lý mới ở một xưởng tại Chicago, với những kết quả thu được ông đã mở ra “cách quản lý coi trọng quan hệ con người”.

Trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực”, NXB Chính trị Quốc gia, 1995 Paul Hersey và Ken Blanchard bàn về vấn đề tạo động lực làm việc từ cách tiếp cận tâm lý học hành vi. Các tác giả tập trung nhấn mạnh vai trò của việc tạo động lực làm việc, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra các ví dụ điển hình giúp nhà quản lý áp dụng và phân tích, tìm hiểu hành vi của người lao động.

Tại Việt Nam, nơi có nền kinh tế thị trường xuất hiện muộn hơn, việc học tập nghiên cứu và vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc trên thế giới vào tình hình thực tế đất nước ta là điều vô cùng cần thiết và được các trường học, các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Có thể kể ra một vài các nghiên cứu về tạo động lực làm việc ở nước ta như sau:

- Luận án: “Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên. Nội dung: Luận án nêu rõ vai trò của lao động quản lý, phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý tại một

số doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội, qua đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp.

- Trong cuốn “ Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý”, NXB lao động xã hội, Hà Nội – 2004, đã nghiên cứu các biện pháp quản lý nhân sự hiện đại, nhấn mạnh bí quyết để thu hút và lưu giữ nhân tài là ở chỗ thừa nhận và thể hiện giá trị của họ.

Nhìn chung, các nghiên cứu về tạo động lực làm việc tại Việt Nam đều là việc vận dụng các học thuyết tạo động lực nổi tiếng trên thế giới vào thực tế tại công ty doanh nghiệp nhằm tạo ra động lực làm việc cho người lao động cho chính công ty, doanh nghiệp đó. Cho đến thời điểm này, chưa đề tài nào tập trung nghiên cứu về động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam. Nhận thức được điều đó, luận văn sẽ kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được nhằm áp dụng trực tiếp tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho các cấp nhân viên công ty , góp phần nâng cao năng suất lao động, giảm tỉ lệ hàng lỗi, hàng rework, cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty , tăng cường khả năng quản lý nhân viên của các nhà quản lý trong Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc nhân viên, sau đó phân quy trình tạo động lực làm việc để đưa ra tối ưu, cải tiến, đề xuất nhằm hoàn thiện hoạt động này trong Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.

- Về không gian: Nghiên cứu các nội dung nâng cao tinh thần và tạo động lực làm việc tới nhân viên tại một bộ phận cụ thể của SDV là “Group CP&OLB “

- Về thời gian: Thời gian nghiên cứu thực trạng nâng cao tinh thần và tạo động lực làm việc tới nhân viên của Công ty SDV năm 2020, đề xuất các giải pháp từ năm 2021 đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau đây:

- Nhóm các phương pháp nghiên cứu lý thuyết: Phân tích - tổng hợp, thống kê, so sánh – đối chiếu, khái quát hóa vấn đề nghiên cứu

- Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn:

Điều tra xã hội học, quan sát.

- + Khảo sát ý kiến của nhân viên về các vấn đề liên quan đến nâng cao tinh thần làm việc cho nhân viên. Bài viết khảo sát 2400 nhân viên sản xuất ở các công đoạn là Cp part, Bpl part, Olb part, Innovation part, System part, Quality part, Managermen part. Bản khảo sát được gửi tới các leader (quản lý công đoạn) trong giờ giải lao, sau đó gửi tới các nhân viên sản xuất cho ý kiến và gửi lại cuối ca làm việc, nội dung và kết quả khảo sát được thể hiện rõ tại phần Phụ lục của luận văn.

- + Quan sát thực tế tại công ty, các biểu hiện của các bậc quản lý, nhân viên sản xuất, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, nghỉ ngơi.

6. Kết cấu luận văn

Kết cấu của luận văn gồm ba chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về vấn đề tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Samsung Display Việt Nam

Chương III: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Samsung Display Việt Nam

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát chung về tạo động lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Động cơ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp

Nhu cầu vật chất là nhu cầu tổng hợp về các yếu tố vật chất cần thiết để con người tồn tại và phát triển trong một điều kiện môi trường nhất định.

Nhu cầu tinh thần là những yếu tố làm thỏa mãn về mặt tâm lý, tạo những điều kiện để con người phát triển về mặt trí lực, tạo ra tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Mối quan hệ của nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần là rất sâu sắc. Bên trong nhu cầu vật chất luôn gắn liền nhu cầu về tinh thần và ngược lại nhu cầu về tinh thần luôn tồn tại song song nhu cầu vật chất.

