

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**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**(Theo định hướng ứng dụng)**

**Hà Nội- 2021**

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**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**(Theo định hướng ứng dụng)**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ : 8.34.01.01**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI MINH HẢI**

**Hà Nội - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được ai công bố trong bất kỳ một công trình nào khác. Tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước hội đồng khoa học về nội dung của Luận văn và lời cam đoan này.

Tác giả luận văn

**Trần Hoàng Việt**

*Hà Nội, ngày 01 tháng 05 năm 2021*

## LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ sự biết ơn chân thành và sâu sắc nhất tới TS. Bùi Minh Hải - Giáo viên hướng dẫn khoa học, người đã tận tình hướng dẫn, hỗ trợ và giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn của mình.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy, các cô là giảng viên khoa Quản Trị Kinh Doanh của trường Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đã tận tình truyền đạt kiến thức và hướng dẫn cho tôi trong suốt quá trình học tập tại trường.

Trong quá trình hoàn thành luận văn do thời gian và khả năng kiến thức còn hạn chế nên khó tránh khỏi những sai sót. Kính mong nhận được sự hướng dẫn, góp ý của các thầy các cô.

*Hà Nội, ngày 01 tháng 05 năm 2021.*

**Người viết**

**Trần Hoàng Việt**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN.....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU HÌNH VẼ.....</b>	<b>vii</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Khái quát chung về tạo động lực trong doanh nghiệp .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Động cơ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.....	6
1.1.2. Động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp .....	7
1.1.3. Tầm quan trọng của việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp.....	8
1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp .....	9
<b>1.2. Một số học thuyết tạo động lực .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow .....	10
1.2.2. Học thuyết kỳ vọng .....	12
1.2.3. Học thuyết công bằng.....	13
1.2.4. Học thuyết hai yếu tố.....	13
<b>1.3. Các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Nhóm yếu tố thuộc về doanh nghiệp .....	15
1.3.2. Nhóm yếu tố thuộc về nhân viên .....	17
1.3.3. Nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài .....	19

<b>1.4. Nội dung cơ bản của tạo động lực làm việc.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất.....	20
1.4.2. Tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần .....	23
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SAMSUNG DISPLAY VIỆT NAM .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.....</b>	<b>27</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực trong công ty .....	29
2.1.3. Tình hình sản xuất và kinh doanh của công ty .....	33
2.1.4. Nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp .....	33
2.1.5. Nhóm các yếu tố thuộc về nhân viên .....	39
2.1.6. Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	42
<b>2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.....</b>	<b>43</b>
2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất.....	43
2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần .....	56
<b>2.3. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.....</b>	<b>65</b>
2.3.1. Ưu điểm .....	65
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	66
<b>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.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Định hướng nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam.....</b>	<b>68</b>

3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty .....	68
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 .....	69
<b>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.....</b>	<b>70</b>
3.2.1. Nhóm giải pháp thông qua khuyến khích vật chất .....	70
3.2.2. Nhóm giải pháp thông qua khuyến khích tinh thần.....	72
<b>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.....</b>	<b>78</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>80</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>81</b>
<b>PHỤ LỤC I : CÂU HỎI PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN .....</b>	<b>83</b>
<b>PHỤ LỤC II : BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHÂN VIÊN .....</b>	<b>85</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
ĐLLV	Động lực làm việc
NVSX	Nhân viên sản xuất
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
SDV	Samsung Display Việt Nam
MBO	Management By Objectives (Quản lý theo mục tiêu)
KPI	Key Performance Incentive (Thưởng theo năng suất lao động)
GWP	Great Work Place (Nơi làm việc tuyệt vời)
SOP	Sale and Operation Planning (Kế hoạch hoạt động kinh doanh)
WI	Work Instructions (Bản hướng dẫn công việc)
KCN	Khu công nghiệp

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU HÌNH VẼ**

<b>Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow.....</b>	<b>11</b>
---	-----------

## **BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ**

<b>Bảng 2. 1: Cơ cấu tổ chức của SDV .....</b>	<b>30</b>
<b>Bảng 2. 2: Cơ cấu tổ chức trong Group CP&amp;OLB .....</b>	<b>30</b>
<b>Bảng 2. 3: Cơ cấu nhân lực theo giới tính .....</b>	<b>31</b>
<b>Bảng 2. 4: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi.....</b>	<b>31</b>
<b>Bảng 2. 5: Cơ cấu nhân lực theo trình độ.....</b>	<b>32</b>
<b>Biểu đồ 2. 1: Kết quả kinh doanh SDV 2016-2020.....</b>	<b>33</b>
<b>Bảng 2. 6: Lương cơ bản theo bậc của SDV .....</b>	<b>44</b>
<b>Bảng 2. 7: Lương năng lực .....</b>	<b>44</b>
<b>Bảng 2. 8: Lương làm thêm giờ.....</b>	<b>45</b>
<b>Bảng 2. 9: Lương tối thiểu vùng .....</b>	<b>46</b>
<b>Bảng 2. 10: Kết quả khảo sát câu hỏi số 1 .....</b>	<b>47</b>
<b>Bảng 2. 11: Kết quả khảo sát lương cơ bản tại một số công ty.....</b>	<b>47</b>
<b>Bảng 2.12 : Kết quả khảo sát câu hỏi số 2 .....</b>	<b>48</b>
<b>Bảng 2. 13: Các khoản thưởng định kỳ tại SDV .....</b>	<b>49</b>
<b>Bảng 2. 14: Khảo sát mức thưởng tại một số công ty .....</b>	<b>50</b>
<b>Bảng 2. 15: Kết quả khảo sát câu hỏi số 3 .....</b>	<b>51</b>
<b>Bảng 2. 16: Kết quả khảo sát câu hỏi số 4 .....</b>	<b>52</b>
<b>Bảng 2. 17: Kết quả khảo sát câu hỏi số 5 .....</b>	<b>53</b>
<b>Bảng 2. 18: Phúc lợi hiếu/hỷ tại SDV.....</b>	<b>54</b>

<b>Bảng 2. 19: Kết quả khảo sát câu hỏi số 6 .....</b>	<b>56</b>
<b>Bảng 2. 20: Kết quả khảo sát câu hỏi số 7 .....</b>	<b>57</b>
<b>Bảng 2. 21: Kết quả khảo sát câu hỏi số 8 .....</b>	<b>58</b>
<b>Bảng 2.22: Kết quả khảo sát câu hỏi số 9 .....</b>	<b>60</b>
<b>Bảng 2. 23: Kết quả khảo sát câu hỏi số 10 .....</b>	<b>61</b>
<b>Bảng 2. 24: Kết quả khảo sát câu hỏi số 11 .....</b>	<b>62</b>
<b>Bảng 2. 25: Kết quả khảo sát câu hỏi số 12 .....</b>	<b>63</b>

## 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 xong 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 đó 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 thiếu 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 Blanc Hard 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 480 nhân viên sản xuất ở các công đoạn là Cp part, Bpl part, Olb part, Innovation part, System part, Quality part, Managemen 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

Theo từ điển Tiếng Việt, động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy con người ta suy nghĩ và hành động.

Theo J. Piaget: “Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng cho hoạt động đó.” (Alderfer, C. P. (1972) )

Theo thuyết tâm lý hoạt động: Những đối tượng nào được phản ánh vào óc ta mà có tác dụng thúc đẩy hoạt động, xác định phương hướng hoạt động để thỏa mãn nhu cầu nhất định thì được gọi là động cơ hoạt động.

Động cơ theo nghĩa rộng nhất được hiểu là cái thúc đẩy con người hoạt động làm thỏa mãn nhu cầu, là cái làm nảy sinh tính tích cực và xu hướng của tính tích cực đó. Động cơ là nguyên nhân trực tiếp của hành vi.

Động cơ làm việc là sự khao khát và tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng đến việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động cơ làm việc cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội)

Các nhà tâm lý học Xô Viết quan niệm: “Động cơ là sự phản ánh nhu cầu”. Những đối tượng đáp ứng nhu cầu tồn tại trong hiện thực khách quan, một khi chúng bộc lộ ra và được chủ thể nhận biết thì sẽ thúc đẩy, hướng dẫn con người hoạt động. Nói khác đi, khi nhu cầu gặp đối tượng có khả năng thỏa mãn thì trở thành động cơ. Động cơ là sự biểu hiện chủ quan có nhu cầu. Có thể phân chia nhu cầu thành hai loại: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

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***

Nhà nghiên cứu Terence R. Mitchell (1982) cho rằng: động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình.

Tác giả Guay (2010) trong tạp chí Family and Consumer Sciences thì cho rằng động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó.

Cụ thể hơn, ở Việt Nam có rất nhiều định nghĩa, giải thích về động lực làm việc, tiêu biểu như sau:

- Động lực làm việc là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống, làm việc của con người (Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, tr.128).

- Theo TS Bùi Anh Tuấn trường Đại học Kinh tế quốc dân: “Động lực của nhân viên là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong

điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao” (Bùi Anh Tuấn(2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội ).

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 tỉnh 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” (Bùi Anh Tuấn(2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội ). Nhà quản trị muốn nhân viên nỗ lực hết sức khi làm việc thì phải truyền được động lực đủ lớn dành cho nhân viên, đồng thời tạo mọi điều kiện môi trường cho nhân viên hoàn thành công việc một cách thuận lợi nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Tạo động lực cho nhân viên chính là việc doanh nghiệp dùng những biện pháp nhất định để kích thích nhân viên làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

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 ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho nhân viên càng nhiều, nhân viên càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi nhân viên cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho nhân viên để hướng hành vi của nhân viên theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

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. Sự gắn bó nhiệt tình của họ cùng với biện pháp tạo động lực tốt sẽ làm tăng sức cuốn hút nhân viên giỏi đến với tổ chức.

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực làm việc là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để nhân viên cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất...Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được.

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

Trên thực tế việc tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhân viên rất đa dạng. Có rất nhiều học thuyết tạo động lực và mỗi một học thuyết đều chỉ có thể đề cập đến một số khía cạnh trong tạo động lực. Vì vậy tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội đặc điểm tổ chức mà có thể áp dụng một hay một số học thuyết cho phù hợp. Không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh. Về cơ bản, dù các học thuyết nghiên cứu về tạo động lực ở các khía cạnh khác nhau thì nội dung tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp luôn bao gồm một số công việc chính là: xác định nhu cầu, mong muốn của nhân viên và đưa ra các biện pháp thích hợp để kích thích tạo động lực cho nhân viên phù hợp với điều kiện thực tế của các tổ chức, doanh nghiệp

Ở luận văn này sẽ đề cập tới học thuyết nhu cầu của A. Maslow để phân tích nhu cầu của nhân viên và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến nhân viên; học thuyết công bằng của Stacy Adam, học thuyết hai yếu tố của Herzberg, và học

thuyết kỳ vọng của Victor Vroom là cơ sở phân tích các biện pháp kích thích về tài chính, phi tài chính trong việc tạo động lực cho nhân viên.

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.

Như vậy nếu động lực làm việc là những nhân tố xuất phát từ bên trong nhân viên thì tạo động lực lại là một công việc của nhà quản lý làm sao cho nhân viên của mình có ĐLLV.

Để tạo được động lực làm việc, nhà quản lý phải bỏ chi phí: Chi phí đó được biểu hiện dưới dạng tiền lương của nhân viên và các nhân tố vô hình khác như tính hấp dẫn của công việc, văn hoá tổ chức môi trường làm việc... Nhà quản lý tạo ra tiền lương đủ hấp dẫn để chi trả cho nhân viên, bỏ thời gian tiền bạc để đầu tư thiết kế công việc hấp dẫn, có tính thách thức, công việc ổn định và độ rủi ro trong công việc là thấp, công ty phải chú ý xây dựng môi trường làm việc thật tốt, văn hoá công ty thật phù hợp. Như vậy có thể thấy tạo động lực là một quá trình liên tục, tốn nhiều chi phí và khá phức tạp. Bởi vì không phải bỏ tiền ra là nhà quản lý có thể có được động lực làm việc của nhân viên, việc thiết kế công việc và xây dựng môi trường làm việc và văn hoá công ty không phải là dễ dàng, không phải bao giờ cũng kích thích được nhân viên. Chính điều đó làm nên tính nghệ thuật của tạo động lực lao động nói chung và quản trị nhân lực nói riêng.

## **1.2. Một số học thuyết tạo động lực**

### ***1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow***

Một trong các học thuyết mà các nhà quản trị luôn nhắc tới đầu tiên là học thuyết nhu cầu Maslow. Nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970) đã đưa ra

quan điểm về nhu cầu của con người sắp xếp theo thang bậc từ thấp đến cao và học thuyết này được sử dụng rất rộng trong nghiên cứu về động lực sau này.

Maslow sắp xếp thang bậc nhu cầu con người theo hình 1.1 :



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**

(Bùi Anh Tuấn(2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, tr 95)

Nhu cầu sinh học của cơ thể như ăn uống, đi lại, nghỉ ngơi ... là bậc đầu tiên của tháp nhu cầu. Đây là nhu cầu cần thiết tạo nên sự tồn tại của con người mà bất kỳ cá thể nào cũng cần được đáp ứng.

Khi đã được thỏa mãn nhu cầu đầu tiên, con người sẽ hướng tới những nhu cầu cao hơn đó là nhu cầu về sự an toàn. An toàn ở đây gồm cả thể chất và tinh thần, an toàn về tính mạng và tài sản. Nhu cầu này thể hiện rất rõ qua việc con người lo lắng cho sức khỏe như ăn uống sạch sẽ, mua bảo hiểm, chọn sinh sống ở khu dân trí cao, trật tự ổn định...

Nhu cầu xã hội là bậc tiếp theo của tháp nhu cầu Maslow. Đây là nhu cầu được hòa nhập, tham gia vào những tập thể hội, nhóm, cộng đồng, có những mối quan hệ gắn kết như đồng nghiệp, bạn bè, vợ chồng...Chỉ khi tham gia, chỉ khi hòa

nhập, chỉ khi chia sẻ với người khác, con người mới có thể tồn tại một cách bình thường trong xã hội

Cấp bậc thứ tư trong tháp nhu cầu của Maslow là nhu cầu được đánh giá và tôn trọng. Như ở nhu cầu xã hội, sau khi hòa nhập vào tập thể, con người có khuynh hướng khẳng định bản thân, muốn bản thân có vị trí cao trong tập thể. Yếu tố này khiến sự nỗ lực trong bản thân luôn được đẩy lên cao độ khi các nhu cầu trước đó đã được đáp ứng

Nhu cầu cao nhất là nhu cầu tự thể hiện. Con người luôn tiềm ẩn khát khao có được vị trí cao nhất, đứng đầu trong một lĩnh vực, trong một thời gian cụ thể, một tập thể hội nhóm nào đó.

Theo Maslow khi cá nhân thỏa mãn được nhu cầu bậc thấp thì mới chuyển lên nhu cầu bậc cao hơn.

### ***1.2.2. Học thuyết kỳ vọng***

Học thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom. Ông được biết tới là giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale và đồng thời ông có học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan.

Học thuyết cân kỳ vọng được Victor Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác. Khác với Maslow, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Con người nỗ lực làm việc nếu họ biết rằng một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng đang đón họ. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì nó sẽ có tác động tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo.

Học thuyết chỉ ra rằng: Để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải làm cho nhân viên nhìn ra được quan hệ trực tiếp giữa những nỗ lực phấn đấu của

cá nhân và thành quả sẽ nhận lại được. Để tạo động lực làm việc cho nhân viên, người quản lý phải đưa nghiên cứu đưa ra phần thưởng hợp lý với nỗ lực nhân viên đã, đang và sẽ thực hiện.

### ***1.2.3. Học thuyết công bằng***

Học thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự đãi ngộ trong tổ chức phải công bằng, hợp lí, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Nhân viên cảm thấy họ được đối xử công bằng thì nhân viên mới nỗ lực hết mình. Và nếu họ nhận thấy rằng đồng nghiệp của họ được trả cao hơn trong khi hai người có mức đóng góp như nhau thì họ sẽ có xu hướng giảm nỗ lực của bản thân, nhưng con người thường có xu hướng thổi phồng thành tích của mình và đánh giá thấp đóng góp của người khác. Bởi vậy, nhà quản trị cần có một công cụ để đo lường mức đóng góp của nhân viên một cách minh bạch, dễ hiểu và chặt chẽ để cả nhân viên và nhà quản lý đều có thể thấy nắm bắt được kết quả làm việc của nhân viên thực sự chính xác. Từ đó, nhà quản trị sẽ hệ thống đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) có hiệu quả, và đảm bảo tính công bằng với hệ thống thù lao.

### ***1.2.4. Học thuyết hai yếu tố***

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến nhân viên như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau:

-Nhóm 1: gọi là nhóm duy trì, bao gồm các yếu tố như: tiền lương, điều kiện làm việc, sự giám sát công việc.

