

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

ĐOÀN THỊ THU HUYỀN

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN  
TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

ĐOÀN THỊ THU HUYỀN

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN  
TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Đỗ Thị Đông

PGS. TS Cao Thuý Xiêm

Hà Nội - 2024

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án tốt nghiệp thạc sĩ: “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam” của tôi, với các nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào trước đây.

Những số liệu trong các bảng biểu phục vụ cho việc phân tích, nhận xét, đánh giá được chính tôi thu thập từ các nguồn tin cậy khác nhau có ghi trong phần tài liệu tham khảo. Nếu phát hiện có bất kỳ sự gian lận nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng cũng như kết quả đề án của mình.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng 08 năm 2024

Học viên thực hiện

## LỜI CẢM ƠN

Đề án thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh với đề tài: “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam” là kết quả của quá trình cố gắng của bản thân và được sự giúp đỡ, động viên, khích lệ của các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp, người thân. Qua đây em xin gửi lời cảm ơn tới những người đã giúp em trong thời gian học tập, nghiên cứu vừa qua.

Để hoàn thành đề án này, em xin trân trọng gửi lời cảm ơn sâu sắc tới giảng viên hướng dẫn của em là PGS.TS Đỗ Thị Đông và PGS.TS Cao Thuý Xiêm đã nhiệt tình giúp đỡ em trong quá trình làm đề án cũng như đưa ra những ý kiến đóng góp quý báu giúp em hoàn chỉnh bài đề án này.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô trong Viện đào tạo Sau đại học và toàn thể thầy cô giảng dạy tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã truyền đạt cho em những kiến thức quý báu để có thể hoàn thành bài đề án.

Dù đã cố gắng hết sức nhưng do hạn chế về khả năng nghiên cứu nên đề án của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của thầy cô để làm đề án của em trở nên hoàn thiện hơn.

*Em xin chân thành cảm ơn!*

Học viên thực hiện

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	<b>v</b>
<b>DANH MỤC HÌNH</b> .....	<b>vi</b>
<b>TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN</b> .....	<b>vii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Một số khái niệm động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. Động lực làm việc.....	5
1.1.2. Tạo động lực làm việc .....	6
<b>1.2. Một số học thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp</b> 6	
1.2.1. Tháp nhu cầu của A. Maslow .....	6
1.2.2. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg .....	7
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc</b> .....	<b>8</b>
1.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	8
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong .....	9
1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	9
<b>1.4. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp</b> .....	<b>10</b>
1.4.1. Xác định nhu cầu .....	10
1.4.2. Lựa chọn các công cụ thỏa mãn nhu cầu của người nhân viên .....	11
1.4.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động .....	12
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam</b> .....	<b>14</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	14
2.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	14
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực .....	16
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.....	18
<b>2.2. Thực trạng về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Xác định nhu cầu người lao động .....	19

2.2.2. Các công cụ thoả mãn nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....	19
2.2.3. Đánh giá mức độ thoả mãn nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.....	33
<b>2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.....</b>	<b>34</b>
2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân nhân viên .....	34
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong .....	34
2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài .....	35
<b>2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.....</b>	<b>35</b>
2.4.1. Những kết quả đã đạt được .....	35
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	36
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. Mục tiêu của Công ty về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong giai đoạn 2025-2030 .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....</b>	<b>38</b>
3.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên .....	38
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống lương-thưởng.....	40
3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc .....	42
3.2.4. Chú trọng đào tạo và phát triển cho người lao động .....	43
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ .....</b>	<b>45</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>47</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>49</b>
<b>PHỤ LỤC 1 .....</b>	<b>49</b>
<b>PHỤ LỤC 2 .....</b>	<b>50</b>
<b>PHỤ LỤC 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>PHỤ LỤC 4 .....</b>	<b>56</b>
<b>PHỤ LỤC 5 .....</b>	<b>58</b>
<b>PHỤ LỤC 6 .....</b>	<b>60</b>
<b>PHỤ LỤC 7 .....</b>	<b>63</b>
<b>PHỤ LỤC 8 .....</b>	<b>65</b>

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Lương theo năm kinh nghiệm tại thời điểm tuyển dụng của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....	20
Bảng 2.2 Lương bình quân theo khối làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....	21
Bảng 2.3 Phúc lợi của nhân viên bằng tiền mặt .....	25
Bảng 2.4 Phúc lợi của nhân viên làm việc tại SDSV bằng hiện vật .....	26
Bảng 2.5 Bảng tính hiệu suất làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....	33
Đặc điểm nhân khẩu học của khảo sát .....	65

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow.....	7
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam..	15
Hình 2.2 Quy mô lao động theo hình thức hợp đồng lao động.....	16
tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam .....	16
Hình 2.3 Tỷ lệ quy mô lao động theo giới tính và trình độ tại .....	17
Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam năm 2023 .....	17
Hình 2.4 Kết quả tình hình kinh doanh giai đoạn 2021-2023.....	18
Hình 2.5 Đánh giá về công tác tiền lương của SDSV.....	21
Hình 2.6 Đánh giá của nhân viên về chính sách khen thưởng.....	23
Hình 2.7 Đánh giá của nhân viên về chế độ phúc lợi .....	26
Hình 2.8 Quy trình phê duyệt đánh giá nhân viên .....	27
Hình 2.9 Đánh giá của nhân viên về công tác đánh giá và thực hiện công việc.	28
Hình 2.10 Đánh giá của nhân viên về đặc điểm công việc .....	29
Hình 2.11 Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc.....	31
Hình 2.12 Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo và phát triển nhân tài ...	32



## TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN

Đề án với mục tiêu nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tạo nên một môi trường làm việc tích cực và năng động tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam. Đề án được cấu trúc thành ba chương.

Ở phần đầu tiên của đề án, tác giả đã thực hiện đã nghiên cứu một cách có hệ thống những vấn đề lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các học thuyết và nghiên cứu trước đó có liên quan đến động lực làm việc của các nhà nghiên cứu như A. Maslow, Frederick Herzberg và các nghiên cứu của các tác giả trong nước đã nghiên cứu về biện pháp tạo động lực làm việc, động lực làm việc cho nhân viên.

Chương 2 của đề án tập trung vào việc phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam. Tác giả đã thực hiện khảo sát 100 nhân viên Công ty bằng phiếu hỏi. Trong phiếu hỏi, tác giả đưa ra các câu hỏi liên quan đến các công cụ tạo động lực cho nhân viên mà Công ty đã áp dụng bằng nhiều biện pháp, từ các chính sách tài chính như tiền lương, thưởng, phúc lợi, đến các chính sách tạo động lực bằng công cụ phi tài chính như việc đánh giá thực hiện công việc, xây dựng môi trường làm việc, vị trí việc làm, đặc điểm công việc, công tác đào tạo và phát triển cho nhân viên. Các biện pháp này không chỉ nhằm thu hút và giữ chân nhân tài mà còn giúp nâng cao năng suất và sự hài lòng trong công việc.

Từ những kết quả khảo sát nhân viên, quan sát của tác giả và các chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc, tỉ lệ nghỉ việc, tỉ lệ duy trì nhân viên, tác giả thực hiện đánh giá mức độ thỏa mãn của nhân viên về các biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam. Từ đó, tác giả đưa ra các phân tích các yếu tố tác động đến động lực nhân viên và qua đó xác định rõ những ưu điểm và nhược điểm trong công tác tạo động lực tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.

Chương 3 của đề án, tác giả đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, tập trung vào giai đoạn từ năm 2024 đến 2030. Mục tiêu chính của chương là đề xuất những cải tiến cần thiết để thúc đẩy sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên.

***Từ khóa: Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam , động lực làm việc nhân viên , tạo động lực làm việc.***

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ, trực tiếp tạo ra sản phẩm và tạo giá trị thặng dư cho doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Một trong những biện pháp có tính lâu dài và quyết định là vấn đề tạo động lực làm việc đối với nhân viên. Tạo động lực làm việc đối với nhân viên là một biện pháp để các công ty phát huy và khai thác tối đa những nguồn lực hiện có, nâng cao hiệu quả sản xuất. Để làm được điều này thì các nhà quản lý cần nghiên cứu tìm hiểu về nhu cầu về lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần và đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc kích thích về mặt vật chất, tinh thần cho nhân viên để có thể phát huy được hết khả năng làm việc cũng như sự yêu thích đối với công việc của họ.

Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng đó với tiền thân là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và là một trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thuộc tập đoàn Samsung. Hiện nay, Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam đã mở rộng thị phần sang mảng logistic và thành công trong nhiều năm qua. Tuy nhiên, sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp logistic ngày càng lớn và doanh thu của cả tập đoàn Samsung nói chung và Samsung SDS nói riêng có xu hướng giảm so với các năm trước đó. Công ty luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của nguồn nhân lực, tuy nhiên, vẫn có những bất cập liên quan tới chính sách đối ngộ tới nhân viên gây lãng phí thời gian, tiền bạc và gián tiếp ảnh hưởng tới lợi nhuận của tập đoàn. Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, cùng quá trình làm việc tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, tác giả đã lựa chọn đề tài “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam” làm đề tài cho đề án tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Trong đề án của mình, học viên nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam nhằm rút ra những ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân làm hạn chế động lực làm việc của họ, từ đó đề xuất các giải pháp hiệu quả nhằm thúc đẩy hơn nữa tinh thần làm việc. Cụ thể hơn, đề án sẽ hệ thống hóa những cơ sở lý thuyết và bài học kinh nghiệm quý báu từ các hoạt động tạo động lực làm việc cho các nhân viên trong doanh nghiệp đã được nghiên cứu

và áp dụng. Sau đó, đề án sẽ phân tích kỹ lưỡng thực trạng hiện tại, từ đó rút ra những ưu điểm nổi bật và hạn chế còn tồn tại, đồng thời tìm ra nguyên nhân gốc rễ của những hạn chế này. Cuối cùng, đề án sẽ đề xuất các giải pháp chủ yếu thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, góp phần xây dựng một môi trường làm việc năng động và hiệu quả hơn.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **a. Đối tượng nghiên cứu**

Đề án này tập trung nghiên cứu công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại các doanh nghiệp, với khách thể nghiên cứu là nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.