Nhu cầu của con người rất khó được định lượng cụ thể. Khi đạt được nhu cầu này tại một thời điểm, con người lại nảy sinh một nhu cầu mới cao hơn, tốt hơn, thậm chí là khó đạt được hơn rất nhiều nhu cầu cũ. Bởi vậy, động cơ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp cũng vì thế mà thay đổi theo thời gian, môi trường, hoàn cảnh và con người xung quanh.

1.1.2. Động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp

Mọi doanh nghiệp đều mong muốn nhân viên của mình hoàn thành công việc với hiệu quả tối ưu, góp phần hoàn thiện mục tiêu lớn. Tuy nhiên trong tập thể luôn có nhân viên hăng say, chăm chỉ, bền bỉ và có người thực hiện công việc trong trạng thái mệt mỏi, chán chường, thiếu tinh táo. Động lực làm việc của nhân viên là thực sự cực kỳ quan trọng, nhưng khó lòng xuất phát từ sự cưỡng chế hay các mệnh lệnh hành chính đơn thuần.

1.1.3. Tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến nhân viên nhằm làm cho nhân viên có động lực trong làm việc” [2, tr.91].

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ...

Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực làm việc là khai thác, sử dụng có hiệu quả, phát huy những tiềm năng của nhân viên trong tổ chức tạo động lực làm việc, tạo ra sự gắn bó, thu hút những nhân viên giỏi về tổ chức.

1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp

Các nội dung chính bao gồm

- Xác định nhu cầu của nhân viên
- Các biện pháp kích thích tài chính
- Các biện pháp kích thích phi tài chính.

1.2. Một số học thuyết tạo động lực

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

1.2.2. Học thuyết kỳ vọng

1.2.3. Học thuyết công bằng

1.2.4. Học thuyết hai yếu tố

1.3. Các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp

Để tạo động lực cho nhân viên trong doanh nghiệp một cách hiệu quả, sau khi tìm hiểu các lý thuyết, học thuyết tạo động lực, nhà quản lý phải nắm rõ và phân tích được các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên.

1.3.1. Nhóm yếu tố thuộc về doanh nghiệp

1.3.1.1. Nhóm yếu tố thuộc về công việc.

Các yếu tố thuộc về công việc đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố đó bao gồm:

- * *Mức độ chuyên môn hoá của công việc:*
- * *Mức độ phức tạp của công việc:*
- * *Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc:*

** Mức độ hao phí về thể lực và trí lực:*

1.3.1.2. Nhóm yếu tố khác

** Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp:*

** Văn hóa của doanh nghiệp:*

** Phong cách lãnh đạo*

** Sự gắn kết của nhân viên:*

** Các chính sách quản trị nhân sự:*

1.3.2. Nhóm yếu tố thuộc về nhân viên

Mỗi nhân viên là một cá thể, họ có nhu cầu, năng lực nhận thức khác nhau cho nên muốn tạo được động lực cho họ cần có cách tác động khác nhau. Với những nhân viên có mục tiêu, tố chất, năng lực, nhu cầu vượt xa với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp thì nhà quản lý cần cân nhắc cẩn thận tuyển dụng vào doanh nghiệp. Nhóm nhân tố thuộc về nhân viên ảnh hưởng đến động lực làm việc :

** Nhu cầu của nhân viên*

** Năng lực của nhân viên*

** Đặc điểm tính cách của nhân viên*

** Thái độ, quan điểm của nhân viên trong công việc và đối với doanh nghiệp*

1.3.3. Nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài

** Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp*

** Chính sách pháp luật của nhà nước*

** Sự thay đổi của thị trường lao động*

1.4. Nội dung cơ bản của tạo động lực làm việc

1.4.1. Tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất

1.4.1.1. Tạo động lực thông qua tiền lương và tiền công

Tiền lương, tiền công phải thỏa mãn các yêu cầu sau đây để tác động tới động lực làm việc của nhân viên:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Tiền lương phải dựa trên cơ sở thỏa thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, song luôn luôn phải bảo đảm bằng hoặc lớn hơn mức lương tối thiểu mà Nhà nước qui định.
- Tiền lương phải thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng.
- Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu

1.4.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

1.4.1.3. Tạo động lực thông qua phụ cấp, phúc lợi

1.4.2. Tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

1.4.2.1. Đảm bảo việc làm ổn định

1.4.2.2. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

1.4.2.3. Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên

1.4.2.4. Nâng cao điều kiện làm việc và môi trường làm việc

1.4.2.5. Đào tạo và cơ hội phát triển của nhân viên

“Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững trong môi trường cạnh tranh” (Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm, Hà Nội 2012, tr.153).