-Nhóm 2: gọi là nhóm có tác dụng thúc đẩy, bao gồm các yếu tố như: bản chất bên trong của công việc, sự thừa nhận thành tích, sự thăng tiến...( Nguyễn Thị Hoài Dung & Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội, tr.328)

Herberg cho rằng nhóm hai là nhóm có tác động thúc đẩy thật sự, nếu thiếu vắng các yếu tố này thì con người sẽ không hài lòng, làm việc một cách cầm chừng. Nếu các nhóm này được thực hiện tốt thì có tác dụng thúc đẩy rất lớn.

Còn nhóm một là các yếu tố duy trì, tức là các yếu tố này chỉ mang tính chất ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của nhân viên chứ không hề có tác dụng tăng sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc. Tuy nhiên nếu không có các yếu tố này sẽ gây nên sự bất mãn ở nhân viên.

Herzberg lập luận rằng việc khắc phục các nguyên nhân của sự không hài lòng không tạo ra sự hài lòng. Ngoài ra, việc tăng thêm các yếu tố hài lòng cũng sẽ không loại bỏ sự bất mãn. Người quản lý phải đảm bảo cung cấp đủ các nhân tố duy trì, đồng thời xây dựng sự thỏa mãn hoặc động lực thúc đẩy công việc của nhân viên. Về bản chất, các nhân tố duy trì là cần thiết để đảm bảo cấp dưới không bất mãn, và động lực là cần thiết để thúc đẩy nhân viên làm việc hướng tới mức hiệu suất cao hơn.

### **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:* Chuyên môn hoá ra đời cùng với sự phân công lao động xã hội. Bản chất của chuyên môn hóa công việc là: một công việc trọn vẹn không chỉ do một cá nhân thực hiện mà nó được chia ra thành các bước, mỗi bước được một cá nhân riêng biệt hoàn tất. Điều cốt lõi ở đây là mỗi cá nhân chỉ chuyên về một phần chứ không phải toàn bộ mọi hoạt động. Điều này giúp doanh nghiệp sử dụng nhân viên tối ưu nhất với năng lực của họ. Tuy nhiên chuyên môn hoá càng cao thì số lượng thao tác trong một công việc càng ít dẫn đến tần số lặp lại các thao tác trong một đơn vị thời gian là lớn, gây nên mệt mỏi, căng thẳng thần kinh, dẫn tới năng suất lao động của nhân viên sẽ giảm xuống, ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Vì vậy khi thiết kế công việc không nên có sự chuyên môn hoá quá sâu, và nên để nhân viên có sự luân chuyển công việc để giảm sự nhàm chán.

*\* Mức độ phức tạp của công việc:* Căn cứ vào độ phức tạp khác nhau của công việc mà sắp xếp nhân viên thích hợp vào vị trí tương ứng. Điều này khiến cho doanh nghiệp sử dụng nhân lực một cách hợp lý nhất, vừa tạo điều kiện việc trả thù lao tương ứng mức cống hiến, vừa tạo điều kiện nâng cao trình độ.

*\* Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc:* Như học thuyết nhu cầu của Maslow, con người sinh ra ai cũng có nhu cầu an toàn. Những công việc ảnh hưởng đến sức khỏe, tính mạng hoặc dễ gây ra sự không an toàn, không bền vững ổn định thì thường tác động xấu tới tinh thần nhân viên. Vì thế những công việc nguy hiểm như làm việc trong hầm lò, ngoài biển khơi, rừng sâu...thường không được con người ưu ái. Vì thế khả năng cho phép, nhà quản lý cố gắng gạt tất cả những gì mạo hiểm, rủi ro trong công việc của nhân viên.

\* *Mức độ hao phí về thể lực và trí lực*: Những công việc có mức độ hao phí về thể lực cao thường tốn nhiều năng lượng, gây ra mệt mỏi trên cơ thể nhân viên. Tuy nhiên, hao phí về thể lực ở một mức độ nào đó sẽ giúp cơ thể vận động tốt hơn do đó con người cảm thấy khoẻ mạnh thư thái hơn khi được nghỉ ngơi, ăn uống hợp lý. Ngược lại nếu công việc hao phí trí lực nhiều sẽ gây ra căng thẳng thần kinh, tạo nên ức chế, mệt mỏi dẫn tới chán ăn, khó ngủ, ảnh hưởng đến sức khỏe nhân viên. Vì vậy khi thiết kế công việc cần chú ý sự kết hợp giữa hao phí trí lực và thể lực sao cho sự mệt mỏi ở nhân viên là giảm xuống tối thiểu, không tác động xấu trong thời gian dài.

#### 1.3.1.2. Nhóm yếu tố khác

\* *Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp*: Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu thức cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định. Nếu mục tiêu, chiến lược đó phù hợp mong ước nhân viên trong công ty thì nhân viên sẽ có động lực sát cánh cùng doanh nghiệp bền vững và dài lâu hơn.

\* *Văn hóa của doanh nghiệp*: “Văn hoá của doanh nghiệp là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các nhân viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những nhân viên trong doanh nghiệp.”( **Bùi Anh Tuấn(2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, tr 229**).

Văn hóa doanh nghiệp giống như tính cách và đời sống tinh thần của con người, ảnh hưởng đến lối sống, hành vi của người đó. Xây dựng văn hóa công ty quyết định sự thành bại và tồn tại lâu dài của mỗi doanh nghiệp. Nhân viên càng chấp nhận được văn hoá doanh nghiệp thì có động lực làm việc rất lớn, ngược lại một khi họ thấy không thể hợp được với văn hoá doanh nghiệp và khó chấp nhận về giá trị của văn hoá doanh nghiệp thì việc mất đi động lực làm việc là việc sớm hay muộn mà thôi.

\* *Phong cách lãnh đạo*: Phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của một nhân viên, phong cách đó thường được thể hiện qua các hành động hoặc rõ ràng hoặc ngầm ý từ lãnh đạo của họ (Newstrom, Davis, 1993). Mỗi phong cách lãnh đạo có những tác động khác nhau cho nhiều trường hợp. Lựa chọn phong cách nào cho phù hợp với từng hoàn cảnh và trường hợp khác nhau sẽ có ý nghĩa rất lớn trong công tác tạo động lực cho nhân viên. Để tạo được động lực cho nhân viên, nhà quản lý phải tạo dựng được lòng tin, sự tôn trọng từ nhân viên, phải thể hiện rõ thiện sự sẵn sàng lắng nghe ý kiến của nhân viên, đồng thời cũng phải biết đưa ra chính kiến của mình, thể hiện là người mạnh mẽ quyết đoán. Đối xử công bằng, giúp đỡ nhân viên khi khó khăn và tạo ra sự công bằng trong doanh nghiệp sẽ luôn tạo ra động lực làm việc rất lớn.

\* *Sự gắn kết của nhân viên*: Mối quan hệ giữa các nhân viên là một yếu tố cực kỳ quan trọng ảnh hưởng tới động lực của nhân viên. Nếu làm việc trong môi trường tốt, mối quan hệ giữa mọi người là thân thiện, giúp đỡ nhau trong công việc và cuộc sống thì nhân viên sẽ thấy vui vẻ, làm việc nhiệt tình hơn, hăng say hơn, hiệu quả công việc sẽ tốt hơn và dễ dàng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

\* *Các chính sách quản trị nhân sự*: các chính sách quản trị nhân sự như chính sách về tuyển mộ tuyển chọn, bố trí nhân lực, thù lao, đào tạo phát triển, kỷ luật lao động, an toàn vệ sinh lao động...đều có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên vì nó tác động trực tiếp đến lợi ích và nhu cầu của nhân viên. Chính sách công bằng và thỏa đáng có tác dụng tạo động lực rất lớn trực tiếp tới tâm lý của nhân viên, nhân viên. Một chính sách nhân sự hợp lý, khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, và công khai... có thể tác động tốt đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp một cách hiệu quả và bền vững.

### **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*: như đã phân tích ở trên, con người luôn có các nhu cầu, khát vọng cụ thể ở mỗi thời điểm cần được thỏa mãn. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì lại xuất hiện nhu cầu khác cao hơn và con người lại xảy ra ý muốn thỏa mãn nhu cầu đó. Doanh nghiệp cần phải nắm bắt được các nhu cầu của người nhân viên, phân chia rõ nhu cầu là cấp bách, là lâu dài để thỏa mãn từng mức độ các nhu cầu, từ đó tạo nên động lực làm việc cho nhân viên.

\* *Năng lực của nhân viên*: năng lực của mỗi nhân viên là khác nhau nên động lực khiến họ hoàn thành công việc cũng là khác nhau. Năng lực của nhân viên thể hiện trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, sự hiểu khi làm việc trong doanh nghiệp. Nó được tạo nên và hoàn thiện trong quá trình học tập, lao động, trải nghiệm, và chạm thực tế. Năng lực của mỗi con người là cao thấp khác nhau ở nhiều mặt, nhưng khi nhân viên được đảm nhận những công việc phù hợp với năng lực, khi họ có được những điều kiện làm việc đầy đủ họ sẽ có động lực làm việc để phát huy tốt nhất năng lực của mình.

\* *Đặc điểm tính cách của nhân viên* : Tính cách là những đặc điểm tâm lý ổn định của con người, có ảnh hưởng trực tiếp tới suy nghĩ, lời nói, hành động của chính cá nhân đó. Nó bao gồm các đặc điểm hành vi, cả vốn có và có được, giúp phân biệt người này với người khác và có thể được quan sát thấy trong quan hệ của con người với môi trường và nhóm xã hội. Doanh nghiệp nắm bắt được tính cách của nhân viên, có cách thức đối xử và sử dụng họ hiệu quả, khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất tốt nhất sẽ tạo nên động lực làm việc cho nhân viên từ chính bên trong.

\* *Thái độ, quan điểm của nhân viên trong công việc và đối với doanh nghiệp*: bên cạnh những yếu tố như năng lực, kinh nghiệm, sự thông minh hay có người dẫn dắt, thì thái độ làm việc cũng chính là một yếu tố cực kỳ quan trọng để đánh giá sự

nghiệp cá nhân của bạn có thực sự thành công hay không. Một người có thái độ làm việc tốt là thể hiện người đó có một nền tảng giáo dục và đạo đức nghề nghiệp đúng đắn. Tuy nhiên, nhiều người lại không chú trọng thái độ làm việc nên con đường đạt tới sự thành công đối với họ dường như là quá khó khăn. Nếu quản lý biết cách tạo cho nhân viên có những thái độ, quan điểm tích cực trong công việc và tổ chức thì họ sẽ có động lực làm việc rất lớn.

### ***1.3.3. Nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài***

\* *Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp*: Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành và lĩnh vực nhất định, mỗi lĩnh vực có vị thế khác nhau, do đó cũng tác động đến mong đợi của người lao động.

\* *Chính sách pháp luật của Nhà nước*: Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng, đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Luật pháp công minh, thích hợp tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động yên tâm lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Chính phủ cần kiện toàn hệ thống pháp luật và đặc biệt là hệ thống pháp luật về lao động để đảm bảo các quyền lợi cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ góp phần vào sự phát triển chung của đất nước.

\* *Sự thay đổi của thị trường lao động*: Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động thay đổi sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho người lao động bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm lao động thay thế khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp của họ là làm việc chăm chỉ hơn để giữ được việc làm (động lực lao động cao hơn). Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

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

### 1.4.1. *Tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất*

Tạo động lực thông qua vật chất là việc dùng lợi ích về mặt tài chính liên quan đến tiền hoặc hiện vật để giúp nhân viên thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân họ. Đây là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc, phấn đấu để đạt kết quả cao.

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

Tiền lương là số tiền doanh nghiệp trả cho nhân viên một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm..).

Tiền công là số tiền trả cho nhân viên tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc khối lượng công việc được hoàn thành.

Tiền lương, tiền công, thu nhập nói chung có tác động cực kỳ lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Chất lượng cuộc sống của nhân viên được quyết định bởi tiền nói chung. Mức lương tối thiểu mà công ty đưa ra phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của nhân viên theo học thuyết nhu cầu của Maslow.

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. Có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo đời sống người lao động và gia đình họ ít nhất ở mức trung bình so với xã hội, không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của họ mà còn phải có tích lũy.

- 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 quy định.

- Tiền lương phải thỏa đáng với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng. Công bằng trong trả lương thể hiện ở sự so sánh giữa những người khác nhau trong tổ chức và ở sự so sánh với mức lương trên thị trường.

- Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

#### 1.4.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Tiền thưởng không những kích thích vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần cho nhân viên. Khoản tiền thưởng sử dụng đúng cách, kịp thời sẽ có tác dụng thôi thúc động lực làm việc của nhân viên cực kỳ lớn. Việc lựa chọn chế độ tiền thưởng phụ thuộc vào tiềm lực tài chính, đặc điểm kinh doanh và quan điểm quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù thế nào tiền thưởng cũng chỉ là khoản bổ sung của tiền lương, chế độ tiền thưởng không được làm mất đi vai trò của tiền lương.

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

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho nhân viên khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hay khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, không ổn định. Phụ cấp là khoản tiền bù đắp, bổ sung thêm cho thu nhập của nhân viên.

Phụ cấp có tác dụng kích thích nhân viên thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những nhân viên trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp nhân viên yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Có các loại phụ cấp như: Phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

Phụ cấp phải đảm bảo hợp lý, phải có xu hướng tăng cùng với tiền lương để có thể kích thích nhân viên.

Phúc lợi cho nhân viên được hiểu bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà nhân viên nhận được ngoài các khoản thù lao trực tiếp. Hay nói cách khác, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho nhân viên.

Phúc lợi được chia làm hai dạng: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc cho nhân viên theo pháp luật quy định như: bảo hiểm xã hội - y tế... Ngoài ra, các doanh nghiệp tùy vào khả năng tài chính có thể xây dựng các phúc lợi tự nguyện cho nhân viên như: Nghỉ ngơi hàng năm, tiền ăn trưa, xăng xe đi lại, tiền điện thoại, hỗ trợ thuê nhà, mua bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên... Phúc lợi tự nguyện: Là phúc lợi do các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng tài chính và quan điểm lãnh đạo của các nhà quản lý của công ty.

Để có thể tạo động lực cho nhân viên chương trình phúc lợi phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- Chương trình phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra cần có sự ủng hộ của nhân viên. Muốn thế, khi lựa chọn chương trình phúc lợi công ty cần khảo sát mong muốn và sở thích của nhân viên.

- Các quy định, điều khoản và điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi và dịch vụ cần được xây dựng bài bản và phổ biến đến từng nhân viên.

Tất cả các yếu tố lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi cần được sử dụng hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên luôn mong muốn những nỗ lực của họ sẽ được đền bù xứng đáng. Họ luôn đặt ra mục tiêu và mức độ hoàn thành công việc cho bản thân. Nếu những chính sách về lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi không thỏa đáng, công bằng và không có tác dụng kích thích thì sẽ mất đi sự nỗ lực phấn đấu của nhân viên, dần dần hình thành tính ỳ, thụ động cho tất cả lao động trong doanh nghiệp.

### ***1.4.2. Tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần***

#### **1.4.2.1. Đảm bảo việc làm ổn định**

Theo học thuyết Maslow, nhu cầu an toàn là một trong hai nhu cầu thiết yếu ở năm tầng nhu cầu của con người. Bởi vậy, đảm bảo việc làm ổn định cho nhân viên, hạn chế tối đa chảy máu nhân lực, giờ giấc làm việc hợp lý, công việc không luân chuyển đột ngột liên tục, địa điểm làm việc cố định là việc mà doanh nghiệp phải nhất mực đặt lên hàng đầu. Đối với nhân viên và NVSX thì việc giữ công việc ổn định lại càng quan trọng hơn.

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

Nhân viên của doanh nghiệp chỉ làm việc có hiệu quả khi họ biết nhiệm vụ của bản thân cần làm gì và làm như thế nào. Do vậy, xác định nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc giúp nhân viên hiểu được trách nhiệm và quyền hạn của mình. Việc xác định nhiệm vụ được cụ thể hóa tại bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng giúp nhân viên có những định hướng đúng đắn trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Chỉ khi nhân viên hiểu được công việc của mình, hiểu được các tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp họ nhận biết sự đóng góp của bản thân so với mức tiêu chuẩn của tổ chức, họ mới có động lực để hoàn thành tốt công việc, đạt năng suất, hiệu quả.

#### **1.4.2.3. Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên**

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên là phần quan trọng trong việc quản lý năng lực làm việc của đội ngũ bên cạnh xác định mục tiêu, đào tạo, huấn luyện, theo dõi hướng dẫn và phản hồi, nhằm giúp nhân viên đạt được kết quả tốt nhất mà công ty và bản thân mong đợi, từ đó định hướng mục tiêu phát triển trong tương lai.