#### **b. Phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu sẽ được tiến hành tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, với dữ liệu thứ cấp thu thập và nghiên cứu trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023. Dữ liệu sơ cấp sẽ được thu thập thông qua khảo sát trong khoảng thời gian từ tháng 2/2024 đến tháng 3/2024. Từ kết quả nghiên cứu, các giải pháp tạo động lực cho nhân viên sẽ được xây dựng và áp dụng cho giai đoạn từ năm 2025 đến năm 2030, nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tạo nên một môi trường làm việc tích cực và năng động.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Trong đề án, học viên thực hiện nghiên cứu phân tích mô tả. Cụ thể, đề án tập trung nghiên cứu vào công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, với việc sử dụng dữ liệu thứ cấp và nguồn dữ liệu sơ cấp.

Nguồn dữ liệu thứ cấp mà học viên sử dụng bao gồm các nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Cụ thể, nguồn dữ liệu bên trong doanh nghiệp bao gồm các báo cáo tài chính của công ty, các số liệu thống kê nhân khẩu học từ bộ phận nhân sự, cơ chế bảo mật doanh nghiệp từ các phòng ban khác trong doanh nghiệp. Trong khi đó, nguồn dữ liệu bên ngoài của đề án đến từ các đề tài nghiên cứu khoa học, các tạp chí, sách, báo,... có liên quan đến chủ đề tạo động lực làm việc và các số liệu được công bố trên các tạp chí uy tín.

Để thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả chủ yếu sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng khảo sát được thiết kế với các thông tin để lấy được ý kiến đánh giá của nhân viên về một số yếu tố liên quan tới tạo động lực làm việc cho nhân viên (gồm các biện pháp tài chính và phi tài chính). Bên cạnh đó, tác giả thực hiện thu thập dữ liệu sơ cấp qua phương pháp quan sát dựa trên những quan sát về tình trạng thực tế tạo động lực

tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam bằng quan sát thái độ, biểu hiện khi làm việc của nhân viên từ đó nhận định nhân viên có đang nỗ lực phấn đấu hay không (Phụ lục 1).

Mục tiêu mà đề án hướng tới nhằm tìm hiểu, đánh giá thực trạng hiện tại rồi sau đó phân tích chi tiết về các biện pháp mà Công ty đã và đang áp dụng vào thực tiễn để tạo động lực có đem lại hiệu quả cao hay không. Do vậy tổng thể được xác định là toàn bộ nhân viên có hợp đồng chính thức và làm việc tại văn phòng Công ty. Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam có 300 lao động, trong đó có 54 lao động thuộc cấp độ quản lý, 30 lao động thuê ngoài và một phần lao động hiện đang làm tại các doanh nghiệp thuộc nhà cung cấp và khách hàng mà không trực tiếp làm việc tại văn phòng Công ty. Vì vậy, tác giả chọn và phát ngẫu nhiên cho 100 nhân viên có hợp đồng chính thức và làm việc tại văn phòng Công ty.

Để có thể thu thập tất cả các thông tin về thực tiễn quá trình làm việc tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, tác giả tiếp cận từ phía các nhân viên làm việc tại văn phòng, trực tiếp nhận công việc từ tập đoàn và các đề xuất đãi ngộ hưởng tại Công ty. Phiếu khảo sát được thiết kế dành cho nhân viên gồm hai phần chính:

Phần 1: Gồm các câu hỏi cơ bản về các đặc điểm thuộc đối tượng được chọn ngẫu nhiên để làm khảo sát (trình độ học vấn, giới tính, thâm niên làm việc,... của nhân viên).

Phần 2: Được thiết kế gồm các câu hỏi nhằm xem xét đánh giá cấp độ thoả mãn của nhân viên về các công cụ tạo động lực cho nhân viên tại Công ty. Câu hỏi được thiết kế tập trung vào các yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên bao gồm các nội dung về công cụ tài chính và phi tài chính trong thời điểm hiện tại. Người được hỏi được yêu cầu đánh giá vấn đề theo thang đo Likert chia làm 5 mức gồm 1- Hoàn toàn đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Trung lập; 4 – Đồng ý; 5 – Hoàn toàn đồng ý.

Các câu hỏi được sử dụng để điều tra nghiên cứu được xác định dựa trên các nghiên cứu trước đây liên quan đến tạo động lực làm việc, động lực lao động cho các nhân viên và người lao động. Các chỉ báo đánh giá trong bản khảo sát được học hỏi từ nghiên cứu của các tác giả Vũ Hồng Phong (2011), Phạm Minh Đức (2018) đề cập đến trong phần thực trạng tại các tổ chức mà họ điều tra về sự công bằng và phản ánh hiệu quả làm việc của tiền lương; Hà Nam Khánh Giao, Lê Đăng Hoàn (2019) bàn về động lực làm việc thì đều khẳng định quy định, quy chế tiền thưởng phải có tác dụng khuyến khích chứ không đơn thuần chỉ mang tính hình thức; nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013), Nguyễn Thị Hoài Hương (2016) trong

phần khảo sát có nhận định công tác tác động đào tạo tác động với động lực của người lao động; nghiên cứu của Vũ Hồng Phong (2011), Nguyễn Thùy Dung (2015) trong tìm hiểu tạo động lực đã khảo sát và khẳng định tiêu chí về phụ cấp phải hỗ trợ tốt cho đời sống của nhân viên.

Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu bao gồm phương pháp thống kê và phân tích số liệu thứ cấp để rút ra các kết luận, phương pháp điều tra xã hội học thông qua bảng hỏi để lấy ý kiến và nguyện vọng của nhân viên, và phương pháp so sánh, đánh giá kết quả đạt được qua các năm. Kết quả điều tra sẽ được xử lý bằng chương trình Excel và sẽ được sử dụng trong quá trình phân tích sâu về động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, với các thông tin chi tiết được trình bày trong đề án.

Cấu trúc của đề án ngoài các phần mở đầu, danh mục viết tắt, danh mục bảng biểu, phụ lục, nội dung chính được chia là ba phần được sắp xếp theo thứ tự gồm:

Phần 1: Cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Phần 2: Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.

Phần 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp

### 1.1.1. Động lực làm việc

Động lực làm việc không bắt nguồn từ sự ép buộc hay mệnh lệnh hành chính, mà từ hành động cụ thể và nội tâm của nhân viên. Khi có động lực, nhân viên tự nguyện dồn hết khả năng để thực hiện công việc hiệu quả, góp phần đạt mục tiêu của công ty. Động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của con người, và tạo động lực là quá trình khơi dậy động lực bên trong mỗi cá nhân. Điều này được thực hiện qua các biện pháp, chính sách và cách ứng xử của công ty, nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn và đạt được mục tiêu cá nhân và công ty. Thực chất, tạo động lực làm việc là xác định và thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của nhân viên để họ làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Theo Lê Thanh Hà (2010), động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó. Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của công ty cũng như bản thân nhân viên.

Theo Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2013), mỗi nhân viên đều có động lực và nó thuộc về bên trong mỗi con người họ. Tâm lý của họ sẽ bị kích thích bởi các yếu tố tác động khiến họ nỗ lực để làm việc với hiệu quả tốt nhất. Các thành tố bên trong là những thứ thuộc về nội tại và tạo nên bản sắc của doanh nghiệp như triết lý hoạt động, phong cách nhà quản trị, văn hoá công ty,... nhân viên khi công tác tại doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố này. Nếu bản thân nhân viên cảm thấy phù hợp với các yếu tố này thì đây chính là những điều kích thích tinh thần và khiến họ nỗ lực làm việc.

Từ các quan điểm trên, quan điểm của Phạm Thuý Hương, Bùi Tuấn Anh thể hiện được hầu hết các khía cạnh của tạo động lực làm việc. Vì vậy mà đề án sử dụng quan điểm về tạo động lực làm việc của hai nhà nghiên cứu làm nền tảng, phương hướng về mặt lý luận và thực tiễn.

### ***1.1.2. Tạo động lực làm việc***

Người lao động làm việc tại các doanh nghiệp đều có những mong muốn và mục đích khác nhau. Các mong muốn này sẽ đưa người lao động vào trạng thái căng thẳng và thôi thúc họ suy nghĩ xem họ sẽ phải làm gì, bằng cách nào, làm ở đâu để hoàn thành mục đích sao cho giảm bớt được sự mong mỏi, thôi thúc trong tâm trí bản thân họ và dần tiến tới thoả mãn nhu cầu.