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SAMSUNG DISPLAY VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Samsung Display (SDC) là một công ty hàng đầu toàn cầu trong ngành sản xuất màn hình trực thuộc tập đoàn lừng danh Samsung tới từ Hàn Quốc, được biết tới là công ty chuyên hiện thực hóa những công nghệ khó tưởng tượng dựa trên các kỹ năng kỹ thuật tiên tiến nhất sản xuất màn hình LCD & OLED cho các sản phẩm nhỏ-vừa và rất lớn.

Samsung Display Việt Nam (SDV) là một trong những dự án thành công nhất của SDC với những sản phẩm công nghệ màn hình hiện đại nhất trên thế giới. Với sự phát triển và mở rộng không ngừng, SDV hiện là nơi tạo nên những sản phẩm tốt nhất, đi đầu trên thế giới với sản phẩm tiêu biểu nhất là tấm nền OLED cho smartphone. Là dự án có quy mô vốn đầu tư lớn nhất tỉnh Bắc Ninh, Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam (SDV) có trụ sở và nhà máy tại KCN Yên Phong luôn chứng minh sức ảnh hưởng và tác động lan tỏa tới sự phát triển công nghiệp của Bắc Ninh và cả nước.

Đầu tư từ năm 2014 với số vốn đăng ký ban đầu là 1 tỷ USD, nhưng 1 năm sau đó nhận thấy tiềm năng và cơ hội phát triển tại miền quê quan họ này Công ty đã điều chỉnh bổ sung nâng vốn đầu tư lên 4 tỷ USD để xây dựng nhà máy V2. Đến năm 2017, SDV tiếp tục nâng vốn đầu tư thêm 2,5 tỷ USD xây dựng nhà máy V3. Như vậy, tổng vốn đầu tư của Công ty tại Bắc Ninh lên tới 6.5 tỷ USD (công suất 160 triệu sản phẩm/năm) trở thành một trong những dự án FDI lớn tại Việt Nam và lớn nhất tại Bắc Ninh tính đến thời điểm hiện tại. Với năng lực của mình chỉ trong thời gian gần 4 năm SDV đã tiến hành giải ngân gần hết số vốn khổng lồ này (6,4/5,6 tỷ USD), sớm hơn so với cam kết hơn 1 năm. Hiện cả 3 nhà máy đã hoàn thiện đi vào hoạt động, chuyên sản xuất các sản phẩm công nghệ cao là sản phẩm màn hình dẻo đầu tiên trên thế giới như màn hình điện thoại Oled, Flexible, màn hình tivi (UHD, UHD/QUHD), đồng hồ, máy tính bảng ... SDV hiện là nhà cung cấp màn hình AMOLED chủ yếu cho iPhone thế hệ mới của Apple.

Sự khác biệt của SDV so với các doanh nghiệp khác là đầu tư thiết bị công nghệ hiện đại nhất trên thế giới hiện nay. Doanh nghiệp luôn nỗ lực tạo dựng môi trường làm việc cho nhân viên tốt nhất đi liền với kiến thiết các cơ sở phúc lợi nhằm thu hút nhân tài và để nhân viên gắn bó với nhà máy. Thời gian đầu thiết bị trong nhà xưởng chủ yếu là nhập khẩu, thời gian tới thực hiện cam kết với Chính phủ về việc chuyển giao công nghệ Công ty xây dựng kế hoạch hợp tác với các doanh nghiệp Việt để cung ứng thiết bị, góp phần nâng cao tỷ lệ nội địa hóa và hỗ trợ tạo động lực cho công nghiệp địa phương phát triển, tập trung phát triển các sản phẩm chất lượng cao hơn nữa.