Thiếu sự đánh giá công bằng của cấp trên, nhân viên sẽ không cảm thấy được gắn kết, mất đi động lực trong công việc, thờ ơ trước mục tiêu đề ra; chưa kể đến

khó khăn trong công việc điều chỉnh lương thưởng, thăng chức sao cho khách quan và công bằng.

Để kiểm soát thực hiện công việc của nhân viên tốt nhất, người quản lý cần có tầm nhìn, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp và sự thấu hiểu nhân viên.

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

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu quả nhất.

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe của nhân viên do đó nó có tác động rất lớn đến động lực làm việc của họ. Nếu điều kiện làm việc không tốt sẽ làm cho nhân viên mắc các bệnh nghề nghiệp, tai nạn lao động, nó còn gây tâm lý hoang mang cho nhân viên. Theo học thuyết nhu cầu của Maslow nhu cầu an toàn là nhu cầu đứng thứ hai sau nhu cầu sinh lý vì vậy để tạo động lực cho nhân viên việc cải thiện điều kiện lao động, thực hiện bảo hộ lao động là điều vô cùng cần thiết.

Doanh nghiệp có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì nhân viên sẽ thấy thoải mái khi làm việc, giúp họ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Để làm được điều này, tổ chức cần có những hoạt động tập thể để mọi người có cơ hội gần nhau hơn, người lãnh đạo phải

có sự đối xử công bằng với nhân viên, hạn chế sự ganh tỵ gây mất đoàn kết nội bộ, khen thưởng và kỷ luật đảm bảo đúng người, đúng việc, sự đánh giá những kết quả đóng góp của nhân viên phải dân chủ, công khai, minh bạch để có những khuyến khích hợp lý.

#### 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 Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, tr.153).

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên, nó đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện của con người theo học thuyết nhu cầu của Maslow. Đồng thời thông qua đào tạo, trình độ nhân viên tăng lên, cách nhìn cách tư duy của nhân viên mới hơn, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của nhân viên.

Thông qua đào tạo, trình độ nhân viên tăng lên, cách nhìn cách tư duy của nhân viên mới hơn, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của nhân viên. Ba yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên là yếu tố thuộc về công việc, yếu tố thuộc về tổ chức, và các yếu tố thuộc về cá nhân nhân viên thì đào tạo phát triển có tác động tích cực đến các yếu tố thuộc cá nhân nhân viên. Nó tác động đến năng lực của nhân viên, thái độ quan điểm của nhân viên với tổ chức và công việc, đào tạo và phát triển còn tác động đến nhận thức của nhân viên về giá trị và nhu cầu cá nhân. Chính vì vậy, thực hiện tốt các hoạt động đào tạo, các doanh nghiệp không chỉ đáp ứng được nhu cầu tồn tại phát triển của mình mà còn tạo động lực rất lớn cho nhân viên, tạo sự gắn bó giữa nhân viên và công ty.

Nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow. Từ đó cho thấy việc nhân viên đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp, vì sự thăng tiến chính là

cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân viên.

## **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 bổ sung 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 không 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, tuy nhiên trong tương lai, công ty cam kết 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

dầu 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.

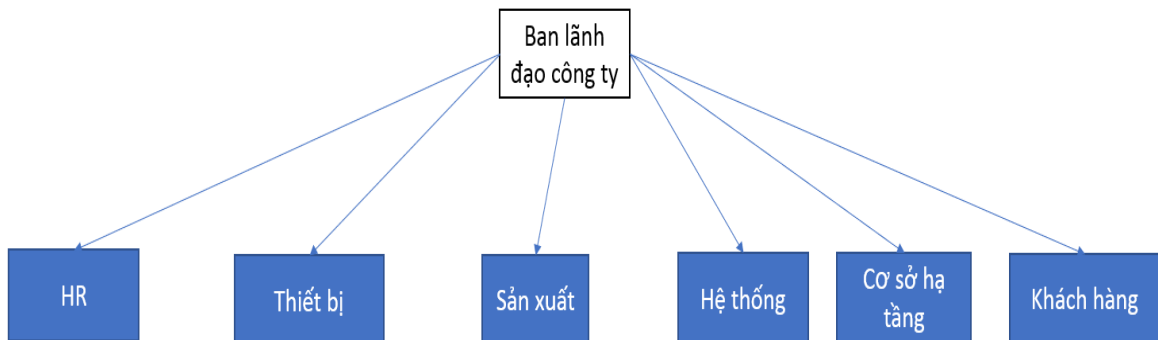
SDV được xem là mô hình đầu tư nước ngoài thành công tại Việt Nam, là dẫn chứng cho mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa Việt Nam-Hàn Quốc. Sự thành công của Công ty đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế-xã hội của tỉnh Bắc Ninh nói riêng và Việt Nam nói chung. Kháng định Quốc hội Việt Nam tiếp tục hoàn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

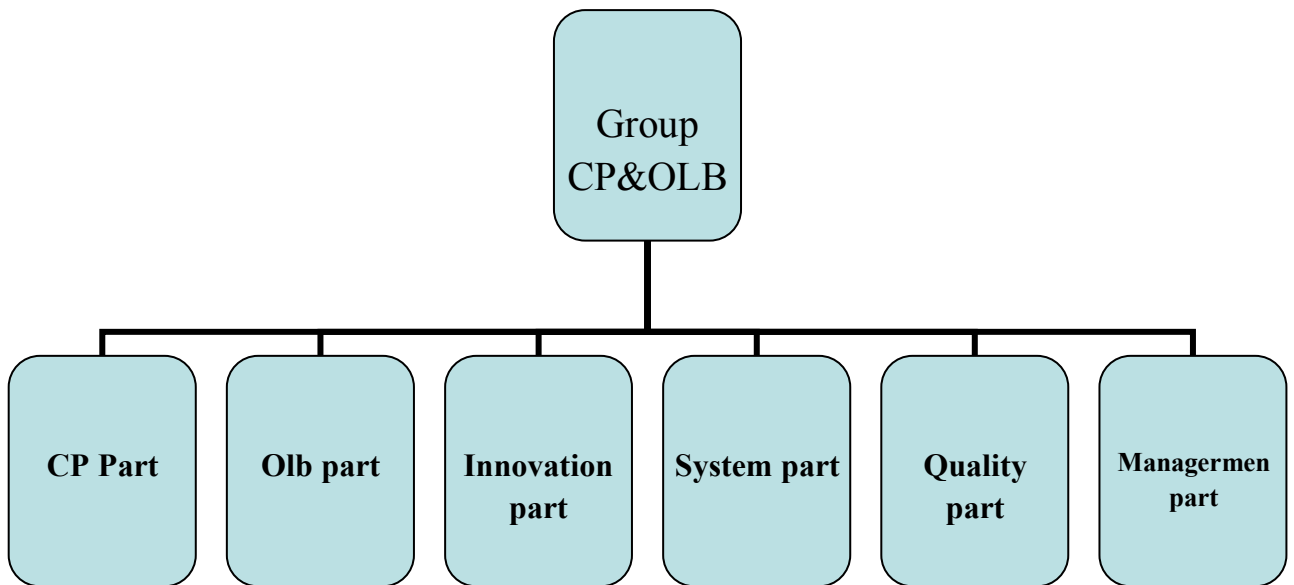
#### ***2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức của SDV:

**Bảng 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:

**Bảng 2. 2: Cơ cấu tổ chức trong Group CP&OLB**

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

#### 2.1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

**\* Cơ cấu nhân lực theo giới tính**

**Bảng 2. 3: Cơ cấu nhân lực theo giới tính**

<b>Giới tính</b>	<b>Năm 2015</b>		<b>Năm 2016</b>		<b>Năm 2017</b>		<b>Năm 2018</b>		<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Nam</b>	4839	21	5346	18	5863	16	6825	15	7314	17	7012	18
<b>Nữ</b>	18427	79	23798	82	34687	84	38675	85	35708	83	31945	82
<b>Tổng số</b>	<b>23266</b>	<b>100</b>	<b>29144</b>	<b>100</b>	<b>40550</b>	<b>100</b>	<b>45500</b>	<b>100</b>	<b>43022</b>	<b>100</b>	<b>38957</b>	<b>100</b>

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

**\* Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi****Bảng 2. 4: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi**

<b>Độ tuổi</b>	<b>Năm 2015</b>		<b>Năm 2016</b>		<b>Năm 2017</b>		<b>Năm 2018</b>		<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>18-25</b>	20867	89.7	26285	90.2	36938	91.1	41629	91.4	39475	91.8	35573	91.3
<b>26-35</b>	2026	8.7	2268	7.8	2803	6.9	2984	6.6	2785	6.5	2658	6.8
<b>36-45</b>	253	1.1	383	1.3	450	1.1	489	1.1	398	0.9	370	0.95
<b>46-54</b>	120	0.5	208	0.7	359	0.9	398	0.9	364	0.8	356	0.91
<b>Tổng số</b>	<b>23266</b>	<b>100</b>	<b>29144</b>	<b>100</b>	<b>40550</b>	<b>100</b>	<b>45500</b>	<b>100</b>	<b>43022</b>	<b>100</b>	<b>38957</b>	<b>100</b>

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

**\* Cơ cấu nhân lực theo trình độ**

**Bảng 2. 5: Cơ cấu nhân lực theo trình độ**

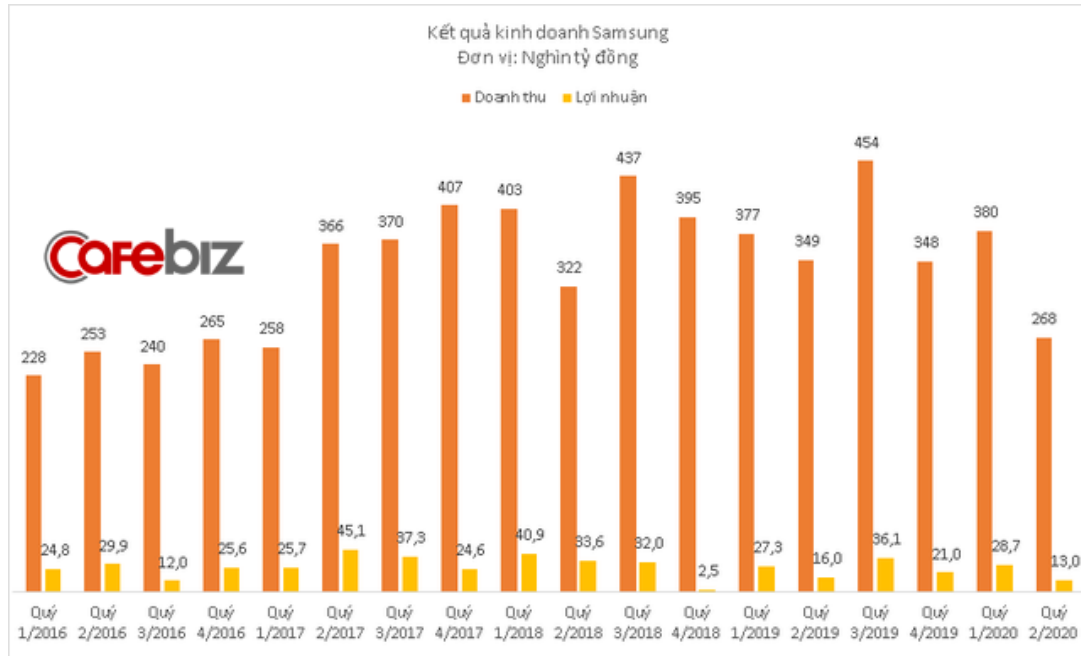
<b>Trình độ</b>	<b>Năm 2015</b>		<b>Năm 2016</b>		<b>Năm 2017</b>		<b>Năm 2018</b>		<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
<b>Đại học (Staff up)</b>	530	2	1628	6	2867	7	2880	7	2739	6	2647	7
<b>Trung cấp &amp; cao đẳng (Technician)</b>	1800	8	4982	17	9182	23	9190	20	9896	23	9945	26
<b>Lao động phổ thông (Operator)</b>	20936	90	22534	77	28501	70	33430	74	30387	70	26273	67
<b>Tổng số</b>	<b>23266</b>	<b>100</b>	<b>29144</b>	<b>100</b>	<b>40550</b>	<b>100</b>	<b>45500</b>	<b>100</b>	<b>43022</b>	<b>100</b>	<b>38957</b>	<b>100</b>

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

Bảng cơ cấu nhân lực theo trình độ của công ty cho thấy số người có trình độ cao đẳng, trung cấp và lao động phổ thông chiếm tỉ lệ lớn tương ứng cho vị trí Kỹ thuật viên ( Technician) và NVSX (Operator) . Nhân lực có trình độ đại học (staff up) có tỉ lệ nhỏ hơn rất nhiều tuy nhiên lại nắm giữ các vị trí rất quan trọng và có tác động rất lớn tới việc vận hành, giám sát, tổ chức của công ty..

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

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



Có thể thấy theo thống kê doanh thu của công ty phát triển khá đồng đều theo tỉ lệ nhân lực tuy nhiên lợi nhuận thì không do đặc thù công ty sản xuất theo đơn đặt hàng cùng với sự cạnh tranh mới đến từ các công ty trên thế giới, đặc biệt là các công ty đến từ Trung Quốc. Đặc biệt lợi nhuận và doanh thu của công ty sụt giảm mạnh trong 2020 do tác động của Covid-19

### 2.1.4. Nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

#### 2.1.4.1. Nhóm các yếu tố thuộc về công việc

\* *Mức độ chuyên môn hóa công việc*: Tại SDV, mức độ chuyên môn hóa là rất cao, cụ thể

+ Cấp quản lý, thực hiện vô cùng rạch ròi: nhân viên cấp cao tập trung vào chức năng hoạch định, tổ chức và lên kế hoạch, nhân viên cấp thấp làm chức năng điều hành cụ thể hoạt động cụ thể. Cơ cấu tổ chức hoạt động theo chức năng và theo điều khiển trực tuyến, tổ chức sản xuất theo dây chuyền liên tục được đẩy thông tin

lên hệ thống để cấp quản lý tiện theo dõi. Công việc hàng ngày của nhân viên với các thao tác và thời gian cần hoàn thiện thao tác đó, xây dựng định mức cụ thể cho từng phần công việc (bấm giờ từng động tác).

+ Các thao tác được tiêu chuẩn hoá cùng với các thiết bị, công cụ, vật liệu cũng được tiêu chuẩn hoá, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi. Mỗi nhân viên được gắn chặt với một vị trí làm việc theo nguyên tắc chuyên môn hoá cao độ.

+ Trước khi nhân viên được phân vào một vị trí cụ thể, SDV luôn có thời gian đào tạo tỉ mỉ và chi tiết về công đoạn đó. Việc luân chuyển vị trí làm việc có là nhưng thường chỉ là giữa công đoạn với nhau hoặc cùng một công việc nhưng khác tòa nhà hoặc khác model sản xuất.

Việc chuyên môn hóa trên đã tạo ra ưu thế: tối ưu hoá quá trình sản xuất nhờ hợp lý hoá lao động, xây dựng định mức lao động, tiêu chuẩn hoá phương pháp thao tác và điều kiện tác nghiệp, phân công chuyên môn hoá đối với lao động của nhân viên và đối với các chức năng quản lý, cuối cùng là cách trả lương theo số lượng sản phẩm nhằm kích thích tăng năng suất và hiệu quả sản xuất. Rõ ràng, với các nội dung trên, năng suất lao động sẽ đạt ở mức cao, giá thành thấp, kết quả cuối cùng là lợi nhuận của doanh tăng và thu nhập của nhân viên cao. Cụ thể mức lương tại SDV luôn thuộc hàng cao không chỉ tại khu công nghiệp Yên Phong hay tỉnh Bắc Ninh mà còn tính trong khối doanh nghiệp cả nước.

Đổi lại công việc có mức độ chuyên môn hoá cao thì thường gây ra sự nhàm chán. Chuyên môn hoá càng cao thì số lượng thao tác trong một công việc càng ít dẫn đến tần số lặp lại các thao tác trong một đơn vị thời gian là lớn, gây nên một môi, căng thẳng thần kinh. Đây là một trong các nguyên nhân chính khiến nhân viên nghỉ việc tại SDV.

\* *Mức độ phức tạp của công việc* : Như đã nói ở trên, mức chuyên môn hóa tại SDV rất cao, nên công việc tại từng vị trí được thiết kế một cách khoa học, đảm bảo sự công bằng giữa các vị trí làm việc cũng như đảm bảo sự thuận tiện trong thao tác

làm việc của nhân viên. Bởi vậy mức độ phức tạp trong công việc tại các vị trí của các nhân viên là không nhiều để đảm bảo vấn đề sản lượng và chất lượng sản phẩm. Bởi vậy việc trau dồi, học hỏi, phát huy thêm điểm mạnh của nhân viên bị hạn chế rất nhiều, thậm chí gây tâm lý chán nản, uể oải, mệt mỏi khi làm việc. Điều này tác động rất xấu đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các nhân viên cấp cao hay nhân viên giàu sức sáng tạo, giàu tham vọng thăng tiến.