Theo Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) có chỉ ra tạo động lực làm việc là công việc bao gồm những chính sách, biện pháp và các công cụ của một tổ chức tác động lên người lao động nhằm mục đích cho họ có sự hăng hái, say mê, tự nguyện, trong công việc để thực hiện các mục tiêu của cá nhân và tổ chức.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013), tạo động lực làm việc 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.

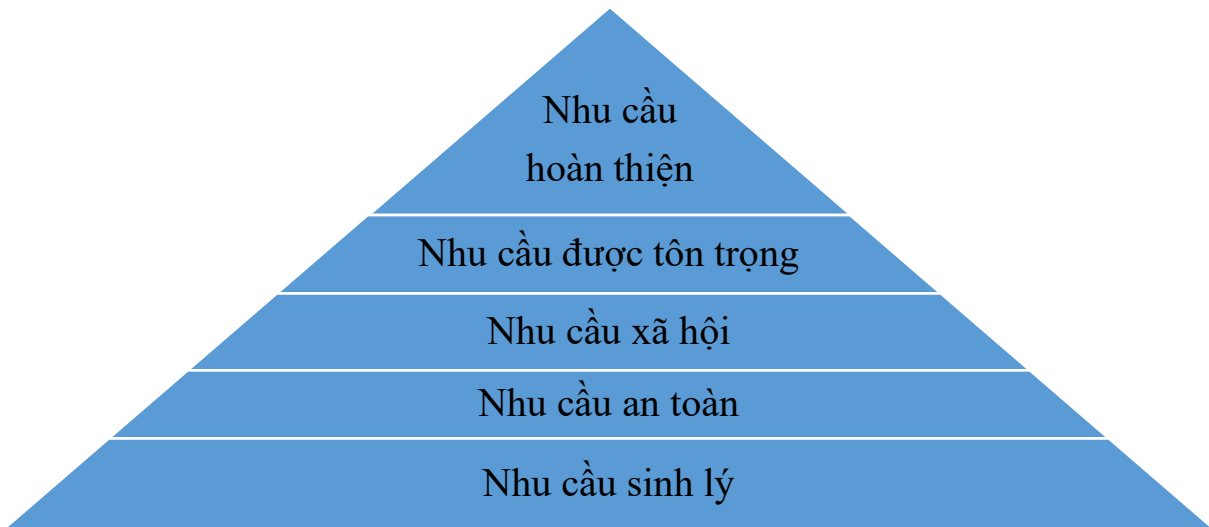
Vậy thực chất của tạo động lực làm việc chính là việc xác định các nhu cầu của nhân viên, thoả mãn các nhu cầu hợp lý của nhân viên làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

## **1.2. Một số học thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Tháp nhu cầu của A. Maslow***

Học thuyết này được nhà tâm lý học Abraham Maslow đưa ra vào năm 1943 trong bài viết “Lý thuyết về động cơ của con người” (A theory of Human Motivation) và cũng được thể hiện trong rất nhiều giáo trình về quản trị như giáo trình Quản trị Nhân lực. Theo đó, Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thoả mãn, được chia thành 5 loại và xếp hạng theo mức độ quan trọng từ từ dưới lên trên như Hình 1.1. Năm nhu cầu bao gồm nhu cầu sinh lý (là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, chỗ ngủ và các nhu cầu cơ thể khác. Chúng là các nhu cầu cơ bản nhất của con người và giữ vị trí thấp nhất trong cấp bậc các nhu cầu); Nhu cầu an toàn (là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ); Nhu cầu xã hội (Các nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu yêu thương, tình bạn, tình cảm và cảm giác được chấp nhận và là một phần của cộng đồng); Nhu cầu được tôn trọng (khi các nhu cầu xã hội được đáp ứng, con người cảm thấy muốn phát triển và trở nên tốt hơn thông qua việc tự tin, sáng tạo và đạt được mục tiêu cá nhân; Nhu cầu hoàn thiện là mức nhu cầu cao nhất, khi mà con người cảm

thấy đam mê và tiềm năng của bản thân được thỏa mãn. Cá nhân ở mức này có thể thực hiện được những khả năng tối ưu của mình và có đóng góp tích cực cho xã hội.



**Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow**

*(Nguồn: Trích Lê Thanh Hà, 2010)*

Học thuyết cho rằng khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu sẽ đi theo thứ bậc và sẽ không có nhu cầu nào sẽ được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì sẽ không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho NLD, nhà quản trị cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc và hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu ở các cấp thứ bậc đó.

### ***1.2.2. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg***

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại yếu tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực làm việc và sự thỏa mãn trong công việc (như sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến) và các yếu tố thuộc về môi trường công ty (các chế độ và chính sách quản trị của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các mối quan hệ con người trong công ty). Theo ông, nhóm yếu tố then chốt là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của nhân viên. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo được động lực làm việc cho nhân viên. Và các yếu tố thuộc về



công ty nếu mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn về công việc.

Có thể hiểu đây là học thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn được của nhân viên trong công việc. Theo Herzberg con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông cho rằng khi nhân viên không thỏa mãn với công việc của mình họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả về môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản trong công việc và các nhu cầu đó choa bao giờ trường thỏa mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác khi cảm thấy hài lòng về công việc thì nhân viên lại quan tâm đến chính công việc đó, đây chính là những động cơ thúc đẩy vì chúng có hiệu quả trong việc kích thích nhân viên thực hiện.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc**

#### ***1.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động***

Hệ thống nhu cầu cá nhân: Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi người lao động nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại người lao động không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Mục tiêu cá nhân: Đây là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì người quản lý phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho người lao động hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Như vậy, khả năng, kinh nghiệm của người lao động trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực

hiện công việc, họ có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao.

### ***1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

Công việc của người lao động: Công việc là tập hợp những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc một số người lao động để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Việc bố trí công việc cho nhân viên cần phải hợp lý, đúng trình độ chuyên môn mà nhân viên được đào tạo giúp tạo cho họ động lực làm việc tốt hơn và kết quả công việc cũng cao hơn.

Đặc điểm kỹ thuật công nghệ: Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động phấn đấu học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả cao, đồng thời làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

Điều kiện lao động: Điều kiện lao động là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái làm việc, chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả làm việc của họ trong tương lai. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của người lao động, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại.

### ***1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài***

Pháp luật của Nhà nước: pháp luật về lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm

minh thì người lao động càng được bảo đảm về quyền lợi của họ, giới chủ không thể bóc lột sức lao động của họ và bản thân người lao động cũng không đòi hỏi thái quá.

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản. Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của người lao động ngày càng được đảm bảo. Khi người lao động được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu, từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

Đặc điểm ngành, lĩnh vực hoạt động của tổ chức so với đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc. Người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực lao động.

#### **1.4. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Xác định nhu cầu***

Theo A. Maslow (1943), con người không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được đáp ứng một cách nhanh chóng, nếu không được thỏa mãn, chúng sẽ chi phối lại toàn bộ mục tiêu của con người. Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn nhưng nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau nên có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Do đó, người quản lý phải xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong tổ chức, phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu

tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

#### ***1.4.2. Lựa chọn các công cụ thỏa mãn nhu cầu của nhân viên***

##### ***a. Tạo động lực lao động bằng công cụ tài chính***

Theo Vũ Hồng Phong (2011) và Phạm Minh Đức (2018), bất kì người lao động nào cũng sẽ chú trọng đến tiền lương vì nó là công cụ giúp người lao động có thể giải quyết các nhu cầu cơ bản của bản thân, tạo ra sự yên tâm trong đời sống cá nhân của mỗi người. Vì vậy, để tiền lương là một trong các biện pháp thỏa mãn nhu cầu người lao động thì nhất thiết khoản này phải tương xứng với công sức mà họ đã bỏ ra để làm việc cho công ty, phải gắn với kết quả làm việc nhằm đảm bảo sự công bằng. Muốn tiến hành việc này, doanh nghiệp cần triển khai quy trình, phương pháp đánh giá thực hiện công việc một cách đầy đủ và chuẩn xác.

Tiền thưởng là một khoản tiền bổ sung cho thu nhập của người lao động và có tác dụng cao trong việc thúc đẩy tinh thần người lao động trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp tiến hành khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng vật chất sẽ tạo ra các tác động mạnh mang tính kích thích rất mạnh mẽ đối với tinh thần của người lao động.

Trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi là một trong những phương pháp tạo động lực bằng công cụ tài chính. Dựa trên học thuyết Maslow về nhu cầu và lý thuyết của Herzberg về hai nhân tố thì phúc lợi và trợ cấp có yếu tố quan trọng và là một phần trong phần thu nhập của người lao động giúp họ có thể cải thiện thu nhập, tạo ra sự yên tâm cho người lao động.

##### ***b. Tạo động lực lao động bằng công cụ phi tài chính***

Theo thuyết nhu cầu của A. Maslow (1943), con người tại công ty luôn có mong ước được học tập, tiếp thu thêm kiến thức công việc, hoà thiện bản thân. Theo thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg, người lao động có thể giữ vững động lực làm việc nếu họ vẫn còn cảm thấy có cơ hội học hỏi thêm tại doanh nghiệp. Chính vì vậy, nhà quản trị cần có các công tác để tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính.

Đánh giá thực hiện công việc công bằng: Đánh giá thực hiện công việc là hoạt

động quan trọng trong quản lý nhân sự của tất cả các tổ chức. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, công bằng như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật.