Tổng Giám đốc SDV cho biết: SDV là đơn vị sử dụng công nghệ tiên tiến nhất hiện nay, thời gian qua cùng với nỗ lực phát triển sản xuất, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho nhân viên để làm chủ công nghệ, doanh nghiệp luôn quan tâm tạo điều kiện môi trường làm việc tốt nhất cho công nhân; tích cực tham gia các hoạt động cộng đồng và xây dựng các công trình phúc lợi xã hội. Để vận hành được nhà máy SDV cần tuyển những kỹ sư và nhân viên chất lượng cao nên đơn vị đã chủ động phối hợp với các trường đại học tại Việt Nam như Đại học Bách khoa, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông... để bồi dưỡng đào tạo nguồn nhân lực.

Với chiến lược phát triển công nghệ luôn tiên phong, doanh thu của SDV tăng cao qua các năm đóng góp tích cực vào giá trị sản xuất công nghiệp của Bắc Ninh và cả nước. Năm 2016 từ doanh thu đạt khoảng 102 nghìn tỷ đồng đã tăng mạnh lên 375 nghìn tỷ đồng chỉ trong năm 2017 (tương đương với 16,2 tỷ USD), giải quyết việc làm cho 32.200 lao động. Do biến động của thị trường thế giới trong quý 2-2018, Công ty đạt doanh thu khoảng 53 nghìn tỷ đồng và lợi nhuận 1,3 nghìn tỷ đồng, giảm tương ứng 23% và 85% so với cùng kỳ năm trước. Năm 2018 Công ty đạt 14 tỷ USD chiếm 46,26% giá trị xuất khẩu toàn tỉnh. Doanh thu của Công ty có dấu hiệu chậm lại do đại dịch Covid cuối 2019 và toàn 2020 tuy nhiên SDV vẫn dẫn đầu công cuộc sản xuất màn OLED. Dự kiến khi giải ngân hết 100% vốn đăng ký doanh thu của SDV sẽ đạt khoảng 21 tỷ USD vào năm 2022.

SDV được xem là mô hình đầu tư nước ngoài thành công tại Việt Nam, là dẫn chứng cho mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa Việt Nam-Hàn Quốc. Sự thành công của Công ty đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế-xã hội của tỉnh Bắc Ninh nói riêng và Việt Nam nói chung. Kháng định Quốc hội Việt Nam tiếp tục hoàn thiện khuôn khổ pháp lý tạo điều kiện cho các

nhà đầu tư trong đó có Samsung để sản xuất ổn định tại Việt Nam. SDV cần quan tâm hơn nữa tới công tác an sinh xã hội, chăm lo đời sống nhân viên.

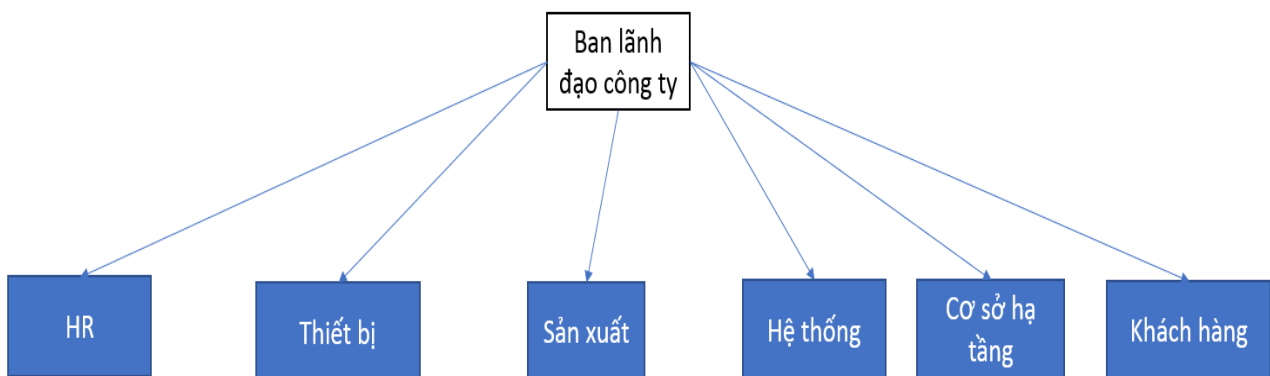
Là công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực sản xuất màn hình LCD & AMOLED cho sản phẩm điện tử, SDV đang thực hiện các hoạt động nghiên cứu và phát triển liên quan đến sản xuất các loại màn hình và cung cấp các dịch vụ lắp ráp, gia công, tiếp thị, với môi trường làm việc trẻ trung, năng động và chuyên nghiệp, tại đây nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến, nâng cao năng lực làm chủ công nghệ vững vàng đi lên trong thời đại 4.0.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực trong công ty