*\* Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc :* SDV là một công ty đặc thù về sản xuất màn hình, bởi vậy các tiêu chuẩn và môi trường làm việc trực tiếp cực kỳ khắt khe. Các bộ phận trực tiếp thao tác trên máy như CP& OLB group, khi máy xảy ra sự cố bên trong, các technician sẽ phải trực tiếp chui vào máy để giải quyết vấn đề xảy ra, đôi mặt sự thiếu an toàn nếu không thao tác đủ các thao tác dừng máy và không sử dụng đồ bảo hộ. Bởi vậy, tại SDV luôn có các quy định rất chặt chẽ về an toàn lao động và có các hình thức xử phạt rất lớn khi vi phạm .

*\* Mức độ hao phí về trí lực :* Tại SDV, việc tạo ra môi trường làm việc không bụi, tĩnh điện là điều luôn được đặt lên hàng đầu. Bởi vậy hầu hết ở tất cả công đoạn, nhân viên đều phải đứng làm việc liên tục một chỗ và liên tục ngoại quan sản phẩm bằng mắt liên tục khi mặc đồ bảo hộ là điều thường xuyên xảy ra. Mặc dù công việc không nặng nề về tay chân cũng như không phải làm việc trong môi trường nắng nôi, mưa gió nhưng việc luôn phải ngoại quan bằng mắt liên tục vào màn hình với tần suất luôn sẽ tạo sự nhàm chán, khó chịu, có khả năng ảnh hưởng tới thần kinh và thị giác của nhân viên sản xuất.

#### 2.1.4.2. Nhóm các yếu tố khác

*\* Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp :* Samsung Display Việt Nam thực hiện theo một triết lý kinh doanh đơn giản: xây dựng Tầm nhìn và Lĩnh vực hoạt động nhằm tạo ra Công nghệ màn hình tương lai, vốn chỉ có trong những bộ phim khoa học viễn tưởng hay trí tưởng tượng của con người.. Để đạt được mục tiêu này, SDV đặt ra một giá trị cao về con người và công nghệ của mình. Trên cơ sở nhân

lực và công nghệ, công ty tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất tới khách hàng thông qua hệ giá trị cốt lõi:

- + Thu hẹp rào cản
- + Theo đuổi thử thách mới
- + Chơi theo cách khác biệt .

\* *Văn hóa doanh nghiệp*: SDV cam kết tuân thủ các điều luật và quy định địa phương cũng như áp dụng quy tắc ứng xử toàn cầu nghiêm ngặt đối với tất cả nhân viên. Công ty tin rằng sự quản lý hợp đạo đức không chỉ là một công cụ để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh toàn cầu, mà còn là phương tiện để xây dựng sự tín nhiệm với các bên có quyền lợi liên quan khác nhau của mình bao gồm khách hàng, cổ đông, nhân viên, đối tác kinh doanh, và cộng đồng địa phương. Với mục tiêu trở thành một trong những công ty hoạt động có đạo đức nhất trên thế giới, Samsung tiếp tục đào tạo nhân viên của mình và điều hành các hệ thống theo dõi, đồng thời thực hiện hệ thống quản lý công ty minh bạch. Samsung cho rằng sống bằng các giá trị vững chắc chính là chìa khóa kinh doanh thành công. Đó là lý do tại sao các giá trị cốt lõi này, cùng với một quy tắc ứng xử nghiêm chỉnh là trọng tâm của mọi quyết định của Công ty.

\* *Phong cách lãnh đạo* : Phong cách lãnh đạo nổi bật ở SDV cũng như các công ty khác thuộc tập đoàn Samsung là lãnh đạo chuyển quyền. Đây là phong cách lãnh đạo được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào các lãnh đạo cấp cao, họ quản lý bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể. Lãnh đạo chuyển quyền là người thích ra lệnh, quyết đoán. Họ tự vạch ra kế hoạch cho tất cả mọi thứ, họ nêu rõ kỳ vọng và những nguyên tắc về những gì cần được thực hiện cho các thành viên trong tổ chức. Thông thường sẽ có một khoảng cách khá rõ ràng giữa người quản lý và nhân viên trong công ty. Tuy nhiên, mọi người đều nhận xét ban giám đốc người Hàn tại SDV là người thân thiện và giản dị, không quá chú trọng vào ăn mặc và rất nhiệt tình chào hỏi mọi người. Trong cuộc họp ban lãnh đạo công ty, các nhân viên được tự nguyện chia sẻ mọi

thứ với các lãnh đạo, từ ý tưởng, mệnh lệnh cho đến tầm nhìn trong khuôn khổ cho phép.

SDV là doanh nghiệp sản xuất, lĩnh vực đòi hỏi sự chính xác, tỉ mỉ cũng như kỷ luật cao, vì vậy cũng dễ hiểu khi phong cách lãnh đạo chủ yếu của Công ty là lãnh đạo chuyên quyền. Với phong cách lãnh đạo này, có thể nhìn thấy một số ưu điểm như:

- + Tạo ra sự phân chia rõ ràng quyền hành giữa người lãnh đạo và các thành viên.

- + Tính chất chuyên quyền phù hợp khi đặt trong trường hợp công việc khẩn cấp, người đứng đầu cần đưa ra quyết định nhanh chóng khi đã nắm rõ toàn bộ thông tin cần thiết.

- + Ngăn chặn các doanh nghiệp hoặc dự án trở nên trì trệ vì tổ chức kém hoặc thiếu lãnh đạo.

- + Yêu cầu các cá nhân trong nhóm hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn.

Tuy nhiên, song song với các ưu điểm thì phong cách lãnh đạo chuyên quyền cũng tồn tại một số nhược điểm như:

- + Tập thể bị hạn chế những ý tưởng sáng tạo hay phương hướng giải quyết phong phú.

- + Tạo áp lực nặng nề cho nhân viên.

- + Ngăn cản mối quan hệ cởi mở, thân mật giữa lãnh đạo và cấp dưới..

\* *Sự gắn kết của nhân viên*: Tại SDV, như đã nhắc ở trên, mức độ chuyên môn hóa ở SDV là khá lớn, bởi vậy sự cạnh tranh giữa các nhân viên không có nhiều bởi ai cũng có công việc của cá nhân họ được sắp xếp trong bản kế hoạch làm việc do cấp trên phân công từ trước. Có rất nhiều người làm những công việc giống nhau, phân chia giờ giấc, thời gian, vị trí tương đương nhau nên họ hiểu đồng nghiệp của

họ trải qua điều gì, bởi vậy mối quan hệ giữa nhân viên, đặc biệt là NVSX không có quá nhiều bất đồng mà lại trái lại là đầy gần gũi và thông cảm.

*\* Các chính sách quản trị nhân sự :* Tại Việt Nam, SDV được biết đến là một trong những Công ty có môi trường làm việc hiện đại và tốt nhất , chính sách tiền lương, thưởng cạnh tranh với mục tiêu công bằng, nâng cao hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó của các thành viên. Những dự án đầu tư từ các tập đoàn lớn như Samsung không chỉ mang lại nhiều việc làm mà còn tạo ra môi trường làm việc tốt, với các chế độ đãi ngộ và thu nhập cao. Hiện có rất nhiều nhân lực đang làm việc cho các công ty nước ngoài đầu tư tại Việt Nam. Hầu hết môi trường làm việc với mức thu nhập cao và chế độ đãi ngộ tốt mới chỉ được tìm thấy ở các tập đoàn đa quốc gia lớn như Honda, Mazda, LG, Inter... Trong số đó, SDV được coi là nơi có môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ tốt nhất. Tuy nhiên, chế độ đãi ngộ tốt của SDV không chỉ dừng lại ở thu nhập mà hơn nữa là mang lại cơ hội được đào tạo cho những NVSX, nhờ chương trình liên kết đào tạo giữa SDV và các trường cao đẳng, đại học. Hiện tại có gần rất nhiều nhân viên của SDV đang theo học cao đẳng ngay tại nhà máy, với các chuyên ngành tiếng Anh, tiếng Hàn, Kế toán và Điện tử.

Để bảo đảm cho một môi trường làm việc tốt, khi đầu tư xây dựng các nhà máy SDV xây dựng các tòa nhà ký túc xá cho nhân viên tỉnh xa ở lại hoàn toàn miễn phí. Trong đó bao gồm cả các dịch vụ giải trí như phòng tập thể dục, phòng hát karaoke, thư viện và phòng xem phim. Ngoài ra, các nhân viên đang làm việc cho nhà máy SDV đều có thể tham gia các lớp tập thể dục hoặc thể thao , các câu lạc bộ âm nhạc do công ty đứng ra tổ chức mà không mất bất kỳ chi phí nào.

Chế độ ăn uống trong ngày tại SDV luôn được bảo đảm chất lượng bởi nhà thầu bên thứ ba do SDV liên kết. Ngoài xây dựng nhà ăn sạch sẽ, mát mẻ, SDV hỗ trợ một phần tiền cho suất ăn của nhân viên, đặc biệt là trường hợp tăng ca ngoài giờ hoặc làm việc thêm ngày nghỉ.

Đặc biệt nhất, mỗi năm, SDV còn tổ chức tặng áo khoác miễn phí cho nhân viên và tặng quà tự chọn nhân dịp tết đến. Điều này luôn là nguồn động lực khích lệ rất lớn dành cho nhân viên công ty.

#### **2.1.5. Nhóm các yếu tố thuộc về nhân viên**

\* *Nhu cầu của nhân viên* : hầu hết nhân viên khi làm việc tại doanh nghiệp đều hướng tới tiền, gồm tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi. Cuộc sống của con người đều quay quanh tiền, đều cần tiền. Dù giàu sang hay no đủ thì cuộc sống đều duy trì bằng tiền. Bởi vậy đây là nhu cầu bậc nhất của nhân viên dù làm việc tại bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, mức lương trả cho họ phải cao hơn mức lương trung bình của các công ty khác cùng lĩnh vực hoặc điển hình là công ty đối thủ. Đó là điều cơ bản mà SDV đang áp dụng trong chính sách nhân sự.

Ngoài ra, cơ hội phát triển, bao gồm sự thăng tiến và chế độ đào tạo theo hướng phát triển là điều mà nhân viên luôn luôn quan tâm. Một lộ trình rõ ràng gồm vị trí, chức vụ và tiền lương tương ứng luôn là điều tạo động lực từ chính nhân viên của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, ngoài lộ trình phấn đấu của bản thân, nhân viên còn muốn được trân trọng những đóng góp của họ được vinh danh trước tập thể, được ghi nhận cùng sự thành công của doanh nghiệp, còn ai “lười nhác, thụ động” loại trừ khỏi công ty. Nếu việc kiểm soát nhân sự không thật chặt, nhân viên sẽ luôn cảm thấy bản thân khi cố gắng bị thiệt thòi, vô nghĩa. Việc cố gắng khi không có tác dụng nhiều sẽ khiến nhân viên chán nản, mệt mỏi, mất động lực, niềm tin vào doanh nghiệp.

\* *Đặc điểm tính cách của nhân viên:*

Để nói về tính cách của nhân viên, đặc biệt là NVSX tại SDV, có cặp đặc điểm tính cách đối lập được đưa ra. Đây cũng là đặc điểm tính cách chung của lao động Việt Nam :

- Rất chăm chỉ, cần cù nhưng lại dễ thỏa mãn. Có thể dễ thấy, SDV là một trong các công ty có cơ cấu lương, thưởng, .. khá tốt bởi vậy nhân viên chỉ chăm chỉ làm đúng trách nhiệm, phận sự của mình bởi họ nhận thức rõ đãi ngộ của công ty dành cho họ là tốt đến như nào. Điều này là tốt nhưng họ lại quên mất việc đặt cho cá nhân mục tiêu cao hơn. Bởi vậy, phần lớn nhân viên tại SDV khó bứt phá khỏi vị trí hiện tại để chạm tay tới các mục tiêu xa hơn.
- Thông minh, nhưng thường sự thông minh để đối phó tính huống nhiều hơn dùng để sáng tạo. Không nói gì nhân viên SDV mà nói chung, người Việt Nam thông minh đó là điều đã được khẳng định trong nhiều cuộc thi trên thế giới. Nhưng ngoài những nhân viên sử dụng sự thông minh đó vào công việc, đẩy nhanh, rút ngắn thời gian, công sức hoàn thiện công việc thì một bộ phận lại dùng nó để lách qua nội quy, quy định ngặt nghèo doanh nghiệp đưa ra.
- Nắm bắt nhanh, nhưng lại nửa vời. Đây là có là tình trạng chung của rất nhiều doanh nghiệp hiện tại khi nhân viên thường nắm bắt sự việc rất nhanh nhưng không hiểu được nguồn cội vấn đề, dẫn tới hiểu sai hoặc không đủ bản chất sự việc
- Thích tự tập nhưng lại không có nhiều sự liên kết khi làm việc, khả năng hợp tác kém. Ở SDV sự chuyên môn hóa như đã đề cập là lớn, bởi vậy mỗi người đều có nhiệm vụ, công việc riêng đã được vạch sẵn. Nhân viên sẽ thường tự mình giải quyết vấn đề, công việc thay vì bỏ thời gian tìm hiểu, liên kết với các nhân viên khác để hoàn thành công việc thuận lợi, nhanh chóng hơn.
- Đoàn kết khi khó khăn nhưng đổ kị lúc thuận lợi.

*\* Năng lực của nhân viên :*

*Về trí lực:* Về trình độ học vấn: 100% nhân viên tại SDV có trình độ tốt nghiệp cấp 3, cao hơn là cao đẳng rồi tới đại học, cao học. Do vậy, nhân viên trong công ty đủ năng lực, trình độ nhận thức về công việc, vị trí mình ứng tuyển và được

tuyển dụng. Đặc biệt, ở trình độ cao đẳng và đại học, nhân viên còn phải trải qua bài thi về logic, tư duy, hình học, tính toán do tập đoàn tổ chức để chứng minh nhân viên đủ yêu cầu khi làm việc tại công ty.

*Về thể lực:* Do đặc điểm SDV là công ty sản xuất, bởi vậy việc đảm bảo về thể lực để có thể làm việc tại công ty là một yếu tố được đặt lên hàng đầu. Ngoài các giấy tờ về bằng cấp, các cuộc thi kiểm tra năng lực, nhân viên tại SDV còn được kiểm tra kĩ càng về sức khỏe từ lúc ứng tuyển để tránh việc tuyển dụng nhân viên không đáp ứng được công việc đòi hỏi thể lực tại công ty chuyên về sản xuất linh kiện.

*Về giới tính :* do công ty được triển khai công nghệ tiên tiến nhất, việc nặng nhọc đều có máy móc hỗ trợ, chủ yếu nhân viên công ty chỉ quan tâm đến chất lượng sản phẩm do máy móc tạo ra nên công việc khá đơn giản và nhẹ nhàng, chỉ yêu cầu cao về sự khéo léo, cẩn thận, chính xác và kĩ càng nên khoảng 80% NVSX là nữ giới.

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

Hiện tại, ở khu công nghiệp Yên Phong, Bắc Ninh, tổ hợp các nhà máy của Samsung nói chung và SDV nói riêng luôn là ưu tiên lựa chọn của hầu hết người lao động. Mấu chốt của vấn đề chính sách của công ty dành cho nhân viên. Đến nay, lương bình quân cho một nhân viên sản xuất trực tiếp khoảng 8 triệu đồng/tháng và nhân viên trình độ đại học là 12 triệu đồng/tháng. Các chế độ hỗ trợ khác cho nhân viên như: thưởng Tết âm lịch 100% lương, một năm thưởng 2 lần KPI ; các dịp lễ Tết đều có những phần quà động viên khích lệ tinh thần cho nhân viên; thưởng thâm niên, thưởng cho nhân viên đạt được thành tích xuất sắc trong quý, trong năm. SDV đã hoàn thành xây 08 tòa ký túc xá (mỗi tòa nhà 5 tầng), với sức chứa 10.000 nhân viên đã bố trí ở kín các phòng và đang tiếp tục xây dựng thêm các tòa nhà mới. SDV đảm bảo đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... theo đúng quy định của Luật Lao động và Luật Bảo hiểm xã hội của nhà nước ngay từ khi nhân viên bắt đầu làm việc tháng đầu tiên tại công ty. Các chế

độ phúc lợi cho nhân viên cũng được lãnh đạo SDV rất quan tâm, với nhiều sáng kiến trong việc cải tiến chất lượng dịch vụ xe buýt dành cho cán bộ công nhân viên nhà máy; cải tiến điều hành nhà ăn với không khí thoải mái, thân thiện, những bữa ăn ngon và an toàn trong nhà máy, đảm bảo sức khỏe cho nhân viên.