Coi trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: đào tạo không chỉ trang bị cho người lao động những kỹ năng nghề nghiệp mà cũng chỉ ra rằng tổ chức đang đầu tư vào họ và tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Khi đó, người lao động cũng sẽ cảm thấy được khuyến khích và có động lực hơn trong quá trình làm việc. Đây là động lực và cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân, giúp họ thoả mãn được nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình.

Cơ hội thăng tiến: Mỗi người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp của mình. Đây là cách để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thoả mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Môi trường làm việc: là yếu tố ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và bầu không khí làm việc trong tổ chức và thuộc về bản thân người lãnh đạo.

### ***1.4.3. Đánh giá mức độ thoả mãn nhu cầu của người lao động***

Để đánh giá mức độ thoả mãn nhu cầu của nhân viên, nhà quản lý có thể tiến hành đánh giá dựa trên các tiêu chí sau:

*Kết quả thực hiện công việc:* Kết quả thực hiện công việc phản ánh mức độ thoả mãn của người lao động đối với công việc được giao. Năng suất lao động được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động được tính dựa trên công thức:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số nhân viên}}$$

Đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực giao nhận là công ty điều phối và tổ chức việc di chuyển các lô hàng thay mặt cho người gửi hàng bằng cách liên lạc với người vận chuyển, tổng sản lượng chính bằng doanh thu đạt được nên có thể lấy doanh thu để tính năng suất lao động.

*Tỷ lệ duy trì nhân viên:* thể hiện mức độ giữ chân nhân viên trong một tổ chức hoặc công ty trong một khoảng thời gian nhất định. Tỷ lệ này là một chỉ số quan trọng trong quản lý nhân sự và phản ánh sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với công

ty. Một tỷ lệ duy trì cao cho thấy công ty đang thực hiện tốt các biện pháp giữ chân nhân viên, trong khi tỷ lệ thấp có thể chỉ ra các vấn đề cần được giải quyết để cải thiện môi trường làm việc và chính sách nhân sự. Tỷ lệ duy trì nhân viên được tính dựa trên công thức:

$$\text{Tỷ lệ duy trì nhân viên} = \frac{\text{Số lượng nhân viên còn lại cuối kỳ}}{\text{Số lượng nhân viên đầu kỳ}} \times 100$$

Trong đó:

- Số lượng nhân viên còn lại cuối kỳ: Số lượng nhân viên vẫn làm việc tại công ty vào cuối kỳ (tháng, quý, năm).
- Số lượng nhân viên đầu kỳ: Số lượng nhân viên tại công ty vào đầu kỳ.

*Tỷ lệ thôi việc:* Nguồn nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của tổ chức cũng có thể trở thành một gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị hiệu quả. Tỷ lệ thôi việc phản ánh hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Tỷ lệ thôi việc là tốc độ thay đổi nhân viên của tổ chức hay doanh nghiệp. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Số lượng nhân viên rời khỏi Công ty trong kỳ}}{\text{Số lượng nhân viên trung bình trong kỳ}} \times 100$$

Trong đó:

Số nhân viên rời khỏi tổ chức trong kỳ: Đây là tổng số nhân viên đã thôi việc, bị sa thải hoặc tự nguyện rời khỏi tổ chức trong khoảng thời gian được đo lường (thường là tháng, quý, hoặc năm).

Số lượng nhân viên trung bình trong kỳ: Đây là số lượng nhân viên trung bình trong tổ chức trong khoảng thời gian được đo lường. Cách tính thường là lấy số lượng nhân viên vào đầu kỳ cộng với số lượng nhân viên vào cuối kỳ, rồi chia đôi.

## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM**

### **2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam (Tên gọi tắt: SDSV), có trụ sở tại Lô CN05, đường YP6, Khu công nghiệp Yên Phong, Xã Yên Trung, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam. Được thành lập vào tháng 10 năm 2011. Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam là một trong những công ty con của Samsung SDS với ngành nghề kinh doanh chính của công ty là lĩnh vực công nghệ thông tin và dịch vụ logistics bao gồm dịch vụ giao nhận hàng hóa (chủ yếu), dịch vụ vận chuyển hàng hóa nội địa, dịch vụ kho bãi và dịch vụ khai báo hải quan. Hiện nay, công ty có văn phòng đặt tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Bắc Ninh và Tỉnh Thái Nguyên. Khách hàng tiêu biểu của SAMSUNG SDS VN là các thành viên của Samsung và các nhà cung cấp của Samsung. Các khách hàng của SDSV trải dài trên nhiều lĩnh vực với các tập đoàn tiêu biểu như DHL, Morrison Express, Dongwha, Lock & Lock, ...

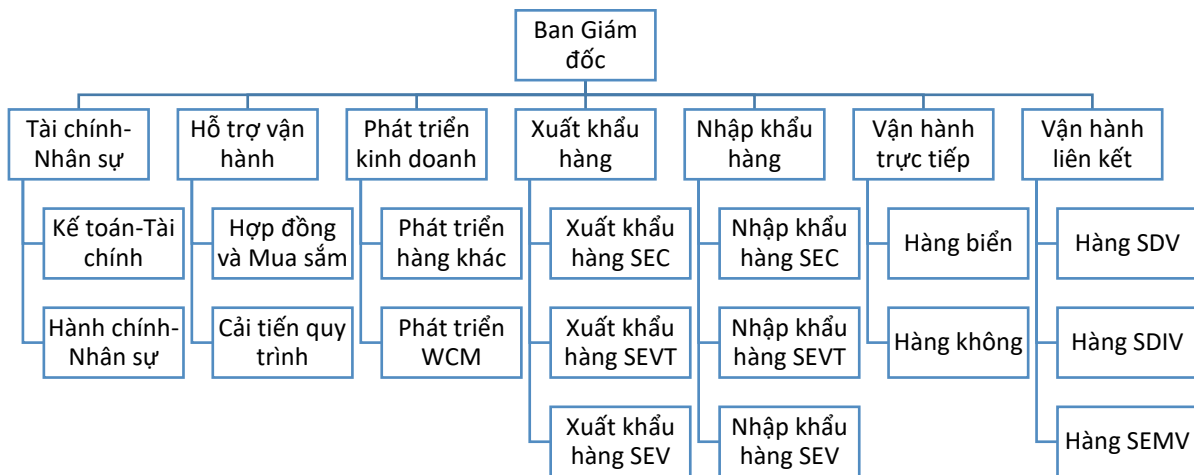
Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam chịu mọi sự chi phối từ Samsung SDS, một thành viên quan trọng của tập đoàn Samsung, là một trong những công ty hàng đầu thế giới về công nghệ thông tin, dịch vụ tư vấn kỹ thuật số và dịch vụ cung ứng ứng dụng công nghệ thông tin. Samsung SDS được thành lập vào ngày 1 tháng 5 năm 1985 với mục tiêu cung cấp các dịch vụ và giải pháp công nghệ thông tin nhằm hỗ trợ và tăng cường hiệu suất hoạt động cho các công ty trong tập đoàn Samsung. Trong những năm đầu, công ty tập trung vào việc phát triển các hệ thống quản lý và phần mềm ứng dụng cho các công ty con của Samsung, giúp họ cải thiện quy trình kinh doanh và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Từ những năm 1990, Samsung SDS bắt đầu mở rộng hoạt động ra ngoài tập đoàn Samsung và bước chân vào thị trường quốc tế. Công ty đã phát triển một loạt các sản phẩm và dịch vụ mới, bao gồm hệ thống quản lý doanh nghiệp, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM), và các giải pháp thương mại điện tử, trong đó có nền tảng số hoá chuỗi cung ứng Cello Square. Sự đa dạng hóa này giúp Samsung SDS khẳng định vị thế của mình trong ngành công nghệ thông tin, dịch vụ cung ứng và thu hút nhiều khách hàng lớn trên toàn cầu.

#### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức của SDSV gồm ban giám đốc, các phòng ban có những chức

năng, nhiệm vụ riêng. Do SDSV là công ty có vốn đầu tư nước ngoài, có vốn 100% từ Samsung SDS nên mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh và thực hiện nhiệm vụ dẫn dắt, định hướng và kiểm soát chặt chẽ các đơn vị thành viên thông qua chiến lược tài chính, nhân sự cấp cao đều do Samsung SDS chỉ đạo, trong đó có SDSV là một trong những thành viên trực thuộc.



**Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

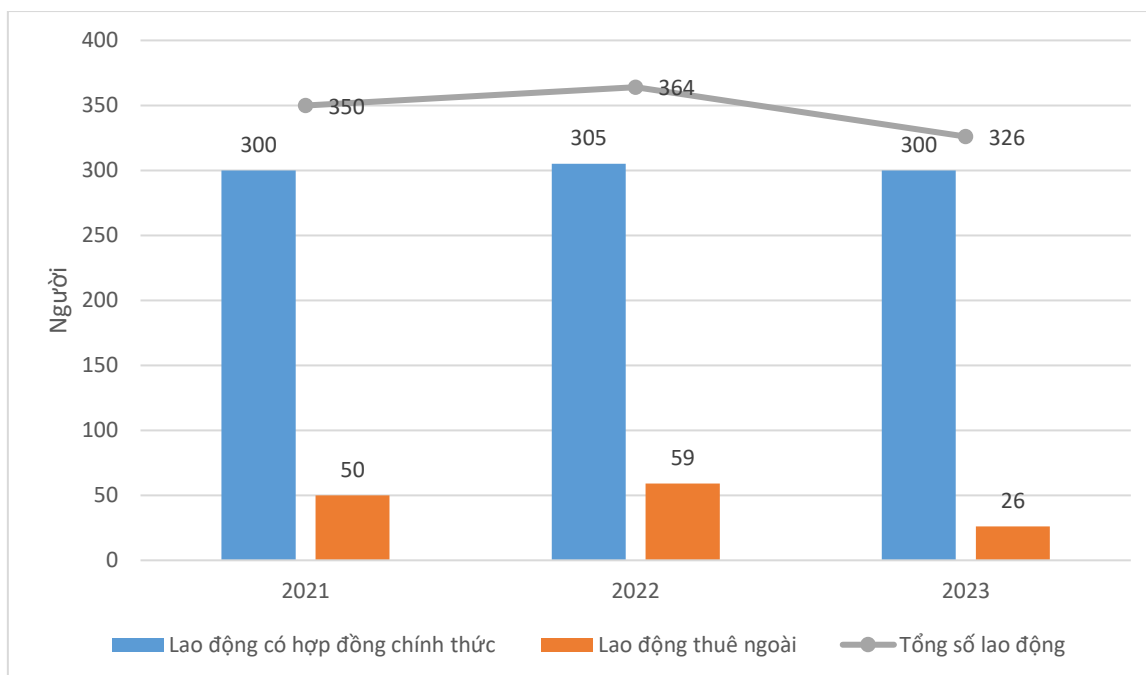
*(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự)*

Cơ cấu tổ chức của SDSV được vận hành theo mô hình chức năng, mỗi bộ phận sẽ có nhiệm vụ chuyên biệt, thực hiện theo sự phân công của ban điều hành. Theo mô hình này, ban giám đốc được các trưởng phòng tham mưu, giúp việc trong việc ra các quyết định quản lý, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định đó, bên cạnh đó mọi hoạt động sẽ được ban giám đốc thông báo về công ty mẹ tại Hàn Quốc. Mô hình tổ chức chức năng cũng có những ưu điểm và nhược điểm nhất định. Tuy nhiên, với những ưu điểm của mô hình giúp Tổng giám đốc linh hoạt trong điều động nhân sự giữa các bộ phận, thúc đẩy sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng của Tập đoàn, cũng như các bộ phận chức năng của các đơn vị hạch toán phụ thuộc, độc lập.

Với đặc điểm của SDSV nên mỗi phòng mang chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Căn cứ đặc điểm công việc, tính chất phức tạp của mỗi nhiệm vụ để phân chia thành các vị trí việc làm cụ thể, mỗi vị trí việc làm được phân công cho một người hoặc một nhóm người thực hiện và yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác.



### 2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực



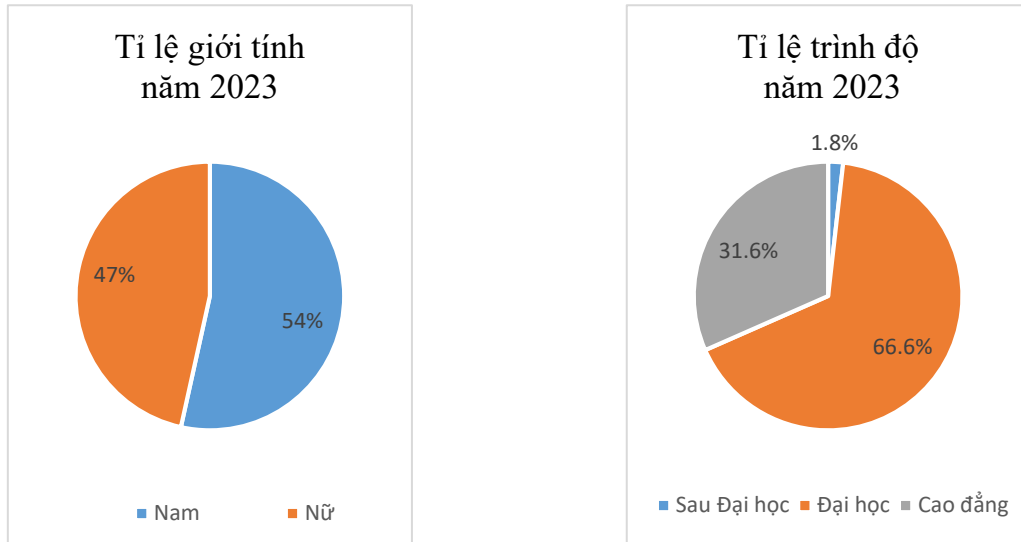
**Hình 2.2 Quy mô lao động theo hình thức hợp đồng lao động tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự)

Tại SDSV, nguồn lao động phân chia theo hình thức gồm hai dạng là nhóm lao động có hợp đồng chính thức với SDSV và nhóm lao động thuê ngoài là nhóm được kí kết hợp đồng với một bên thứ ba là các doanh nghiệp nhân sự uy tín. Sở dĩ có tình trạng như vậy là do SDSV chịu sự quản lý của công ty mẹ tại Hàn Quốc là Samsung SDS và của tập đoàn Samsung. Số lượng nhân viên có hợp đồng chính thức được Samsung SDS và tập đoàn cho phép với số lượng nhất định. Những nhân viên này sẽ được hưởng quyền lợi, chính sách và chế độ của tập đoàn và của công ty mẹ. Nhân viên thuê ngoài sẽ được hưởng quyền lợi theo thoả thuận của SDSV với bên thứ ba, các chính sách tuân thủ, bảo mật, an ninh, nghĩa vụ sẽ phải thực hiện như nhân viên có hợp đồng chính thức.

Qua hình 2.2 có thể thấy tổng số lao động có sự biến động qua các năm, cao nhất là năm 2022 với tổng số lao động là 364 người và thấp nhất là năm 2023 với số lao động là 326 người. Theo như hình, ta có thể thấy số lượng nhân viên có hợp đồng chính thức không biến động lớn qua các năm, duy chỉ có số lượng nhân viên thuê ngoài biến động lớn. Năm 2022, số lượng nhân viên chính thức có sự thay đổi, tăng thêm 5 nhân viên, sang năm 2023 giảm về như số lượng ban đầu. Nguyên nhân là do cuối năm 2021, đại dịch Covid-19 bùng phát, ngành nghề logistic phát triển mạnh mẽ

trên toàn thế giới bao gồm cả Việt Nam, số lượng đơn hàng, dòng hàng chảy về lớn nên cần thêm nhiều lao động. Cùng với đó, năm 2022, số lượng nhân viên thuê ngoài tại SDSV cũng tăng cao nhất trong ba năm. Tới năm 2023, khi doanh thu giảm cùng với việc tập đoàn Samsung có động thái xây thêm nhà máy tại Ấn Độ, chính sách và chế độ đãi ngộ tại SDSV có phần kém đi, cho nên số lao động thuê ngoài và nhân viên có hợp đồng chính thức đã giảm đi nhiều.



**Hình 2.3 Tỷ lệ quy mô lao động theo giới tính và trình độ tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam năm 2023**

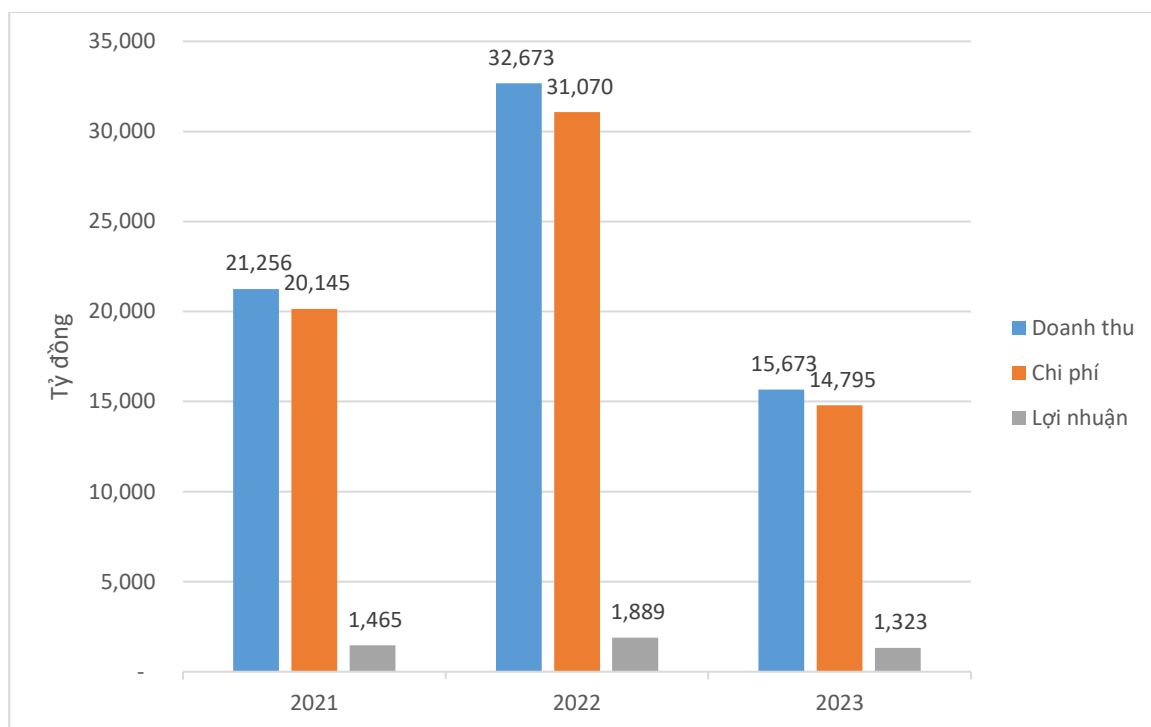
(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự)

Tại SDSV, tỉ lệ nam cao hơn so với nữ, chiếm 54%, trong khi đó nữ chiếm 47%. Điều này cho thấy có sự chênh lệch không quá lớn nhưng vẫn có sự ưu thế về số lượng nam so với nữ trong năm 2023. Do tính chất đặc thù công việc tại SDSV là đại lý giao nhận vận tải, thường xuyên phải di chuyển tới văn phòng các khách hàng, bên cạnh đó, để phục vụ vận hành hệ thống vận chuyển số hóa logistics toàn cầu yêu cầu chuyên môn là công nghệ thông tin nên tỉ lệ nam cao hơn nữ nhưng không đáng kể.