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của SDV:

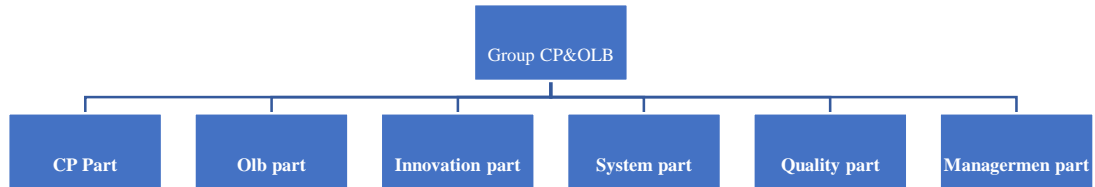
Sơ đồ 2. 1: Cơ cấu tổ chức của SDV



Công ty được chia thành các Team , mỗi Team có các Group, đứng đầu là một Group Leader người Hàn, mỗi Group được chia thành nhiều Part. Đứng đầu Part là các Part leader người Việt Nam.

Cơ cấu tổ chức của Group CP&OLB:

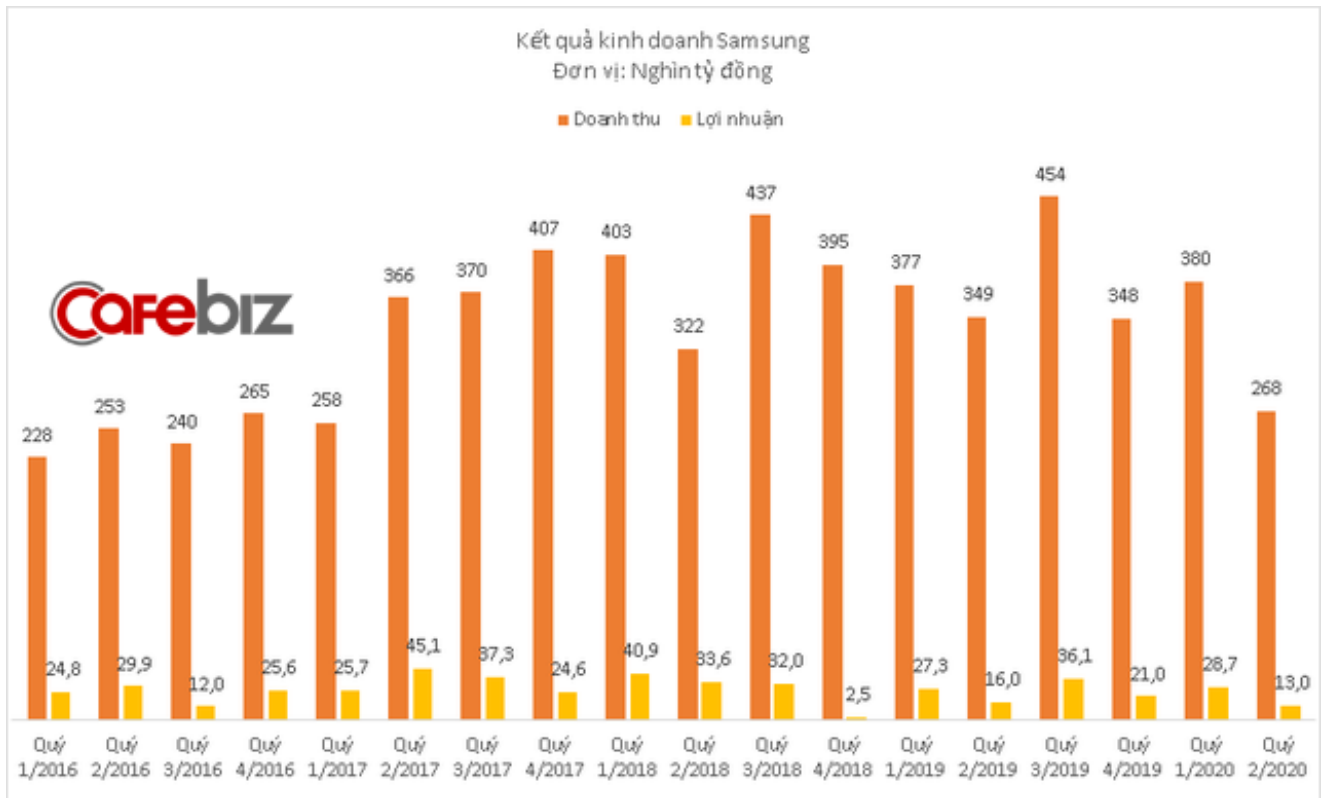
Sơ đồ 2. 2: Cơ cấu tổ chức trong Group CP&OLB