Ngoài ra, các chế độ phúc lợi khác mà nhân viên của SDV có thể tham gia miễn phí như: câu lạc bộ bóng đá, bóng bàn, patin, ghi ta, võ thuật, khiêu vũ, đọc sách, thể hình, học hát...hơn thế nữa, SDV cũng thể hiện trách nhiệm với cộng đồng khi tham gia tích cực vào các mặt hoạt động xã hội cho người dân tại địa phương với các hoạt động khuyến học, tình nguyện, hoạt động bảo vệ môi trường như: trao học bổng, trao thư viện thông minh, xây nhà tình thương, ngôi trường hy vọng, làm sạch môi trường, đến thăm và tặng quà các trung tâm bảo trợ xã hội.

Có thể thấy hình ảnh, suy nghĩ của nhân viên với Samsung Display Việt Nam đa số là rất tích cực.

#### ***2.1.6. Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài***

*\* Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp:* Công nghiệp điện tử là ngành sản xuất vật chất mang tính cơ bản của nền kinh tế quốc dân, có vị trí then chốt trong nền kinh tế và tác động lan tỏa mạnh mẽ đến các ngành công nghiệp khác. Ngành Công nghiệp điện tử Việt Nam chiếm tỷ trọng 17,8% toàn ngành công nghiệp, chủ yếu sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và sản phẩm quang học. Sản phẩm chính của Công nghiệp điện tử là linh kiện điện tử, điện thoại nguyên chiếc, linh kiện điện thoại, ti vi lắp ráp, máy tính bảng, ipad và máy vi tính.

Trong giai đoạn 2016-2020, ngành Điện tử Việt Nam có sự phát triển mạnh mẽ, các dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực điện tử ngày càng tăng, nhiều hãng điện tử lớn trên thế giới đã đầu tư xây dựng cơ sở sản xuất sản phẩm điện tử công nghệ cao ở Việt Nam như Samsung, LG, Foxconn. Bình quân năm trong giai đoạn này, chỉ số sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và sản phẩm quang học tăng 13,94%, trong đó năm 2017 đạt mức tăng cao nhất 35,2%.

Mặc dù được đánh giá là ngành công nghiệp mũi nhọn và đạt được một số thành tựu trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, đóng vai trò lớn trong xuất khẩu, nhưng thực tế, ngành điện tử Việt Nam vẫn đang dừng ở giai đoạn đầu trong chuỗi sản xuất sản phẩm điện tử và phụ thuộc phần lớn vào các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài.

\* *Chính sách pháp luật của nhà nước*: Samsung Display Việt Nam được hưởng các ưu đãi đầu tư và đảm bảo đầu tư, theo đó doanh nghiệp được xem là doanh nghiệp chế xuất 100% vốn nước ngoài và được hưởng ưu tiên trong lĩnh vực hải quan (AEO) kể từ ngày được thành lập.

Về thuế, SDV áp dụng mức thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp là 10% trong 30 năm kể từ khi có doanh thu; được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 4 năm kể từ khi có thu nhập chịu thuế và giảm 50% số thuế phải nộp trong 9 năm tiếp theo; và được giảm 50% số thuế phải nộp trong 3 năm sau giai đoạn 9 năm đó.

Không chỉ vậy, tỉnh Bắc Ninh cũng hỗ trợ 50% phí sử dụng hạ tầng cho 46,28 ha đất dự án. Tỉnh cũng hỗ trợ chi phí đào tạo lao động đối với lao động là người Bắc Ninh với mức hỗ trợ 1.500.000 đồng/lao động cho 8.000 lao động đầu tiên là người Bắc Ninh.

## **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 tháng = lương cơ bản + lương năng lực + phụ cấp quản lý + phụ cấp sau học nghề + trợ cấp đời sống (nhà ở và đi lại) + Phụ cấp học vị/ Bằng cấp + phụ cấp kiểm toán.

+ Lương ngày = Lương tháng/26 ngày.

+ Lương giờ = Lương ngày/8.

Lương cơ bản được tính theo các bậc theo bảng sau:

**Bảng 2. 4: Lương cơ bản theo bậc của SDV**

Bậc	Lương(vn đồng)	Bậc	Lương(vn đồng)
Bậc 1	4,250,000	Bậc 9	5,020,000
Bậc 2	4,400,000	Bậc 10	5,100,000
Bậc 3	4,500,000	Bậc 11	5,180,000
Bậc 4	4,600,000	Bậc 12	5,260,000
Bậc 5	4,700,000	Bậc 13	5,340,000
Bậc 6	4,780,000	Bậc 14	5,420,000
Bậc 7	4,860,000	Bậc 15	5,500,000
Bậc 8	4,940,000	Bậc 16	5,580,000

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

Lương năng lực được tính dựa vào kết quả lần đánh giá MBO gần nhất ( một tháng đánh giá một lần).

**Bảng 2. 5: Lương năng lực**

MBO	Lương năng lực (VN đồng)
A	500,000
B+	250,000
B	-
B-	-
C	-

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

Việc nâng bậc lương được quy định rõ ràng dựa vào đánh giá MBO của 1 năm. Lương cơ bản là lương ghi trên hợp đồng lao động/phụ lục hợp đồng lao động và là mức lương đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Ở mục này, tác giả đi sâu và chi tiết khối NVSX, khối tập trung phần lớn nhân lực của công ty, chiếm tỉ trọng lớn trong quỹ tiền lương, là phần chi phí chiếm tỉ trọng lớn của doanh nghiệp. Tiền lương hàng tháng của NVSX được tính dựa trên số ngày thực tế đi làm và loại nghỉ (nghỉ trả lương và không trả lương). Trong những ngày phải làm thêm giờ, tiền lương làm thêm giờ của NVSX được áp dụng theo luật định.

- Lương làm thêm giờ:

+ Làm thêm vào ban ngày

Làm thêm vào ngày thường : 150% lương giờ

Làm vào ngày nghỉ tuần : 200% lương giờ

Làm vào ngày lễ ( ngày nghỉ có hưởng lương) :300% lương giờ ( Chưa kể tiền lương ngày Lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với người lao động hưởng lương ngày).

+ Làm thêm vào ban đêm:

**Bảng 2. 6: Lương làm thêm giờ**

Làm thêm đêm	Tỉ lệ	Chi tiết	Ghi chú
Đêm ngày thường	200%	$= (100\% * 150\%) + (100\% * 30\%) + (20\% * 100\%)$	Không làm thêm giờ vào ban ngày của ngày đó( trước khi làm thêm giờ vào ban đêm )

	210%	$= (100\% * 150\%) + (100\% * 30\%) + (20\% * 150\%)$	Có làm thêm giờ vào ban ngày của ngày đó( trước khi làm thêm giờ vào ban đêm)
Đêm ngày nghỉ	270%	$= (100\% * 200\%) + (100\% * 30\%) + (20\% * 200\%)$	
Đêm ngày lễ	390%	$= (100\% * 300\%) + (100\% * 30\%) + (20\% * 300\%)$	Chưa kể tiền lương ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với lao động hưởng lương ngày

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

- **Tiền lương tuân theo quy định của pháp luật** : Hiện nay, tiền lương tối thiểu vùng được nhà nước quy định như sau:

**Bảng 2. 7: Lương tối thiểu vùng**

Vùng	Lương tối thiểu (vn đồng)
Vùng 1	4,420,000
Vùng 2	3,920,000
Vùng 3	3,430,000
Vùng 4	3,070,000

Tiền lương cho vị trí NVSX trong Công ty cao hơn mức tối thiểu do Nhà nước quy định (hiện nay mức lương cơ bản cho bậc 1 là 4,250,000 đồng dành cho NVSX mới vào làm việc tại công ty, quy định lương tối thiểu vùng của nhà nước đối với Công ty thuộc vùng 2 là 3,920,000 đồng) . Như vậy, tiền lương mà Công ty đưa ra là hợp pháp.

-. Khảo sát thu nhập thực tế của 2400 nhân viên của ba kíp làm việc A, B,C tại CP& OLB Group như sau:

**Bảng 2. 8: Kết quả khảo sát câu hỏi số 1**

Phương án	Kết quả điều tra	
	Số lựa chọn	%
1. 5 đến dưới 7 ( triệu)	43	9%
2. 7 đến dưới 9 (triệu)	120	25%
3. 9 đến dưới 11 (triệu)	216	45%
4. Trên 11 (triệu)	101	21%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Qua bảng khảo sát, có thể nhận thấy tiền lương của nhân viên sản xuất là khá cao so với thu nhập mặt bằng chung của các công ty bên ngoài. Đây là một động lực giúp Công ty thu hút nguồn nhân lực và cũng là động lực khiến nhân viên gắn bó với công ty.

- Về khía cạnh công bằng và cạnh tranh so với các công ty khác bên ngoài: Tác giả đã có cuộc khảo sát về mức lương của một số công ty tại KCN Thăng Long và một số khu công nghiệp khác . Kết quả được thể hiện ở bảng dưới đây:

**Bảng 2. 11: Kết quả khảo sát lương cơ bản tại một số công ty**

Số thứ tự	Tên công ty	Ngành nghề kinh doanh	Mức lương cho NVSX
1	Ohara Plastics Co., Ltd	Nhựa- Sản phẩm	4,060,000
2	Canon Co., Ltd	In- Thiết bị in	4,090,000
3	Fujukin Co., Ltd	Van công nghiệp	4,060,000
4	Ryonan Electric Co., Ltd	Xe hơi, phụ tùng	4,060,000
5	Hal Co., Ltd	Khuôn mẫu	4,010,000
6	Santomas Co., Ltd	Nhựa- Sản phẩm	4,050,000

7	Denso.,Co, ltd	Xe hơi, phụ tùng	4,000,000
8	Muramoto Co., Ltd	Kim loại	4,060,000
9	Parker Processing Co., Ltd	Xi mạ- Công nghiệp	4,090,000
10	Voilex Co., Ltd	Điện- Dây cáp điện	4,090,000

Bảng 2.9 cho biết mức lương cho vị trí NVSX tại mười công ty tại các khu công nghiệp. Như vậy mức lương cho NVSX của SDV là cao so với các công ty xung quanh và các khu công nghiệp khác.

- **Mức độ hài lòng của NVSX với tiền lương:** Bảng dưới đây cho biết mức độ hài lòng của nhân viên với tiền lương.

**Bảng 2.12 : Kết quả khảo sát câu hỏi số 2**

Phương án	Kết quả điều tra	
	Số lựa chọn	%
1. Rất hài lòng	48	10%
2. Hài lòng	149	31%
3. Ít hài lòng	192	40%
4. Không hài lòng	91	19%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Nhìn vào bảng trên ta thấy, tỉ lệ rất hài lòng và hài lòng chiếm 41%, còn 59% NVSX cho biết họ ít hài lòng và không hài lòng với mức lương nhận được. Như vậy có thể nói con số hài lòng và rất hài lòng đối với tiền lương trong Công ty là không cao. Tóm lại, tiền lương trong công ty hiện nay đã có tác dụng tạo động lực đối với NVSX. Chế độ trả lương theo thời gian mà Công ty áp dụng có ưu điểm là cách tính

lương đơn giản, nhân viên biết trước được tiền lương của mình. Tuy nhiên, tiền lương có liên quan đến tình hình đánh giá thực hiện công việc của nhân viên trong các tháng trước (lương theo kết quả đánh giá thực hiện công việc tháng trước). Trong khi đó, công tác đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự tốt làm giảm mức độ công bằng của công tác tiền lương.

#### 2.2.1.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Đối với tất cả nhân viên làm có ba hình thức thưởng: thưởng đột xuất, thưởng định kỳ, và thưởng KPI. Hình thức thưởng đột xuất dành cho những ai có cải tiến trong công việc hay trong quy trình làm việc của công ty, tùy vào mức độ đóng góp, trị giá mỗi cải tiến dao động từ 20,000đ đến 5,000,000đ. Thưởng định kỳ chính là thưởng cố định vào các dịp Lễ hay vào các ngày đặc biệt trong năm, cụ thể như sau:

**Bảng 2. 13: Các khoản thưởng định kỳ tại SDV**

<b>Thưởng định kỳ</b>	<b>Giá trị</b>	<b>Hình thức trả thưởng</b>
Ngày Quốc Khánh	500,000đ	Tiền mặt
Tết Trung Thu	500,000đ	Hiện vật ( bánh Trung Thu)
Ngày 22.12	500,000đ	Áo khoác festival
Tết Dương Lịch	500,000đ	Tiền mặt
Tết Âm Lịch	1 tháng lương cơ bản	Tiền mặt

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

Thưởng KPI là thưởng dựa vào kết quả kinh doanh của công ty, mỗi năm có 2 lần thưởng. Mức thưởng các bộ phận còn dựa vào đánh giá của tập đoàn và đánh giá của công ty, mỗi lần thưởng dao động từ 90% đến 150% x một tháng lương cơ bản. Khảo sát mức thưởng của các công ty khác, tác giả thu được kết quả sau:

**Bảng 2. 14: Khảo sát mức thưởng tại một số công ty**

<b>Số thứ tự</b>	<b>Tên công ty</b>	<b>Ngành nghề kinh doanh</b>	<b>Mức thưởng cho NVSX</b>
1	Ohara Plastics Co., Ltd	Nhựa- Sản phẩm	1.3 tháng
2	Canon Co., Ltd	In- Thiết bị in	2.1 tháng
3	Fujikin Co., Ltd	Van công nghiệp	1.7 tháng
4	Denso Co., Ltd	Xe hơi, phụ tùng	2.2 tháng
5	Hal Co., Ltd	Khuôn mẫu	1.7 tháng
6	Santomas Co., Ltd	Nhựa- Sản phẩm	1.3 tháng
7	Umv Co., Ltd	Xe nâng	1.5 tháng
8	Muramoto Co., Ltd	Kim loại	1.3 tháng
9	Parker Processing Co., Ltd	Xi mạ- Công nghiệp	1.8 tháng
10	Volex Co., Ltd	Điện- Dây cáp điện	1.6 tháng

Như vậy thưởng của Công ty dao động từ 2.7 đến 4.5 tháng lương cơ bản, như vậy là cao hơn rất nhiều với mặt bằng chung của các công ty.

Khảo sát đánh giá về tiền thưởng của công ty của các nhân viên sản xuất như sau:

**Bảng 2. 15: Kết quả khảo sát câu hỏi số 3**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất cao	48	10%
2. Cao	254	53%
3. Bình thường	130	27%
4. Thấp	48	10%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Như vậy, hầu hết NVSX cho biết đây là mức thưởng cao (63%). Đây là một điểm cộng cho Công ty trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên.

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

##### **\* Phụ cấp:**

NVSX tại SDV được hưởng các khoản phụ cấp sau:

- Phụ cấp nhà ở và đi lại : 400,000 đồng/tháng
- Phụ cấp bữa ăn ca : 24,000 đồng/suất
- Phụ cấp sau học nghề : 300,000 đồng/tháng
- Phụ cấp chuyên cần : 300,000 đồng/tháng

- Phụ cấp ngoại ngữ (tiếng Hàn và tiếng Anh): Phụ thuộc vào trình độ thực tế của nhân viên, trình độ ngoại ngữ càng cao thì mức trợ cấp càng cao, trợ cấp 1 lần đối với tiếng Anh và trợ cấp hàng tháng đối với tiếng Hàn. Tất nhiên nhân viên phải đạt số điểm nhất định mới có phụ cấp.

- Phụ cấp kinh nguyệt (đối với nhân viên nữ) : 50,000 đồng/tháng.

- Phụ cấp quà tặng hàng tháng: Loại phụ cấp này không trả bằng tiền mà trả bằng hiện vật, mỗi nhân viên sẽ được những quà tặng là vật dụng cần thiết như: Kem đánh răng, xà bông, khăn mặt, khăn tắm...

- Trợ cấp một lần dành cho nhân viên nam khi vợ sinh con.

- Nhân viên được đóng 100% bảo hiểm trong thời gian thử việc

Dưới đây xem xét tác động của tiền lương và phụ cấp, hai khoản thu nhập ổn định của NVSX hàng tháng với động lực lao động:

- **Mức độ hấp dẫn của phụ cấp:**

**Bảng 2. 16: Kết quả khảo sát câu hỏi số 4**

Phương án	Kết quả điều tra	
	Số lựa chọn	%
1. Rất hấp dẫn	120	25%
2. Hấp dẫn	264	55%
3. Ít hấp dẫn	62	13%
4. Không hấp dẫn	34	7%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Như vậy, các khoản phụ cấp của công ty được NVSX đánh giá cao. Qua phỏng vấn NVSX, được biết, điều mà hấp dẫn các ứng viên quyết định nộp hồ sơ vào làm việc tại SDV là vì SDV có rất nhiều khoản phụ cấp hấp dẫn mà các công ty khác không có được. Đây là điều có tác dụng tạo ĐLLV rất lớn cho NVSX.