Trình độ chuyên môn của người lao động tại SDSV hơn một nửa là trình độ đại học, chiếm 66,6%, đây là trình độ đủ để đáp ứng hầu hết các công việc hiện tại ở SDSV, tuy nhiên nhiều vị trí việc làm còn chưa được nhận đãi ngộ tương xứng, dẫn đến nhiều lao động chưa có cơ hội phát huy hết khả năng của họ và tăng tỉ lệ nghỉ việc ở nhóm lao động này. Vì vậy, nhóm lao động này đã sụt giảm mạnh mẽ từ 70,4% xuống 66,6% trong hai năm từ 2022 đến năm 2023.

Bên cạnh đó, trình độ cao đẳng chiếm đến 39,9%, có xu hướng tăng cao ở hai năm 2022 đến 2023. Nguyên nhân chính là do số hiện nay SDSV đã đi vào vận hành được 14 năm, tất cả các quy trình và thủ tục hiện đã được thiết lập chắc chắn, không cần quá nhiều nhân lực có trình độ cao, mặt khác, mọi quy trình đều được tập đoàn Samsung giám sát chặt chẽ nên khi nhóm lao động trình độ đại học nghỉ việc thì nhóm trình độ cao đẳng đều có thể đảm nhiệm vị trí.

#### 2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty



**Hình 2.4 Kết quả tình hình kinh doanh giai đoạn 2021-2023**

(Nguồn: Phòng Tài chính-Kế toán)

Bắt đầu hoạt động từ năm 2011, SDSV thuộc nhóm công ty hoạt động hiệu quả tại địa bàn tỉnh Bắc Ninh. Hàng năm, doanh thu và lợi nhuận luôn được tạo ra với các con số tích cực và biến động qua các năm. Đặc biệt năm 2022, doanh thu cao gấp 2 lần so với doanh thu năm 2023. Lợi nhuận năm 2022 cũng là năm có lợi nhuận cao nhất so với 2 năm 2021 và 2023. Nguyên nhân được giải thích là do năm 2021 và 2022 khi đại dịch Covid-19 bùng nổ, thế giới thực hiện các lệnh giãn cách xã hội, nhu cầu mua sắm trực tuyến của người dân tăng cao nên lượng đơn hàng cũng theo đó tăng cao. Năm 2023, doanh thu, chi phí và lợi nhuận sụt giảm nghiêm trọng là do khi nền kinh tế thế giới mở cửa, tác động từ Covid-19 vẫn còn, thêm các yếu tố về chính trị khiến kinh tế thế giới suy thoái. Phần lớn khoản lãi của SDSV đều có đóng góp lớn từ lãnh hoạt động tài chính.

## **2.2. Thực trạng về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

### ***2.2.1. Xác định nhu cầu người lao động***

Học thuyết nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng mỗi người tại một thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của người lao động sẽ giúp cho SDSV đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Hiện nay, SDSV chưa có cuộc khảo sát nhu cầu chính thức nào, trường hợp người lao động có nhu cầu gì thì phải gửi qua thư điện tử hoặc gọi theo đường dây chính sách khách hàng đến phòng Hành chính - Nhân sự để tổng hợp và báo cáo Lãnh đạo SDSV và Samsung SDS. Vì vậy, việc đáp ứng nhu cầu của người lao động khó khăn, thông tin về nhu cầu của người lao động tản mạn, khó tổng hợp, khó đưa ra biện pháp.

### ***2.2.2. Các công cụ thỏa mãn nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam***

#### ***a. Tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng công cụ tài chính***

##### ***\*Tiền lương***

Công ty SDSV chuyên cung cấp dịch vụ giao nhận vận tải dựa trên nền tảng số hóa, phục vụ cho toàn bộ khách hàng được chỉ định bởi công ty mẹ Samsung SDS tại Hàn Quốc. Nhiệm vụ chính của nhân viên tại SDSV là vận hành hệ thống và điều phối hàng hóa, đảm bảo quá trình giao nhận trong tập đoàn diễn ra nhanh chóng và đúng kế hoạch. Mức lương của nhân viên được xác định dựa trên mức lương trung bình của các vị trí tương tự của ngành tại Công ty. Với đặc thù công việc như vậy nên lương của nhân viên tại Công ty hàng tháng được tính dựa trên công thức:

$$TL=L_{tt} + L_{ng}$$

Trong đó:

$L_{tt}$ : Mức lương thỏa thuận giữa SDSV và nhân viên.

$L_{ng}$ : Lương làm thêm giờ của nhân viên được quy định tại Điều 98 Bộ luật Lao động 2019.

Tuy nhiên, đối với các nhân viên có trên 5 năm kinh nghiệm,  $L_{ng}$  không được tính vào TL mà sẽ quy đổi tương đương sang ngày nghỉ phép.

Tiền lương tại SDSV giữa các nhân viên luôn được bảo mật tuyệt đối giữa các nhân viên. Theo thông báo từ phía phòng Hành chính-Nhân sự, mức lương của nhân viên được quyết định theo số năm kinh nghiệm của ứng viên tại thời điểm ứng tuyển vị trí mà công ty tuyển dụng, không phụ thuộc quá nhiều vào các bằng cấp mà ứng viên ứng tuyển có mà sẽ dựa vào khả năng đàm phán với lãnh đạo doanh nghiệp trong phạm vi cho phép tại thời điểm phỏng vấn. Lương hàng tháng của nhân viên sẽ được nhận bằng hình thức chuyển khoản vào ngày 21 hàng tháng. Đối với nhân viên thuê ngoài, lương sẽ được trả vào ngày đầu tiên của tháng sau bởi bên thứ ba.

**Bảng 2.1 Lương theo năm kinh nghiệm tại thời điểm tuyển dụng của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

STT	Vị trí	Năm kinh nghiệm	Lương dao động (nhỏ nhất-cao nhất) <i>Đơn vị: Triệu đồng</i>
1	Khôi Tài chính-Kế toán	Dưới 1 năm	9
		Từ 1 đến 3 năm	11-13
		Từ 3 đến 5 năm	14-17
2	Khôi Hành chính-Nhân sự	Dưới 1 năm	9-12
		Từ 1 đến 3 năm	12-14
		Từ 3 đến 5 năm	14-19
3	Khôi vận hành	Dưới 1 năm	8
		Từ 1 đến 3 năm	8-12
		Từ 3 đến 5 năm	16-21

*(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự, 2024)*

Hàng năm nhân viên sẽ được đánh giá và xét tăng lương. Số tiền lương tăng thêm hàng năm cho mỗi nhân viên không quá 9% của mức lương tại thời điểm xét tăng lương. Đặc biệt, các nhân viên có thành tích xuất sắc, có nhiều sáng kiến, giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ được các cấp, các phòng ban ghi nhận sẽ được xem xét tăng lương trước thời hạn với thời gian tối đa không quá 12 tháng. Nửa

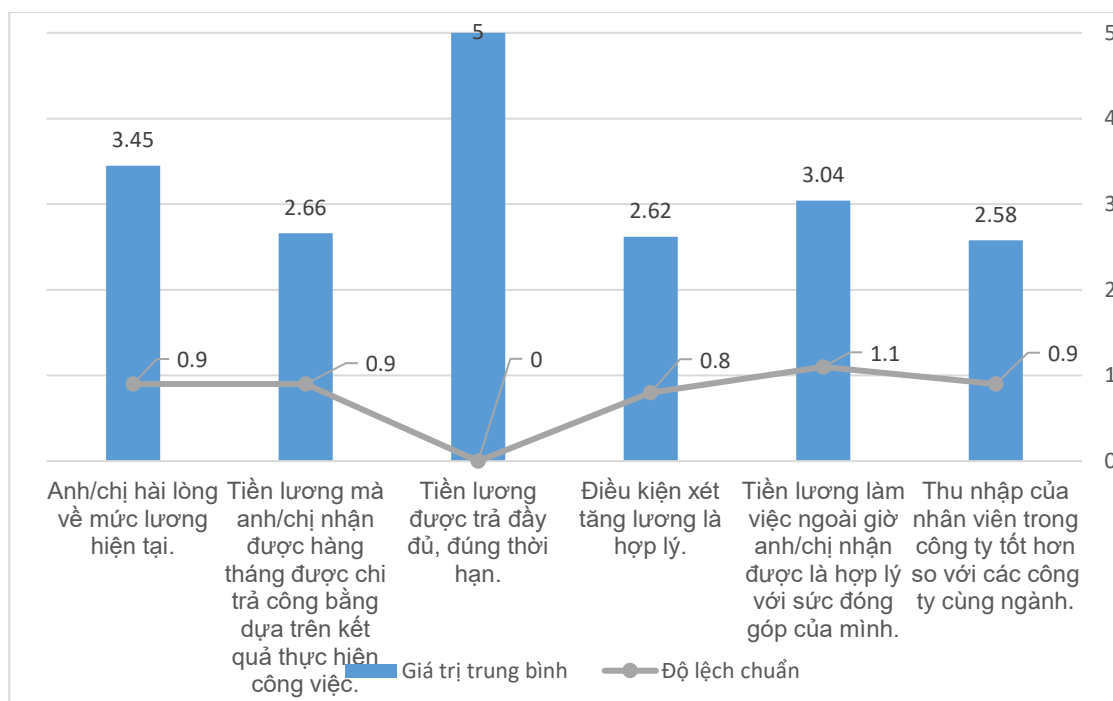
năm một lần bộ phận Hành chính-Nhân sự sẽ yêu cầu nhân viên điền bảng đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên ý kiến cá nhân. Sau đó sẽ được thông qua các cấp phê duyệt. Mỗi bảng đánh giá sẽ chia ra thành các cấu phần nhỏ mà nhân viên đó thực hiện hàng ngày (Phụ lục 2).