2.1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

2.1.3. Tình hình sản xuất và kinh doanh của công ty

Biểu đồ 2. 1: Kết quả kinh doanh SDV 2016-2020



2.1.4. Nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

2.1.4.1. Nhóm các yếu tố thuộc về công việc

2.1.4.2. Nhóm các yếu tố khác

2.2.2. Nhóm các yếu tố thuộc về nhân viên

2.1.5. Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất

2.2.1.1. Tạo động lực thông qua tiền lương và tiền công

Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho nhân viên. Công thức tính lương như sau:

- Lương tháng, lương ngày, lương giờ:
- Lương làm thêm giờ:

2.2.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

2.2.1.3. Tạo động lực thông qua phụ cấp, phúc lợi

2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

2.2.2.1. Đảm bảo việc làm ổn định

2.2.2.2. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên

2.2.2.3. Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên

2.2.2.4. Điều kiện và môi trường làm việc

2.2.2.5. Đào tạo và phát triển của nhân viên

Chương trình đào tạo Định hướng được thực hiện kết hợp bởi nhiều phòng ban. Trong mỗi phòng đều cử một nhân viên đào tạo. Phòng Nhân sự sẽ chịu trách nhiệm điều phối và

sắp xếp lịch đào tạo và gửi đến các nhân viên đào tạo của các phòng. Nội dung chính của chương trình đào tạo ban đầu là:

- *Các chính sách của công ty*
- *Phòng cháy chữa cháy*
- *An toàn lao động*
- *Hoạt động 5S*
- *Hoạt động tiết kiệm chi phí*
- *Thực hiện bài tập MAT (kiểm tra giới hạn của bản thân trong điều kiện lao động vất vả)*
- *Bài phát biểu chào mừng nhân viên mới của Tổng Giám đốc*

Phương pháp giảng dạy chủ yếu là theo kiểu phòng thí nghiệm, sử dụng trò chơi trong quá trình giảng dạy, tạo cảm giác thích thú cho người học.

2.3. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

2.3.1. Ưu điểm

Mức lương hiện nay của nhân viên, đặc biệt là NVSX tại SDV cao đủ để họ có thể đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của cuộc sống, lương được tăng ít nhất theo tốc độ lạm phát nhằm đảm bảo tiền lương thực tế không bị giảm. Cách tính lương rất đơn giản, tiền lương nhận được có liên quan mật thiết đến số ngày công do vậy khuyến khích nhân viên đi làm đầy đủ, đúng giờ.

Tiền thưởng của Công ty hiện nay đang ở mức khá cao so với các công ty trong cùng khu công nghiệp, với mức thưởng tối đa lên tới 4 tháng lương. Đây thực sự là niềm động viên lớn đối với nhân viên công ty nói chung và NVSX nói riêng.

Phụ cấp trong cho vị trí NVSX trong Công ty rất đa dạng, thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với đời sống nhân viên. Đây cũng là một yếu tố có tác động tích cực đến động lực lao động của NVSX.

Phúc lợi: Công ty thực hiện đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc cho nhân viên. Công ty cũng có các cửa hàng, căng tin giúp nhân viên. Các chương trình festival, GWP của công ty đã thu hút rất nhiều NVSX tham gia.

NVSX được trang bị đầy đủ an toàn lao động, bảo hộ lao động, công ty giữ gìn nơi làm việc sạch sẽ, thông thoáng. Trong giai đoạn 2016-2020 công ty chưa để xảy ra vụ tai nạn lao động nào nghiêm trọng nào. NVSX được tuyển dụng và bố trí công việc hợp lý, nhằm tạo ra sự hài lòng lớn nhất từ phía nhân viên

Việc đảm bảo việc làm cho NVSX được công ty thực hiện tốt. Người NVSX được luân chuyển thời gian làm việc theo kế hoạch của công ty một cách hợp lý, hạn chế tình trạng nghỉ 70% hoặc nghỉ không lương.