Tuy nhiên, có một vấn đề là phụ cấp các bữa ăn ca. Theo quy định công ty toàn bộ nhân viên sẽ được hưởng 1 bữa ăn trưa tại công ty trị giá 24.000 đồng, những nhân viên làm việc 11 tiếng sẽ được hưởng thêm 1 bữa ăn phụ với giá tương tự. Việc nấu ăn cho toàn bộ nhân viên của công ty sẽ do một nhà cung cấp (vendor)

công ty thuê. Ăn uống là một phần quan trọng trong tạo động lực làm việc cho nhân viên, nếu nhân viên thấy ngon miệng và đủ no, họ sẽ làm việc với tinh thần rất tốt, nhưng nếu nhân viên thấy không ngon miệng thì điều đó sẽ ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của họ. Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên về chất lượng bữa ăn, tác giả thu được kết quả sau:

**Bảng 2. 17: Kết quả khảo sát câu hỏi số 5**

Phương án	Kết quả điều tra	
	Số lựa chọn	%
1. Rất ngon miệng	48	10%
2. Ngon miệng	106	22%
3. Ít ngon miệng	182	38%
4. Không ngon miệng	144	30%
<b>Tổng số</b>	480	100%

68% nhân viên được khảo sát cho rằng các bữa ăn tại Công ty là ít ngon miệng và không ngon miệng, điều này có nhiều nguyên nhân trong đó có thể kể đến bài toán lợi nhuận của Vendor (nhà cung cấp) hoặc sự thiếu sáng tạo trong thực đơn của nhà bếp. Công ty cần thiết phải có giải pháp để khắc phục tình trạng này.

**\* Phúc lợi:**

Các hình thức phúc lợi và dịch vụ tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam được áp dụng chung cho mọi đối tượng của Công ty, trong bài viết này chỉ tập trung vào đối tượng NVSX. Có hai hình thức phúc lợi là:

- Phúc lợi bắt buộc: Công ty tuân thủ quy định của pháp luật về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Công ty đóng bảo hiểm trên mức lương ghi trong hợp đồng lao động và đóng bảo hiểm đầy đủ, không để xảy ra tình trạng

chậm đóng, chậm nộp. Nhờ đó các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho NVSX được kịp thời giải quyết, đảm bảo quyền lợi cho họ.

- Phúc lợi tự nguyện:

+ Phúc lợi hiếu, hỷ: Hiện tại Công ty đang áp dụng chế độ hiếu, hỷ dành cho nhân viên như sau:

**Bảng 2. 18: Phúc lợi hiếu/hỷ tại SDV**

Chế độ		Phúc lợi		
		Chi phí(VNĐ)	Vòng hoa (VNĐ)	Số ngày nghỉ
<b>Hỷ</b>	Bản thân	3,000,000		5
	Con	1,000,000		1
<b>Hiếu</b>	Bản thân	10,000,000	150,000	
	Vợ/Chồng	3,000,000	150,000	5
	Con	3,000,000	150,000	3
	Bố/mẹ đẻ	1,500,000	150,000	5
	Bố/mẹ vợ/chồng	1,500,000	150,000	5

(Nguồn : Tài liệu nhân sự Công ty SDV)

+ Phúc lợi thâm niên công tác: Để khuyến khích sự trung thành và gắn bó với công ty của nhân viên, công ty áp dụng chế độ thưởng thâm niên công tác áp dụng một lần đối với nhân viên đạt thâm niên 5 năm và 10 năm lần lượt là 5 triệu và 10 triệu đồng cùng với một kỷ niệm chương.

+ NVSX được hưởng phúc lợi từ các cửa hàng, căng tin của công ty: Canteen là nơi phục vụ NVSX trong giờ giải lao. Canteen phục vụ ăn sáng, ăn nhẹ và đồ uống, tuy không miễn phí, nhưng đồ ăn tốt và giá cả hợp lý.

+ Dịch vụ giải trí: chương trình ngày hội thể thao (festival), dã ngoại du lịch, chương trình GWP

Về chương trình ngày hội thể thao : Hằng năm vào ngày 20 tháng 12, Công ty tổ chức Ngày hội thể thao (festival), rất nhiều game show và các trò chơi được tổ chức và toàn bộ nhân viên trong Công ty được khuyến khích tham gia. Nhân viên được đi cùng người thân và được công ty hỗ trợ suất ăn đặc biệt vào bữa trưa. Cuối Ngày hội Công ty còn tổ chức bốc thăm trúng thưởng, phần thưởng là những chiếc điện thoại Galaxy do chính tay các nhân viên trong nhà máy làm ra. Đây là một hoạt động vô cùng ý nghĩa để nhân viên xả hơi sau một năm lao động vất vả, thực sự có tác dụng tạo động lực làm việc rất lớn cho nhân viên

Về chương trình dã ngoại du lịch: Vì tổng số lao động của Công ty lớn và mong muốn của mỗi người là khác nhau nên rất khó để tổ chức chương trình du lịch cho toàn Công ty. Do vậy, NVSX sẽ được tham gia du lịch theo nhóm mà họ đăng ký, tự quyết định nơi du lịch và lịch trình. Công ty sẽ hỗ trợ một khoản tiền nhất định cho chuyến du lịch. Năm 2011 mức hỗ trợ là 1,200,000 đồng/ người. Những nhóm tham gia chuyến du lịch đắt tiền hơn sẽ trả thêm phần chênh lệch và ngược lại. Những ai không tham gia dã ngoại sẽ không được nhận khoản hỗ trợ này. Thời gian cho chuyến du lịch được quy định cụ thể trong toàn Công ty.

Về chương trình GWP ( Great Work Place) : Hàng tháng NVSX theo khu vực Leader được tham gia bữa ăn mặn do Công ty tổ chức tại nhà ăn của Công ty. Mục đích của chương trình là tạo không khí vui vẻ sau một ngày làm việc căng thẳng, đồng thời tăng sự thấu hiểu nhau giữa các cấp quản lý với nhân viên và giữa các nhân viên với nhau.

Khảo sát đánh giá của nhân viên về phúc lợi của Công ty thu được kết quả sau:

**Bảng 2. 19: Kết quả khảo sát câu hỏi số 6**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất hấp dẫn	96	20%
2. Hấp dẫn	278	58%
3. Ít hấp dẫn	72	15%
4. Không hấp dẫn	34	7%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Có đến 78% số nhân viên được tham gia khảo sát cho rằng chế độ phúc lợi Công ty dành cho họ là hấp dẫn và rất hấp dẫn, điều này chứng tỏ nhân viên đánh giá cao chế độ phúc lợi mà Công ty dành cho họ. Điều này cũng có tác dụng lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty.

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

#### **2.2.2.1. Đảm bảo việc làm ổn định**

Tại SDV, mỗi năm có từ 1-2 tháng SOP (đơn đặt hàng) giảm, thường vào các giữa năm. Trong thời gian đó, Công ty giảm sản lượng model sản xuất, và một phần lớn NVSX chuyển từ đi kíp sang đi hành chính hoặc đi ca. Đánh giá của nhân viên đối với chính sách luân chuyển

**Bảng 2. 20: Kết quả khảo sát câu hỏi số 7**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất hợp lý	187	39%
2. Hợp lý	197	41%
3. Ít hợp lý	53	11%
4. Không hợp lý	43	9%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Có tới 80% số nhân viên được tham gia khảo sát cho rằng chính sách này của Công ty là hợp lý và rất hợp lý. Như vậy, Công ty đã đảm bảo việc làm cho NVSX và có chế độ đãi ngộ tốt ngay cả khi kế hoạch sản xuất giảm.

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

Tại SDV, mức độ chuyên môn hóa rất cao, quy trình sản xuất được chia thành các công đoạn nhỏ, trong các công đoạn được chia thành các thao tác rất chi tiết. Quy trình được thiết kế thành các WI ( Work Instructions) tức là bản mô tả công việc hướng dẫn tỉ mỉ các thao tác nhân viên phải thực hiện trong các công đoạn. Đó cũng là tiêu chuẩn đánh giá nhân viên có thực hiện đúng hay không đúng, có vi phạm các tiêu chuẩn làm việc hay không. Việc đào tạo nhân viên làm việc theo WI được thực hiện thường xuyên để đảm bảo nhân viên nắm chắc và thực hiện tốt phần công việc của mình. Khảo sát nhân viên về vấn đề nhân viên có hiểu rõ các tiêu chuẩn thực hiện công việc của họ không, tác giả thu được kết quả sau:

**Bảng 2. 21: Kết quả khảo sát câu hỏi số 8**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất hiểu	144	30%
2. Hiểu	288	60%
3. Ít hiểu	38	8%
4. Không hiểu	10	2%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Qua khảo sát có thể nhận thấy tỉ lệ nhân viên nắm rõ công việc của mình rất cao ( 90%). Điều đó có nghĩa công tác xác định nhiệm vụ tiêu chuẩn công việc cho nhân viên của công ty cực kỳ tốt. Điều này thể hiện công tác training nhân viên đạt hiệu quả cực kỳ tốt.

#### 2.2.2.3. Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên

Từ những phân tích ở phần tiền lương và tiền thưởng ta biết được đánh giá thực hiện công việc thực hiện không tốt là nguyên nhân gây ra sự bất công bằng trong tiền lương và tiền thưởng.

Dưới đây trình bày về chương trình đánh giá đang được áp dụng tại Công ty:

- Phương pháp đánh giá: Công ty sử dụng phương pháp đánh giá là phương pháp MBO ( Management by Objectives)
- Người đánh giá: người đánh giá lần 1 là Sub Leader, người đánh giá lần 2 là Line Leader, người đánh giá lần 3 là Part Leader.
- Chu kì đánh giá: 2 tháng 1 lần.

- Kết quả đánh giá: Kết quả đánh giá sẽ được nhập lên hệ thống quản lý nội bộ của Công ty. Nhân viên chỉ biết được kết quả đánh giá khi kết thúc tháng và khi xem được mức lương của mình (Mức thưởng dựa vào kết quả đánh giá MBO).

Dưới đây trình bày rõ hơn phương pháp đánh giá MBO mà Công ty sử dụng:

Quy trình đánh giá: Cứ 2 tháng 1 lần, các quản lý trực tiếp ngoài Line sản xuất sẽ tiến hành xem xét đánh giá nhân viên, các Sub Leader sẽ dựa vào thành tích làm việc, số lỗi vi phạm trong tháng, ý thức làm việc trên line...để đánh giá nhân viên theo thang điểm sau:

- Loại A là loại hoàn thành mục tiêu một cách xuất sắc, có ý thức rất tốt trong làm việc, không vi phạm bất cứ nội quy nào của công ty trong thời gian đánh giá, khoảng 10% số nhân viên sẽ được xếp loại này.

- Loại B+, hoàn thành mục tiêu ở mức độ tốt, ý thức làm việc tốt, không mắc lỗi nào trong thời gian đánh giá khoảng 25% số nhân viên đạt loại này.

- Loại B, hoàn thành mục tiêu ở mức độ trung bình, có mắc một số lỗi nhưng không nghiêm trọng, ý thức làm việc chưa thực sự tốt.

- Loại B-, ý thức làm việc có biểu hiện tiêu cực, không hoàn thành mục tiêu công việc đề ra, nếu nhân viên 4 lần liên tiếp bị đánh giá B- sẽ bị công ty xem xét kỷ luật sa thải.

- Loại C, ý thức làm việc rất kém, kết quả công việc rất tồi, vi phạm các nội quy nghiêm trọng trong công ty và bộ phận. Những nhân viên nào bị 2 lần đánh giá C sẽ bị công ty sa thải ngay lập tức.

Kết quả đánh giá tuy có dựa vào một số tiêu chí, nhưng phần lớn dựa vào đánh giá cảm tính của các Sub Leader. Line leader và Part Leader không phải là người làm việc trực tiếp với nhân viên nên thường sẽ đánh giá dựa vào đánh giá của các Sub Leader. Đây là một điều bất cập trong công tác đánh giá của Công ty. Nếu các Sub leader đánh giá không chính xác năng lực làm việc của nhân viên sẽ làm mất đi động lực làm việc của họ.

Kết quả đánh giá được dùng để tính thưởng tháng sau cho nhân viên và việc lên bậc trong năm tới của họ. Thực tế, việc đánh giá của các Sub Leader không được các nhân viên hài lòng, điều đó được thể hiện qua khảo sát sau:

**Bảng 2.22: Kết quả khảo sát câu hỏi số 9**

Phương án	Kết quả điều tra	
	Số lựa chọn	%
1. Rất chính xác	106	22%
2. Chính xác	192	40%
3. Ít chính xác	139	29%
4. Không chính xác	43	9%
<b>Tổng số</b>	480	100%

38% nhân viên được khảo sát cho rằng cấp trên đánh giá năng lực làm việc của họ là ít chính xác và không chính xác. Điều này thể hiện rằng công tác đánh giá năng lực này cần cải tiến để chiếm được nhiều hơn lòng tin của nhân viên.

#### 2.2.2.4. Điều kiện và môi trường làm việc

Trong các công ty sản xuất như SDV, thì điều kiện lao động là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của NVSX. Điều kiện lao động được xem xét ở đây bao gồm các yếu tố tại nơi làm việc bao gồm: Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn, bụi.

Kết quả khảo sát dưới đây cho biết đánh giá chung nhất của NVSX đối với điều kiện làm việc tại Công ty:

**Bảng 2. 23: Kết quả khảo sát câu hỏi số 10**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Bụi	53	11%
2. Tiếng ồn	144	30%
3. Nhiệt độ	240	50%
4. Ánh sáng	43	9%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Như vậy, 50% NVSX cho rằng nhiệt độ là yếu tố ảnh hưởng xấu nhất đến động lực làm việc của họ. Mặc dù đã có điều hòa cũng các quạt công suất cao, nhưng không đảm bảo được toàn xưởng có chung một nhiệt độ, có sự chênh lệch nhiệt độ lớn giữa các khu vực do sự phát nhiệt của các khu máy là khác nhau. Bên cạnh đó, lượng lao động là quá lớn, việc tạo ra nhiệt độ thoải mái cho tất cả người lao động là gần như không thể.

Tiếp đó là tiếng ồn (chiếm 30%) chủ yếu là tiếng ồn do máy móc phát ra . Nhiệt độ của nhà xưởng, cùng với tiếng ồn của máy móc chạy liên tục thực sự đã là cản trở lớn đối sự thực hiện công việc của NVSX, làm ảnh hưởng tới sức khỏe và động lực làm việc của NVSX.

Trong các yếu tố trên, ánh sáng (9%) và bụi(11%) được coi là yếu tố ít ảnh hưởng nhất đến động lực làm việc của NVSX . Các thao tác của công việc tại nhà xưởng rất ít sản sinh ra bụi, cùng với đó, công ty rất coi trọng công tác giảm thiểu bụi trong nhà xưởng.. Không khí sạch làm giảm ảnh hưởng xấu của nhiệt độ và tiếng ồn, làm cho điều kiện lao động tốt hơn.

Thời gian làm việc cũng được coi là một yếu tố của điều kiện làm việc. Hiện tại SDV thực hiện chính sách nghỉ giờ ăn chính là 60 phút, nghỉ giờ ăn phụ là 50

phút. Đặc thù công việc của nhân viên sản xuất tại SDV là đứng thao tác, thời gian làm việc lâu sẽ rất mệt mỏi, bởi vậy thời gian nghỉ ăn là vô cùng quan trọng và cần thiết.

Phần tiếp theo này xem xét khía cạnh mối quan hệ của người NVSX với cấp trên trực tiếp của mình:

**Bảng 2. 24: Kết quả khảo sát câu hỏi số 11**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất hài lòng	43	9%
2. Hài lòng	283	59%
3. Ít hài lòng	77	16%
4. Không hài lòng	77	16%
<b>Tổng số</b>	480	100%

16% NVSX cảm thấy ít hài lòng với cách cư xử của cấp trên ( tức là các Leader), số người không hài lòng cũng lên tới 16%.Như vậy, số NVSX trong công ty không hài lòng với cách cư xử với cấp trên trực tiếp của mình là khá cao. Điều này nghĩa công tác đào tạo cán bộ quản lý của Công ty cần phải được nâng cao.

Về mối quan hệ với đồng nghiệp, kết quả khảo sát câu tác giả thu được như sau:

**Bảng 2. 25: Kết quả khảo sát câu hỏi số 12**

<b>Phương án</b>	<b>Kết quả điều tra</b>	
	<b>Số lựa chọn</b>	<b>%</b>
1. Rất thân thiện	96	20%
2. Thân thiện	288	60%
3. Ít thân thiện	72	15%
4. Không thân thiện	24	5%
<b>Tổng số</b>	480	100%

Như vậy, NVSX trong công ty có mối quan hệ khá tốt với đồng nghiệp. Điều này có thể lý giải là NVSX trong công ty hầu hết là nữ giới, họ dễ thông cảm và tâm sự với nhau về gia đình, con cái...Như vậy, mối quan hệ đồng nghiệp của NVSX trong công ty là tốt, điều này sẽ ảnh hưởng rất tốt đến động lực làm việc của họ.