**Bảng 2.2 Lương bình quân theo khối làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

STT	Khối phòng ban	Lương bình quân (Đơn vị: Triệu đồng)		
		2021	2022	2023
1	Khối Tài chính-Kế toán	21,7	23,1	25,6
2	Khối Hành chính-Nhân sự	25,6	28,3	31,4
3	Khối vận hành	27,3	29,2	31,3

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự, 2024)

Nhằm tìm hiểu thực trạng tạo động lực bằng tiền lương, tác giả thu được kết quả như sau bằng việc điều tra khảo sát nhân viên tại Công ty.



**Hình 2.5 Đánh giá về công tác tiền lương của SDSV**

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả, 2024)

Từ kết quả xử lý dữ liệu cho thấy hầu hết nhân viên trong Công ty hài lòng với mức lương hiện tại và đặc biệt, 100% số phiếu phản hồi chỉ ra rằng họ được trả lương đầy đủ và đúng hạn, thể hiện sự cam kết tuyệt đối của Công ty về quy định trả lương và không nợ lương nhân viên. Tuy nhiên, với câu hỏi điều tra 2 (Tiền lương mà anh/chị nhận được hàng tháng được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc), trung bình đánh giá của nhân viên là 2,66, độ lệch chuẩn là 0,95 cho thấy tiền lương mà nhân viên nhận hàng tháng không được chi trả công bằng dựa trên kết quả công việc thực tế. Nguyên nhân là do khối lượng công việc tại SDSV luôn lớn hơn so với mô tả công việc của họ và hàng tháng luôn có những công việc từ phía Công ty mẹ và tập đoàn yêu cầu nhân viên phải làm thêm ngoài công việc thực tế của nhân viên.

Từ câu hỏi điều tra 4 (Điều kiện xét tăng lương là hợp lý) có số phiếu trung bình là 2,62 và độ lệch chuẩn 0,87 cho thấy phần lớn nhân viên cho rằng điều kiện xét tăng lương là chưa hợp lý. Thực tế, điều kiện xét tăng lương tại SDSV chưa tương xứng với chất lượng công việc mà nhân viên tạo ra hàng năm, các tiêu chí tăng lương không rõ ràng.

Với câu hỏi điều tra 5 (Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình) với số phiếu trung bình là 3,04 và độ lệch chuẩn lớn hơn 1. Phần lớn nhân viên được khảo sát cho rằng tiền lương làm ngoài giờ được trả tương xứng với thời gian bỏ ra nhưng sự phân tán giữa các câu trả lời là lớn. Có hai luồng ý kiến, đối với các nhân viên cấp thấp, nhân viên hài lòng hơn so với các nhân viên lâu năm. Nguyên nhân đến từ quy cách trả tiền làm thêm giờ cho nhân viên của SDSV, các nhân viên cấp thấp sẽ được nhận tiền làm thêm giờ theo quy định nhà nước, các nhân viên từ 5 năm kinh nghiệm không được nhận lương mà chỉ quy đổi sang số ngày nghỉ bù. Bên cạnh đó, phần lớn nhân viên được khảo sát cho rằng tiền lương hiện tại mà họ nhận chưa cao hơn so với các doanh nghiệp trong cùng ngành. Hiện tại SDSV trả lương theo hình thức dựa vào mức lương bình quân tại Công ty tại thời điểm phỏng vấn, dù nhân viên đó có trình độ cao nhưng chỉ được trả ngang với những nhân viên khác nên họ cảm thấy chưa thoả mãn trong hình thức tính trả lương.

#### \*Tiền thưởng

Tiền thưởng tại SDSV chỉ làm hai phần gồm tiền thưởng tết và tiền thu nhập tăng thêm. Các khoản này sẽ được thanh toán qua hình thức chuyển khoản. Tiền thưởng tết chi trả cho mỗi nhân viên là một tháng lương được trả vào tháng 12 hàng năm. Khoản thưởng tết là khoản được nêu rõ trong hợp đồng của tất cả các nhân viên gồm cả nhân viên kí hợp đồng chính thức và nhân viên thuê ngoài. Đối với các nhân viên có thời gian lao động tại SDSV dưới một năm, số tiền thưởng tết sẽ được tính

theo công thức:

$$\text{Số tiền thưởng tết} = \frac{\text{Số ngày làm việc thực tế}}{365} \times \text{Lương trên hợp đồng}$$

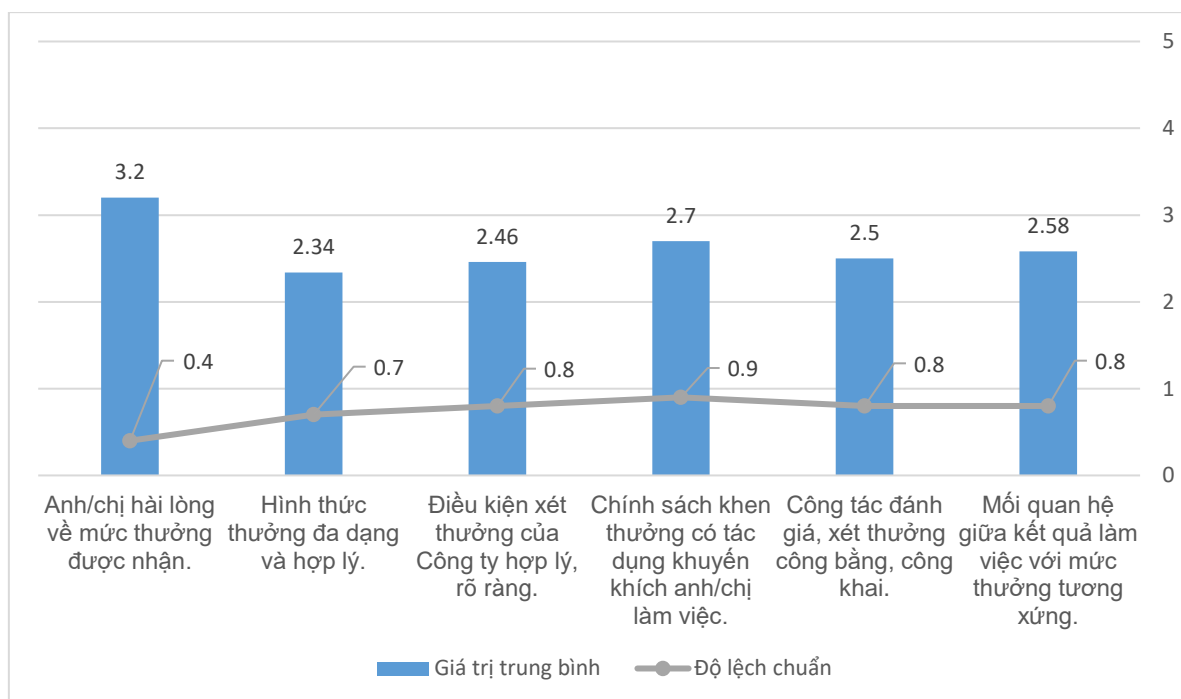
Thu nhập tăng thêm được quy định tại Định chế tài chính của SDSV, kí và thông qua vào năm 2020. Phần thu nhập tăng thêm này hàng năm được trả một lần vào tháng Một của năm liền kề sau của năm đánh giá. Thu nhập tăng thêm không vượt quá 4 tháng lương tại thời điểm đánh giá, áp dụng cho tất cả các nhân viên trừ nhân viên thuê ngoài. Để xác định được số thu nhập tăng thêm cho mỗi nhân viên, phòng Hành chính-Nhân sự sẽ dựa vào bảng đánh giá của mỗi nhân viên (Phụ lục 2).