Công tác đào tạo được công ty đặc biệt chú trọng, đặc biệt là đào tạo định hướng, cung cấp nhiều kiến thức bổ ích cho NVSX, không chỉ các kiến thức liên quan đến công việc mà còn hữu ích cho cả cuộc sống của họ. NVSX cảm thấy trưởng thành hơn, có nhiều kiến thức làm cuộc sống tốt hơn.

Mối quan hệ đồng nghiệp của NVSX tại công ty rất tốt, không khí cởi mở thân thiện cũng là yếu tố giúp nâng cao động lực lao động cho NVSX

Nhìn chung, công ty cũng đã quan tâm đến các khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên, đặc biệt là NVSX. Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Tiền lương chưa thực sự gắn liền với tình hình thực hiện công việc. Mặc dù có hạng mục “ lương theo kết quả đánh giá thực hiện công việc tháng trước” nhưng hạng mục này chiếm tỉ trọng nhỏ , chưa có tác dụng kích thích nhiều. Hơn nữa, việc đánh giá thực hiện công việc cho NVSX không công bằng làm sai lệch các khoản này và ảnh hưởng xấu đến công tác tiền lương.

Phúc lợi: Hoạt động phúc lợi tự nguyện lớn nhất thường xuyên nhất và có tầm quan trọng lớn nhất đối với Công ty là căng tin phục vụ bữa ăn ca của nhân viên. Tuy nhiên chất lượng bữa ăn ca tại Công ty chưa cao. Hầu hết NVSX thường xuyên thấy không ngon miệng. Nguyên nhân là do đơn giá cho một bữa ăn chưa cao. Tuy nhiên, quan trọng hơn là bài toán lợi nhuận của các nhà cung cấp. Công ty không đứng ra cung cấp cơm cho nhân viên mà sử

dụng nhà cung cấp. So sánh với đơn giá và bữa ăn được cung cấp thì mức chênh lệch là rất lớn. Bữa ăn không tương xứng với đơn giá.

Nhiệt độ tại nơi làm việc còn chênh lệch giữa các khu vực khác nhau trong xưởng sản xuất, đặc biệt vào mùa hè làm cản trở nhiều cho quá trình thực hiện công việc.

Công tác đánh giá thực hiện công việc cho NVSX được triển khai không tốt. Ngoài ra, sự chuyên môn hóa quá cao dẫn đến nhân viên sản xuất nhàm chán với công việc hiện tại, ngày qua ngày họ chỉ làm một công việc dẫn đến mất động lực làm việc.

NVSX chịu áp lực rất lớn từ phía người lãnh đạo trực tiếp và không hài lòng với cách cư xử của cấp trên. Một nguyên nhân quan trọng là kỹ năng lãnh đạo của người quản lý trực tiếp của NVSX còn yếu.

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SAMSUNG DISPLAY VIỆT NAM

3.1. Định hướng nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty

3.1.2. Một số định hướng lớn nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

- Hoàn thiện hình thức trả lương phù hợp để nâng cao tính cạnh tranh.
- Chính sách thưởng hợp lý để kích thích nhân viên, thu hút và giữ gìn nhân viên giỏi.
- Cải thiện điều kiện làm việc cũng như hoàn thiện các biện pháp kích thích tinh thần làm việc của nhân viên.
- Hoàn thiện công tác đánh giá năng lực làm việc của nhân viên trong các bộ phận đảm bảo tính công bằng trong đánh giá cũng như tạo tâm lý tốt cho nhân viên.
- Tập trung cho công tác đào tạo và phát triển nhân viên sản xuất cũng như đội ngũ quản lý.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

3.2.1. Nhóm giải pháp thông qua khuyến khích vật chất

3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách về tiền lương

Đề xuất giải pháp 1: Hoàn thiện cách tính lương cơ bản

3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách về tiền thưởng

Đề xuất giải pháp 2 : Tiền thưởng theo lượng hàng lỗi

3.2.1.3. Hoàn thiện chính sách phụ cấp, phúc lợi

Đề xuất giải pháp 3: Phụ cấp theo hoàn cảnh gia đình của nhân viên

Đề xuất giải pháp 4: Nâng cao chất lượng bữa ăn ca

3.2.2. Nhóm giải pháp thông qua khuyến khích tinh thần.

3.2.2.1. Cải tiến cách thức đánh giá năng lực làm việc của nhân viên

Đề xuất giải pháp 4 : Cải tiến quy trình đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên

3.2.2.2. Cải thiện điều kiện làm việc và môi trường

Đề xuất giải pháp 5 : Cải thiện điều kiện làm việc khu vực sản xuất

Đề xuất giải pháp 6 : Nâng cao hoạt động giải trí cho nhân viên

Đề xuất giải pháp 7 : Cải thiện mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên

3.2.2.3. Bổ sung các vấn đề về đào tạo và cơ hội phát triển công việc của nhân viên

Đề xuất giải pháp 8 : Đào tạo đa kỹ năng cho nhân viên

3.3. Một số kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.

Thứ nhất, đổi mới công tác xây dựng quy hoạch, kế hoạch và sửa đổi, bổ sung hoàn thiện các quy định về đánh giá năng lực nhân viên; nghiên cứu xây dựng cơ chế, chính sách nhằm thu hút đội ngũ sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, sinh viên các lớp cử nhân tài năng chất lượng cao công ty; xây dựng chính sách thu hút nhân viên có trình độ chuyên môn cao ở trong và ngoài nước vào làm việc tại công ty;

Thứ hai, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, tự đào tạo và đào tạo lại đối với đội ngũ nhân viên sản xuất nhằm nâng cao chất lượng của NVSX cả về năng lực chuyên môn lẫn kỹ năng làm việc;

Thứ ba, đẩy mạnh công tác xây dựng nhóm nghiên cứu nhằm tăng cường trao đổi học thuật, sáng kiến kinh nghiệm trong sản xuất; tổ chức và khuyến khích nhân viên tham gia cuộc họp nhằm nâng cao kinh nghiệm nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn.

Thứ tư, đổi mới công tác quản lý, sử dụng, đánh giá, sàng lọc đội ngũ nhân viên quản lý theo hướng phân công, phân cấp về trách nhiệm, quyền hạn và giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm

Thứ năm, bổ sung, hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ nhân viên tương xứng với thành tích và năng lực cá nhân; điều chỉnh chính sách lương, phụ cấp ưu đãi, cơ chế đãi ngộ phù hợp cống hiến trong công việc, tạo động lực và điều kiện cho đội ngũ GDV nâng cao năng lực, trình độ công tác.

Thứ sáu, khẳng định rõ giá trị cốt lõi, văn hoá doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo của SDV, ổn định cơ cấu tổ chức, ban hành quy chế hoạt động, chức năng nhiệm vụ, quy trình phối hợp xử lý công việc nội bộ.

Thứ bảy, quản lý tốt công tác kế hoạch, dự báo làm nền tảng cho việc giao nhiệm vụ kế hoạch của sản xuất kinh doanh sao cho phù hợp với điều kiện của nền kinh tế, môi trường cạnh tranh và tình hình của công ty SDV.

KẾT LUẬN

Nâng cao tinh thần và tạo động lực cho người lao động có vai trò cực kì quan trọng trong việc thu hút gìn giữ lực lượng lao động của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp khai thác và phát huy hiệu quả tiềm năng nhân lực của mình. Thời đại công nghệ kỹ thuật phát triển và thay đổi hàng ngày, đặc biệt với các ngành nghề sản xuất công nghệ cao, con người đã dần tách khỏi các công việc chân tay thuần túy mà có được sự phục vụ, hỗ trợ tốt hơn nhờ máy móc. Tuy nhiên dù máy móc công nghệ có phát triển tới đâu, con người vẫn là nhân vật chính trong việc tạo ra sản phẩm. Vì vậy, vấn đề làm thế nào để nhân viên đạt kết quả cao nhất trong công việc và đem lại kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết của mỗi doanh nghiệp hiện nay. Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp là việc doanh nghiệp đó có tạo ra được động lực cho người lao động không, từ đó giữ chân được những người tài cho tổ chức.

Trên cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động, luận văn sẽ áp dụng để đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty SDV. Đồng thời, thông qua đánh giá được thực trạng, các lý thuyết về tạo động lực cho người lao động cũng được kiểm chứng một cách rõ ràng, từ đó chỉ ra được các ưu nhược điểm, hạn chế cũng như nguyên nhân trong công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty SDV, thông qua đó luận văn đề xuất được các giải pháp và kiến nghị phù hợp với tình hình thực tế. Một lần nữa, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến TS. Bùi Minh Hải đã hướng dẫn tận tình sự hợp tác nhiệt tình của các anh chị tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam đã giúp em hoàn thành luận văn này.