#### 2.2.2.5. Đào tạo và phát triển của nhân viên

Đối với vị trí NVSX thì có nhiều chương trình đào tạo trong đó có Chương trình đào tạo Định hướng và các chương trình Đào tạo khác. Chương trình đào tạo Định hướng được diễn ra từ ngày đầu tiên NVSX vào làm việc tại Công ty, thời gian đào tạo là 1 tuần. Các chương trình đào tạo khác được thực hiện trong suốt thời gian nhân viên làm việc tại Công ty.

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.* Nội dung này do phòng Nhân sự đảm nhận. Bao gồm các chính sách tiền lương, bảo hiểm, nội quy công ty...với các hướng dẫn cụ thể như: một năm làm việc được bao nhiêu ngày phép, bạn vào làm việc từ ngày hôm nay thì sẽ được bao nhiêu ngày, loại nghỉ nào được trả lương và loại nghỉ nào

không được trả lương, khi bạn xin nghỉ thì bạn cần phải làm gì, khi bị ốm bạn cần làm gì để có thể nhận tiền trợ cấp bảo hiểm xã hội....

- *Phòng cháy chữa cháy*: Nội dung này do phòng EHS đảm nhận, với các nội dung cụ thể như: phải làm gì để phòng cháy, khi nhìn thấy đám cháy bạn làm gì đầu tiên, đâu là nơi đặt các chuông báo cháy, khi hỏa hoạn xảy ra bạn cần chạy theo lối thoát nào, tập kết tại đâu.....

- *An toàn lao động*: Nội dung này do phòng EHS suất đảm nhận. Bao gồm các nội dung: Có những loại tai nạn nào có thể xảy ra khi làm việc? Và để phòng tránh các loại tai nạn đó thì phải làm thế nào? Các dẫn chứng về tai nạn lao động đã xảy ra trên tập đoàn ( SDV tính đến thời điểm hiện tại không có tai nạn lao động nghiêm trọng ) và bài học rút ra của mỗi trường hợp tai nạn đó.

- *Hoạt động 5S*: Đây là nội dung đào tạo rất phổ biến của các công ty Nhật Bản và Hàn Quốc , 5S là gì, vì sao phải 5S trong công việc và cả đời sống. Ta thực hiện 5S như thế nào.

- *Hoạt động tiết kiệm chi phí*: Vì sao phải tiết kiệm chi phí, tiết kiệm chi phí thì sẽ làm tăng lợi nhuận và tiền lương của nhân viên cũng sẽ tăng lên như thế nào?. Sẽ làm gì để tiết kiệm chi phí?.

- *Thực hiện bài tập MAT* ( kiểm tra giới hạn của bản thân trong điều kiện lao động vất vả). Đây là bài tập rất có ý nghĩa dành cho mỗi nhân viên khi bắt đầu làm việc tại Samsung.

- *Bài phát biểu chào mừng nhân viên mới của Tổng Giám đốc*: Bài phát biểu kéo dài khoảng 10 phút, là lời chào mừng, chúc tụng của Tổng giám đốc các bạn đã trở thành nhân viên của Samsung, mong mọi người chăm chỉ làm việc và thành công trong Công ty.

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.

Sau khi được đào tạo định hướng , các NVSX được đào tạo nghiệp vụ trong vòng một tháng. Việc đào tạo do nhóm Training của của Bộ phận Sản xuất thực hiện và theo phương pháp đào tạo trong công việc. Sau khi đi vào sản xuất trực tiếp, hàng năm năm Công ty có tổ chức các lớp học Mindset, IE...nhằm đào tạo định hướng suy nghĩ về tương lai gắn bó với Công ty đồng thời cũng nâng cao năng lực làm việc cho nhân viên. Với các nhân viên sản xuất được bổ nhiệm vào các cấp quản lý như Sub Leader hay Line Leader cũng có các lớp đào tạo dành cho cấp quản lý. Đây là hoạt động vô cùng thiết thực khi các quản lý ảnh hưởng rất lớn đến tạo động lực làm việc cho nhân viên. Dưới đây là đánh giá của người NVSX về các chương trình đào tạo khác tại Công ty.

### **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 đề 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 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***

Samsung Display nói chung và Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam nói riêng đã tăng mức đầu tư rất nhiều vào các dây chuyền sản xuất. Đầu tư cho cơ sở hạ tầng của hãng đã giảm mạnh trong ba năm qua, tuy nhiên việc liên tục đóng cửa các nhà máy tại Trung Quốc để tập trung vốn và nhân lực chất lượng cao cho Việt Nam và Ấn Độ khiến chi phí sản xuất ngày càng giảm xuống.

Hiện tại SDV chủ yếu tập trung vào phân khúc OLED cỡ vừa và nhỏ. Dự báo kết thúc năm nay, mức đầu tư vào cơ sở hạ tầng sẽ rơi vào khoảng trên dưới 3 ngàn tỷ won, ngang với năm 2018. Sự chững lại chủ yếu do các đối thủ Trung Quốc trỗi dậy quá mạnh mẽ, khiến giá tấm nền LCD rớt nhanh trong khi tăng trưởng của phân khúc OLED di động chậm hơn mong đợi.

Phân khúc OLED cỡ lớn đang được xem là phương án phòng thủ cho Samsung Display, sau khi đưa ra thông báo dừng sản xuất hoàn toàn LCD.

Công nghệ mà Samsung Display hướng tới là Blue OLED làm nguồn sáng, kết hợp với chấm lượng tử để tái tạo màu sắc. Hiện tại, LG Display đang độc tôn ở phân khúc này nhờ thương mại hóa White OLED kết hợp bộ lọc màu. Khi Samsung thành công thì họ sẽ chia đôi thị trường cùng LG Display, tất nhiên công suất vẫn chưa thể bằng người đồng hương đã đi trước.

Sau đó, các lãnh đạo đứng đầu Samsung DISPLAY bao gồm Kim Hyun-suk, phụ trách mảng điện tử tiêu dùng, cùng với người dẫn dắt mảng nghe nhìn, ông Han

jong-hee, đều chấp thuận rằng sẽ không thương mại TV OLED. Họ một mực khẳng định công nghệ OLED không khả thi trên TV, rồi quay sang đầu tư vào QD-LCD được tiếp thị bằng cái tên "TV QLED".

Theo Business Korea, sự mâu thuẫn trong chiến lược giữa hai bên này khiến chính Samsung Display cũng khó xử. Họ phải gọi công nghệ QD-OLED đang hướng tới của mình bằng một cái tên khá mơ hồ - màn hình chấm lượng tử (QD display). Cách gọi này không thực sự phân định rạch ròi về mặt công nghệ.

Thông qua những cái nhìn trên, ta có thể thấy rằng càng ngày công ty càng phải đối mặt với nhiều thách thức cạnh tranh từ phía đối thủ, đặc biệt là việc chuyển dịch công nghệ bởi vậy sắp xếp nhân lực, giữ chân lao động thạo công việc, có tay nghề, đồng thời nâng cao động lực, năng suất, trình độ của nhân viên là việc làm ưu tiên hàng đầu.

### ***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***

Tại Việt Nam, SDV đang phần là một trong những công ty có môi trường làm việc hiện đại và tốt nhất (GWP – Great WorkPlace); chính sách tiền lương, thưởng cạnh tranh với mục tiêu công bằng, nâng cao hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó của các thành viên. Với vị thế đã và đang có, SDV luôn chủ động phát triển nhân lực về mọi mặt, đặc biệt là chuyên nghiệp, hiện đại và đầy trách nhiệm trong công việc.

. Trong đó, Công ty chú trọng đến:

- 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**

Tiền lương của nhân viên công ty nói chung, NVSX nói riêng hiện nay đáp ứng được vấn đề đảm bảo được điều kiện sinh hoạt và tích lũy của họ. Tuy nhiên, chưa gắn nhiều với tình hình thực hiện công việc của NVSX. Tiền lương cho NVSX chiếm tỉ trọng lớn trong quỹ tiền lương, là phần chi phí chiếm tỉ trọng lớn của doanh nghiệp. Để tiền lương vừa đảm bảo và vừa có tác dụng kích thích lớn nhất với NVSX thì công ty phải tính toán chính xác ngưỡng đảm bảo trong tiền lương.

Ngoài ra, hiện nay công ty đang áp dụng chính sách tiền lương theo thời gian. Mặc dù trong tiền lương có hàng mục “ lương năng lực”, nhưng hàng mục này gần như chưa thể hiện được giá trị của nó. Tác động của lương năng lực là quá nhỏ, không có tác dụng kích thích động lực cho nhân viên. Do vậy cần thiết phải xây dựng chế độ lương hợp lý hơn. Nếu thực hiện tốt vấn đề này, Công ty sẽ xây dựng được một chế độ lương có tác dụng kích thích lớn với cả nhân viên cấp cap và nhân viên sản xuất, góp phần tạo động lực cho toàn công ty.

##### **3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách về tiền thưởng**

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

Mặc dù ở SDV, toàn bộ dây chuyền máy móc gần như quyết định toàn bộ việc thao tác vận hành, lắp ráp, ghép nối linh kiện tạo ra thành phẩm. Tuy nhiên, NVSX quyết định đến lượng lỗi. Lượng hạng lỗi từng công đoạn ngay lập tức được hệ thống ghi nhận khi đi qua bộ đếm công đoạn. Bởi vậy, công ty có thể tạo ra thêm một khoản tiền thưởng. Tiền thưởng này có thể được tính toán dựa trên số lượng hàng lỗi dưới mức tối đa cho phép. Mức thưởng sẽ được tính toán tương xứng với mức độ hoàn thành công việc, hàng lỗi càng ít thì mức thưởng càng cao. Căn cứ vào lượng sản phẩm lỗi được thống kê hàng ngày, tính tổng ra sản phẩm lỗi theo tháng. Các quản lý sẽ tổng hợp lại số lượng gửi cho nhân viên cấp cao. Nhân viên cấp cao sẽ tính toán khoản tiền tiết kiệm được do giảm hàng lỗi. Việc chia mức thưởng khá đơn giản, có thể chia bình quân, hoặc có thể chia theo cấp bậc. Thực tế là ở CP&OLB, chỉ cần tập trung trong quá trình làm việc thì lỗi sản phẩm sẽ không xảy ra. Do vậy, tự bộ phận có thể tính toán và trao thưởng mà không cần thông qua bộ phận nhân sự.

### 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**

Các khoản phụ cấp của công ty hiện nay của Công ty đang được NVSX đánh giá cao do vậy cần cố gắng phát huy. Ngoài ra, Công ty cần bổ sung thêm phụ cấp đặc biệt dành cho các đối tượng là NVSX có hoàn cảnh gia đình đặc biệt khó khăn. Theo thông tin lưu trữ trên phần mềm của Phòng Nhân sự công ty, hầu hết NVSX là người các tỉnh lẻ đến Bắc Ninh làm việc, đặc biệt là các tỉnh vùng nông thôn và miền núi, một số gia đình có hoàn cảnh rất khó khăn. Do vậy, Công ty nên có chính sách trợ cấp hàng tháng hoặc hàng quý cho họ. Tuy nhiên, do vấn đề trợ cấp sẽ tạo ra sự chênh lệch thu nhập thực tế giữa các nhân viên. Vì vậy, đây tuy là một chủ trương tốt, mang nhiều ý nghĩa nhân văn, nhưng nếu không thực hiện một cách chính xác và khách quan sẽ gây nên tiêu cực trong tâm lý các nhân viên. Vì vậy, danh sách các nhân viên được bộ phận sản xuất gửi lên, bộ phận nhân sự sẽ phải kiểm tra lại chính xác và có thể không chấp nhận nếu phòng nhân sự thấy không

phù hợp. Nếu đề xuất trên được thực hiện tốt sẽ tạo được động lực lớn cho nhân viên, nhất là các nhân viên được hỗ trợ tài chính. Ngoài ra, hình ảnh Công ty được nâng cao trong mắt các nhân viên sản xuất cũng như trong xã hội.

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

Để hoàn thiện công tác tạo ĐLLV cho NVSX thì việc nâng cao chất lượng bữa ăn ca tại Công ty là vô cùng quan trọng. Bộ phận Nhân sự của công ty có thể nghiên cứu để tự phục vụ bữa ăn ca cho người lao động, mỗi ca trung bình 20.000 người ăn. Nếu tự phục vụ được bữa ăn cho người lao động thì chất lượng bữa ăn sẽ tốt hơn. Muốn thế, Công ty cần có thêm đội hậu cần chuyên phục vụ bữa ăn ca. Trong thực tế có rất nhiều Công ty đã tự phục vụ bữa ăn ca và rất hiệu quả. Trong trường hợp Công ty không tự phục vụ được bữa ăn ca, để tránh tình trạng như hiện nay, Công ty cần nhấn mạnh đến khâu chọn nhà cung cấp. Ngoài ra, Công ty cần thỏa thuận rõ trong hợp đồng về chất lượng của bữa ăn: các món sẽ cung cấp, số lượng, chất lượng bữa ăn... với nhà cung cấp. Ngoài chất lượng bữa ăn thì khẩu vị của từng nhà cung cấp cũng sẽ khác nhau, việc đổi các món trong thực đơn cũng rất quan trọng tránh hiện tượng một món ăn được làm vào nhiều ngày trong tuần sẽ gây lên tâm lý chán ăn cho nhân viên ảnh hưởng lớn đến tâm lý nhân viên. Vì thế, Công ty cần để nhân viên chọn nhà cung cấp bằng cách để 3 nhà cung cấp cung cấp bữa ăn thử trong vòng một tháng, và nhân viên sẽ bình chọn cho nhà cung cấp nào mà họ hài lòng nhất. Nếu Công ty thực hiện tốt vấn đề khẩu vị cũng như chất lượng các bữa ăn, nhân viên sẽ cảm thấy ngon miệng; đồng thời từ đó, tâm lý nhân viên sẽ thoải mái sau bữa ăn góp phần tăng năng suất lao động sau giờ ăn. Điều này cũng là cần thiết trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên.

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

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

#### **Đề xuất giải pháp 5 : Đào tạo đa kỹ năng cho nhân viên**

Theo khảo sát ở chương 2, chính vì mức độ chuyên môn hóa tại Công ty quá cao, nhân viên hàng ngày lặp đi lặp lại một công việc dẫn đến nhàm chán, không còn nhiều hứng thú và động lực làm việc. Vì thế, bộ phận các nên thực hiện luân chuyển công việc cho nhân viên để tạo hứng thú và động lực làm việc cho họ.

Sau khi nhân viên thành thực được phân công việc đã được đào tạo, các cán bộ quản lý có thể luân chuyển các nhân viên tại các vị trí công việc khác nhau để tránh sự nhàm chán trong công việc đồng thời nâng cao tay nghề của nhân viên. Điều này cũng là để đảm bảo các vị trí công việc có ít nhất hai cá nhân có thể đảm nhận để bộ phận có thể sắp xếp thay thế khi có một trong hai nhân viên không thể làm việc trong một khoảng thời gian nào đó.

Tuy nhiên nên thực hiện việc đào tạo nhân viên với vị trí mới khi kế hoạch sản xuất không cao, vì khi kế hoạch cao, nhân viên mới được đào tạo chưa thể đáp ứng được kế hoạch cho toàn nhà máy dẫn đến chậm tiến độ giao hàng cho khách hàng. Đồng thời với đó, nhân viên thực hiện công việc mới do chưa quen nên khả năng sinh phế phẩm cao gây nên lãng phí cho bộ phận và nhà máy. Vì thế khâu đào tạo giám sát cần được bộ phận chú trọng. Kết quả dự kiến của giải pháp là nhân viên sẽ tự tin khi có thể đảm nhận nhiều công việc, qua đó họ có thêm động lực làm việc. Ngoài ra, Công ty có được đội ngũ nhân viên sản xuất đa kỹ năng đáp ứng được vấn đề thay thế nhân lực khi cần thiết.

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

##### **Đề xuất giải pháp 6 : Cải tiến quy trình đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên**

Đối với tình trạng hiện nay của SDV thì việc đánh giá năng lực làm việc là hoạt động cốt lõi cần phải cải tiến. Mặc dù chương trình đánh giá MBO được thiết kế bài bản nhưng việc triển khai dưới xưởng sản xuất kém đã làm bóp méo toàn bộ chương trình đánh giá, kết quả đánh giá sai lệch, ảnh hưởng đến công tác lương, thưởng, bổ nhiệm, thăng chức, kỷ luật... cho NVSX.

Các bộ phận sản xuất soạn thảo các tiêu chí để đánh giá nhân viên, công bố cho toàn thể nhân viên, dựa theo phản hồi của nhân viên sẽ thống nhất các tiêu chí đánh giá để đảm bảo các tiêu chí cũng như mục tiêu đề ra là khoa học, nhân viên có thể đạt được.

Cách đánh giá nhân viên sẽ được chi tiết hóa thành điểm. Mỗi nhân viên có 100 điểm mỗi ngày, dựa vào các lỗi hay các thành tích đạt được, các Sub Leader sẽ cộng hay trừ các điểm tương ứng. Việc cộng hay trừ được thực hiện công khai, chi tiết, kết quả đánh giá sẽ được tải lên các máy tính tại khu làm việc của các bộ phận để nhân viên có thể kiểm tra và khiếu nại lên cấp cao hơn nếu thấy bất công. Kết quả đánh giá của một tháng sẽ là trung bình cộng các ngày trong tháng. Kết quả đánh giá loại A,B,C..sẽ dựa vào mức điểm nhân viên nhận được hàng tháng, sau đó được tổng hợp gửi lên phòng nhân sự chốt kết quả đánh giá nhân viên.

Để giải pháp đạt được kết quả như ý muốn ngoài sự đánh giá sát sao của các cấp quản lý và phòng nhân sự, nhân viên sản xuất cũng cần quan tâm đến quyền lợi cũng như trách nhiệm của bản thân, họ nên có những phản hồi nhất định nếu cảm thấy các đánh giá chưa hợp lý để các cấp quản lý có sự điều chỉnh hợp lý các tiêu chí cũng như các tiêu chuẩn đánh giá.

Nếu giải pháp được thực hiện một cách chính xác và đồng bộ giữa các bên liên quan thì đây sẽ là một cải tiến rất có ý nghĩa trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên. Những nhân viên tốt sẽ ngày càng cố gắng để hoàn thiện bản thân tốt hơn nữa để đáp ứng công việc cũng như nhận được đánh giá tốt từ cấp trên. Những nhân viên chưa tốt thì cũng hiểu rõ tại sao bản thân được đánh giá chưa tốt, hiểu được đánh giá của cấp trên dành cho mình là công bằng, mình xứng đáng nhận được kết quả như vậy. Từ đó, họ sẽ có suy nghĩ tích cực và có hành động để cải thiện tình hình đánh giá của cấp trên dành cho mình.

### 3.2.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc và môi trường làm việc

#### **Đề xuất giải pháp 7 : Cải thiện điều kiện làm việc khu vực sản xuất**

Điều kiện làm việc ở công ty hiện nay được NVSX đánh giá khá tốt. Duy chỉ có nhiệt độ là yếu tố ảnh hưởng xấu sức khỏe và cản trở công việc của NVSX. Vì thế, để đảm bảo sức khỏe cho người lao động, Công ty cần nghiên cứu đến việc bố trí thêm điều hòa trong nhà xưởng.

Việc lắp điều hòa để ổn định nhiệt độ là việc làm cần phải ưu tiên hàng đầu. Vì thế, mặc dù việc lắp thêm điều hòa tại nhà xưởng sẽ tốn thêm các khoản chi phí: chi phí mua điều hòa, lắp đặt, bảo dưỡng, chi phí điện hàng tháng...nhưng vẫn là việc cần thiết phải làm.

Mỗi bộ phận sản xuất cử nhân viên phụ trách về các điều kiện làm việc thường xuyên kiểm tra nhiệt độ tại khác khu vực sản xuất khác nhau để có những điều chỉnh, lắp đặt điều hòa hợp lý.

Ngoài ra Công ty nên trồng thêm cây xanh trong khuôn viên công ty. Cây xanh cung cấp oxy, làm mát mẻ không khí, hạn chế được mùi hoá chất, nhiệt độ cao vào mùa hè và tình trạng thiếu oxy trong các phân xưởng. Lá của cây xanh còn có khả năng giữ bụi rất tốt. Việc bố trí các cây phải thật hợp lý sao cho không ảnh hưởng đến quá trình vận chuyển thành phẩm và bán thành phẩm trong Công ty đồng thời cũng phải bố trí thật đẹp mắt, cùng với việc chọn các một số loại cây đặc trưng để trồng, Công ty có thể tạo ra một nét đẹp trong văn hoá công ty, một điểm đặc trưng cho Công ty. Các loại cây được chọn nên là các loài cây bụi, sum xuê nhiều lá nhưng không quá cao (tối đa 2m), không dễ đổ, tránh ảnh hưởng trong mùa mưa bão.

Khi điều kiện sản xuất được đảm bảo thì nhân viên không bị ảnh hưởng tâm lý, có thể tập trung tốt cho công việc cũng như có động lực để hoàn thành công việc hơn.

#### **Đề xuất giải pháp 8 : Sử dụng tâm lý học âm nhạc**

Ngày nay, nền nghệ thuật âm nhạc thế giới có vai trò quan trọng trong đời sống nhân dân trên toàn thế giới nói chung. Các nhà nghiên cứu tâm lý lao động cho rằng nếu sử dụng đúng, âm nhạc có thể làm tăng năng suất từ 7-20%. Vậy sử dụng âm nhạc như thế nào là đúng? Giáo trình Tâm lý học lao động (Tác giả Lương Văn Úc, Đại học Kinh tế quốc dân) đã đưa ra một số nguyên tắc sử dụng âm nhạc trong sản xuất. Vận dụng các nguyên tắc đó vào tình hình thực tế tại công ty tác giả xin đưa ra các gợi ý như sau:

Phát nhạc vào các thời điểm:

+ Trước khi giờ làm việc bắt đầu phát nhạc khoảng 25 phút (từ 7h5-7h30), chọn loại nhạc có âm hưởng vui, rộn ràng nhịp điệu khẩn trương để chào đón cán bộ công nhân viên khắp nơi trở về Công ty làm việc, hứa hẹn một ngày làm việc thật hiệu quả.

+ Trong thời gian ăn trưa, nên phát nhạc khoảng 7-10 phút, chọn loại nhạc thư thái nhẹ nhàng, để có thể giúp người công nhân phục hồi sức khỏe, và ăn trưa được ngon miệng, thời gian phát nhạc không được ảnh hưởng đến giấc ngủ trưa của NVSX.

+ Nếu có làm thêm giờ và thời gian làm thêm trên 3 giờ/ ngày thì trong thời gian nhân viên nghỉ trước khi làm thêm (30 phút) nên phát nhạc khoảng 7-10 phút, âm điệu nhạc nhẹ nhàng, du dương để NVSX có thể phục hồi sức khỏe tốt nhất trong giờ giải lao. Trước khi giờ tăng ca bắt đầu nên phát 7-10 phút loại nhạc có âm hưởng vui, rộn ràng để lấy không khí cho buổi làm việc mới.

Lưu ý là cần luân phiên các bản nhạc, không nên phát đi phát lại một bản nhạc nào đó quá nhiều, mỗi bản nhạc chỉ nên phát 2-3 lần trong một tuần và một thời gian dài sau đó nên dùng lại.

Công ty cũng lưu ý là có một số loại nhạc không nên phát trong sản xuất. Đó là các loại nhạc có cảm giác mạnh nhịp điệu cao như Rap, Rock, các loại nhạc

buồn, bi ai, nhịp điệu chậm chạp và các loại nhạc có lời và các loại nhạc đang được hâm mộ trong xã hội vì sẽ làm người nghe phân tán tư tưởng, mất tập trung.

### **Đề xuất giải pháp 9: Sử dụng tâm lý học màu sắc**

Các nhà tâm lý học lao động cho rằng màu sắc có ảnh hưởng đến tâm lý con người cả tích cực và tiêu cực. Bất cứ một đồ vật gì cũng có một màu sắc nhất định. Chính vì thế, màu sắc của công cụ lao động, màu sắc của tường... trong nơi làm việc đều ảnh hưởng đến tâm lý nhân viên, tích cực hoặc tiêu cực. Vì vậy chúng ta phải lưu ý đến điều này nếu muốn tạo tâm lý tốt nhất cho nhân viên, tạo động lực lao động của NVSX. Hiện nay trên máy móc của công ty, các nút bấm và các cần điều khiển đều tuân theo tiêu chuẩn kỹ thuật quốc tế, chẳng hạn nút bấm màu đỏ chỉ sự dừng lại vì sự trục trặc máy, màu vàng chỉ sự di chuyển hay để ngừng, màu xanh cho động cơ chạy.... Nhưng tác giả nhận thấy có một số máy để màu xám đen, có hệ số phản chiếu thấp, ảnh hưởng đến tâm lý không tốt (gây tâm lý nặng nề) do vậy cùng với việc cần thiết tạo ra sự mát mẻ cho phân xưởng, máy móc nên được sơn màu xám sáng. Màu này vừa tạo cảm giác dịu mắt lại có độ sáng vừa phải sẽ có ảnh hưởng tốt nhất đến tâm lý của người lao động.

### **Đề xuất giải pháp 10 : Cải thiện mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên**

Theo như cuộc điều tra ở trên, người nhân viên hầu hết cảm thấy không hài lòng với cách cư xử của cấp trên và cảm thấy áp lực rất lớn từ phía cấp trên.

Để xây dựng bầu không khí làm việc tốt, Công ty cần làm cho mối quan hệ giữa NVSX và cấp trên trực tiếp tốt hơn.. Để cải thiện tình trạng này cần mở các lớp quản lý cho các Sub Leader và Line Leader . Bởi lẽ các Sub, Line Leader đều là những người có học vấn không cao, cho nên kỹ năng quản lý cấp dưới, kỹ năng giao tiếp tại nơi làm việc không được tốt. Hiện nay, công ty có đội ngũ đào tạo nội bộ của Phòng Nhân sự rất tốt, đó là những nhân viên cốt cán của Công ty, đã được hàm thụ nhiều kiến thức từ kỹ thuật cho đến nghệ thuật quản lý hoặc những người hiện tại giữ các chức vụ trưởng các bộ phận (Part leader) . Do vậy, các giáo viên

này cũng nên đảm nhận các chương trình đào tạo quản lý cho các Sub Leader và Line Leader.

Các Bộ phận Sản xuất lập danh sách các Sub, Line Leader hiện đang giữ chức vụ quản lý tại các bộ phận gửi phòng nhân sự. Phòng nhân sự sẽ tùy thuộc và thời gian và kế hoạch sản xuất để mở các lớp đào tạo Leader hợp lý.

Khi kỹ năng của các Leader được nâng cao thì cách quản lý và giao tiếp với nhân viên của họ cũng được cải thiện, nhân viên sẽ hiểu quản lý hơn, bớt áp lực trong công việc hơn và tinh thần làm việc cũng như động lực làm việc cũng tốt hơn.

### **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**, 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 công hiến trong công việc, tạo động lực và điều kiện cho đội ngũ NVSX nâng cao năng lực, trình độ công tác.

**Thứ hai**, 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 tới trực tiếp các cấp nhân viên.

**Thứ ba**, tiếp tục nâng cao đẩy mạnh cải thiện điều kiện, môi trường làm việc trong công ty, đồng thời chú trọng hơn tới đời sống, hoạt động sau giờ làm để nhân viên luôn giữ được thể chất và tinh thần tốt nhất khi bước vào làm việc.

**Thứ tư**, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, tự đào tạo và đào tạo lại đối với đội ngũ nhân viên nhằm nâng cao chất lượng cả về năng lực chuyên môn lẫn kỹ năng làm việc.

**Thứ năm**, đẩy mạnh 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 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 cụ thể để nhân viên hiểu rõ trách nhiệm, quyền lợi, nghĩa vụ khi làm việc.

**Thứ bảy**, quản lý tốt công tác kế hoạch, công tác dự báo làm nền tảng cho việc giao nhiệm vụ, kế hoạch sản xuất kinh doanh sao cho phù hợp với điều kiện của nền kinh tế, môi trường cạnh tranh và tình hình cụ thể của công ty SDV để luôn đảm bảo sự phát triển và ổn định bền vững, tạo ra sự an tâm cho toàn thể nhân viên của công ty khi làm việc và cống hiến.

## KẾT LUẬN

Nâng cao tinh thần và tạo động lực cho người lao động có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc thu hút giữ gìn 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 tố chính, có tính quyết định trong việc tạo ra sản phẩm có chất lượng cao. 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 trong suốt thời gian qua; xin cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của các anh chị em tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- [1]. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [2]. Nguyễn Thị Hoài Dung & Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [3]. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [4]. Bùi Anh Tuấn(2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [5]. Lương Văn Úc (2011), *Tâm lý học lao động* , NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [6]. Ban Tuyên giáo Trung Ương (2012), *Tài liệu học tập Nghị quyết hội nghị lần thứ năm Ban chấp hành Trung Ương Đảng Cộng Sản Việt Nam khóa XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội .
- [7]. Cẩm nang quản lý hiệu quả (2008), *Quản lý nhân sự*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh .
- [8]. Công ty Samsung Display Việt Nam, *Tài liệu nội bộ Phòng Nhân sự* .

### Tiếng Anh

- [1]. Braton J and J Gold (1994), *Human Resource Management Theory and Practice*, Macmilan, London .
- [2]. Cherrington D.J (1995), *The Management of Human Resources* Prentice hall, New Jersey .
- [3]. Gruffub, m., Moorhead, G.(2001), *Organizational behavior*. Managing people in organizations, Houghton Mifflin company. Sixth edition, New York .
- [4]. Jane R.Miskell Burr Ridge (1994), *Motivation at work*, Mirror Press .
- [5]. Steers, R.M., Black, J.S (1994), *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers.

- [6]. Wright, P.C, Mondy, R.w., Noe, R.M (1996), *Human Resource Management*, Prentice Hall Canada.

## **PHỤ LỤC 1 : CÂU HỎI PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN**

Xin chào các bạn nhân viên hiện đang làm việc tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam . Chúng tôi đang khảo sát cho nghiên cứu nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Xin hãy giúp đỡ và điền câu trả lời của các bạn vào phiếu khảo sát này. Bạn không cần phải ghi tên trong phiếu này và chỉ cần khoanh tròn hoặc tích vào phương án đúng.

Xin chân thành cảm ơn !

**Câu 1.** Thu nhập thực lĩnh hàng tháng của bạn khoảng bao nhiêu?

1. 5 đến dưới 7      2. 7 đến dưới 9      3. 9 đến dưới 11      4. Trên 11

**Câu 2.** Bạn có hài lòng với mức lương nhận được hay không?

1. Rất hài lòng      2. Hài lòng      3. Bình thường      4. Không hài lòng

**Câu 3.** Bạn thấy mức thưởng tại công ty Samsung Display Việt Nam như thế nào?

1. Rất cao      2. Cao      3. Bình thường      4. Thấp

**Câu 4.** Bạn có thấy các khoản phụ cấp của công ty có hấp dẫn không?

1. Rất hấp dẫn      2. Hấp dẫn      3. Ít hấp dẫn      4. Không hấp dẫn

**Câu 5.** Bạn thấy bữa ăn tại công ty thế nào?

1. Rất ngon miệng      2. Ngon miệng      3. Ít ngon miệng      4. Không ngon miệng

**Câu 6.** Bạn thấy chế độ phúc lợi của công ty thế nào?

1. Rất hấp dẫn      2. Hấp dẫn      3. Ít hấp dẫn      4. Không hấp dẫn

**Câu 7.** Bạn thấy chính sách luân chuyển thời gian làm việc của công ty thế nào?

1. Rất hợp lý      2. Hợp lý      3. Ít hợp lý      4. Không hợp lý

**Câu 8.** Bạn có hiểu công việc bạn phải làm không?

1. Rất hiểu                      2. Hiểu                      3. Ít hiểu                      4. Không hiểu

**Câu 9.** Bạn đánh giá như thế nào về độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty?

1. Rất chính xác                      2. Chính xác                      3. Ít chính xác                      4. Không chính xác

**Câu 10.** Bạn thấy yếu tố nào sau đây làm bạn khó chịu nhất?

1. Bụi                      2. Tiếng ồn                      3. Nhiệt độ                      4. Ánh sáng

**Câu 11.** Bạn có hài lòng với các cư xử của cấp trên trực tiếp của bạn không?

1. Rất hài lòng                      2. Hài lòng                      3. Ít hài lòng                      4. Không hài lòng

**Câu 12.** Bạn thấy mối quan hệ của bạn và đồng nghiệp thế nào?

1. Rất thân thiện                      2. Thân thiện                      3. Ít thân thiện                      4. Không thân thiết

**Góp ý :** *Bạn có đề xuất nào cho bộ phận và công ty để thúc đẩy hơn động lực làm việc của bạn và đồng nghiệp ?*

**PHỤ LỤC II : BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHÂN VIÊN**

<b>Câu hỏi</b>	<b>Lựa chọn</b>							
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>	
	<b>Số phiếu</b>	<b>%</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>%</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>%</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	43	9	120	25	216	45	101	21
<b>2</b>	48	10	149	31	192	40	91	19
<b>3</b>	48	10	254	53	130	27	48	10
<b>4</b>	120	25	264	55	62	13	34	7
<b>5</b>	48	10	106	22	182	38	144	30
<b>6</b>	96	20	278	58	72	15	34	7
<b>7</b>	187	39	197	41	53	11	43	9
<b>8</b>	144	30	288	60	38	8	10	2
<b>9</b>	106	22	192	40	139	29	43	9
<b>10</b>	53	11	144	30	240	50	43	9
<b>11</b>	43	9	283	59	77	16	77	16
<b>12</b>	96	20	288	60	72	15	24	5