Đối với nhân viên có thời gian làm việc dưới một năm tại SDSV, thu nhập tăng thêm sẽ được tính theo công thức sau:

$$\text{Thu nhập tăng thêm} = \frac{\text{Số ngày làm việc thực tế}}{365} \times \text{Lương trên hợp đồng} \times \text{Số tháng}$$

Trong đó:

- Số ngày làm việc thực tế: Là số ngày mà nhân viên chính thức kí kết hợp đồng lao động với SDSV
- Lương trên hợp đồng: Mức lương SDSV thoả thuận với người lao động
- Số tháng: Dựa trên cấp độ đánh giá nhân viên



**Hình 2.6 Đánh giá của nhân viên về chính sách khen thưởng**

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)



Qua kết quả khảo sát có thể thấy, nhân viên hài lòng với mức thưởng được nhận và phần lớn nhân viên cho rằng kết quả làm việc và mức thưởng được nhận là tương xứng với số phiếu trung bình là 3,2. Tuy nhiên ở các câu hỏi khảo sát còn lại về chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích nhân viên làm việc, công tác đánh giá nhân viên công bằng, công khai và điều kiện xét khen thưởng của công ty là hợp lý rõ ràng lại không nhận được sự đồng ý từ các nhân viên thực hiện khảo sát. Trung bình các phiếu trả lời đều thấp hơn 3 và độ lệch chuẩn thấp hơn 1.

Đa phần các nhân viên trong công ty đều cho rằng chính sách khen thưởng của SDSV còn quá cứng nhắc, chưa thể hiện được sự khuyến khích làm việc. Cụ thể, hàng năm chỉ có hai khoản thưởng như đã nêu ở trên, không có các khoản thưởng đột xuất, thưởng hiệu quả làm việc khi nhân viên hoàn thành tốt, xuất sắc đơn hàng. Tại SDSV, trước khi thưởng tới nhân viên, bộ phận Hành chính-Nhân sự phải làm rất nhiều bước xin phê duyệt tới các cấp lãnh đạo từ trưởng phòng tới các cấp cao trên cùng là cả tập đoàn, vì vậy công tác khen thưởng còn chậm và chưa có sự kịp thời tới nhân viên. Bên cạnh đó, khi nhận được thưởng hiệu suất làm việc, nhân viên không được thông báo là đây là khoản thưởng gì và vì sao được thưởng, các công tác đánh giá chưa công khai tới nhân viên và đôi khi không có sự công bằng. Bởi khi làm công tác đánh giá nhân viên, các bước phê duyệt trải qua nhiều cấp làm việc, có những nhân viên không trực tiếp làm việc cùng cấp trên nên công tác đánh giá của cấp độ quản lý còn thiếu khách quan, có ý kiến cá nhân trong việc điều chỉnh hệ số thưởng của nhân viên.

\* Trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi

Phụ cấp tại SDSV có phụ cấp ăn trưa theo quy chế của Tập đoàn Samsung và Công ty mẹ Samsung. Hàng tháng, nhân viên tại SDSV sẽ được nhận khoản trợ cấp ăn trưa 910.000 VND/người. Khoản trợ cấp này so với các Công ty trong cùng tập đoàn là thấp hơn, có thể kể đến Công ty TNHH Điện tử Samsung tại Thái Nguyên và Bắc Ninh là 1.200.000 VND/ nhân viên.

Bên cạnh các công cụ kinh tế trực tiếp SDSV còn đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế cho người lao động theo tỷ lệ do Nhà nước quy định một cách đầy đủ. Làm tốt công tác này đã nâng cao uy tín cho SDSV và làm cho người lao động yên tâm làm việc. Cùng với đó SDSV tổ chức các buổi thăm quan, dã ngoại, nghỉ mát, tạo không khí đoàn kết, cởi mở, thân thiện giữa những người lao động và lãnh đạo SDSV, là thời gian người lao động xả hơi sau những ngày làm việc căng thẳng. Hàng quý, SDSV còn thể hiện sự quan tâm đối với nhu cầu vui chơi giải trí, giao lưu của người lao động bằng các buổi tiệc liên hoan, điều này cũng giúp lãnh đạo đơn vị hiểu thêm về nhu cầu, sở thích, tâm lý... của nhân viên để tăng hiệu quả công tác quản lý. Ngoài ra SDSV

còn có công đoàn luôn kịp thời thăm hỏi, hỗ trợ nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, ốm đau, tang lễ, hiếu hỉ...

Như vậy, có thể thấy được rằng, các hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng của SDSV góp phần quan trọng giúp nhân viên SDSV thỏa mãn trong công việc, gắn bó lâu dài với SDSV. Tuy nhiên, mỗi chi phí đều phải xin qua các phòng ban và các cấp lãnh đạo từ Việt Nam tới Hàn Quốc nên có những chi phí chưa đáp ứng được kịp thời. Theo thỏa ước lao động tập thể của SDSV thì các khoản phúc lợi tự nguyện đối với nhân viên được SDSV chi trả như sau:

**Bảng 2.3 Phúc lợi của nhân viên bằng tiền mặt**

<b>STT</b>	<b>Phúc lợi</b>	<b>Mức hưởng (VND/nhân viên)</b>
1	Người lao động ốm đau có giấy xác nhận bệnh viện	500.000
3	Tứ thân phụ mẫu mất	1.000.000
4	Người lao động cưới	2.000.000
5	Xe đưa đón nhân viên phục vụ cưới hỏi	2.000.000
6	Ngày lễ 30/4 và 01/5	1.000.000
7	Ngày lễ 02/9	1.000.000
8	Ngày Giỗ tổ	500.000
9	Ngày tết dương lịch và âm lịch	1.000.000
10	Tổ chức du lịch	1.000.000
11	Tổ chức liên hoan hàng quý	1.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự, 2024)

Các phúc lợi bằng hiện vật khác được SDSV trao tặng hàng năm thông qua các dịp lễ lớn, trọng đại như kỉ niệm ngày thành lập Công ty, liên hoan cuối năm, ngày tết Dương lịch, Âm lịch, Giáng sinh, tết thiếu nhi, ... Các phần quà bằng hiện vật được

trao tận tay người lao động. Tùy vào các dịp đặc biệt, các khoản phúc lợi này hàng năm sẽ được bộ phận Hành chính – Nhân sự làm hồ sơ xin phê duyệt tới các cấp lãnh đạo (Phụ lục 4)

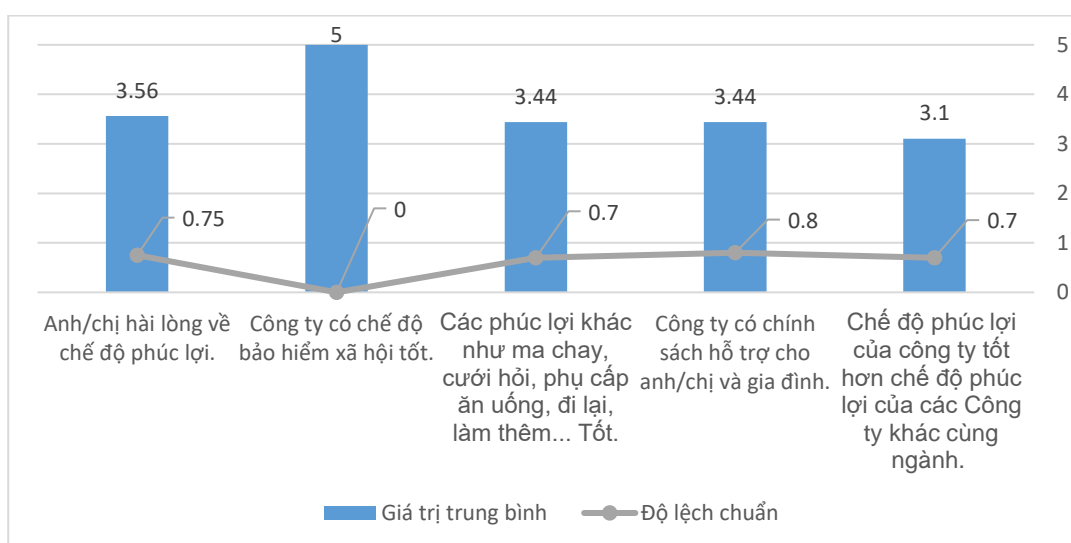
**Bảng 2.4 Phúc lợi của nhân viên làm việc tại SDSV bằng hiện vật**

STT	Phúc lợi	Loại hiện vật	Trị giá (VND/người)
1	Sinh nhật	Bánh sinh nhật	500.000
2	Lễ Giáng sinh	Bộ quà tặng tùy chọn	1.000.000
3	Trung Thu	Cặp bánh Trung thu	200.000
4	Tết Dương lịch	Bộ quà tặng do Công ty phê duyệt	1.000.000
5	Tết Âm lịch	Bộ quà tặng do Công ty phê duyệt	1.000.000
6	Quốc tế thiếu nhi	Bộ quà tặng do Công ty phê duyệt	200.000
7	Trang phục mùa đông	Áo chống nhiệt	1.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự, 2024)

Theo khảo sát, tác giả thu được kết quả như sau:

**Hình 2.7 Đánh giá của nhân viên về chế độ phúc lợi**



(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả, 2024)

Theo kết quả khảo sát về đánh giá của nhân viên về chế độ phúc lợi, hầu hết các nhân viên đều hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, với trung bình số phiếu khảo sát trên 3. Đặc biệt, 100% số phiếu cho rằng công ty có chế độ bảo hiểm tốt. Các phúc lợi khác và chính sách hỗ trợ cho nhân viên đều được SDSV đáp ứng tốt cho nhân viên. Qua kết quả khảo sát, có thể thấy SDSV đã tạo động lực bằng chế độ phúc lợi rất hiệu quả cho nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

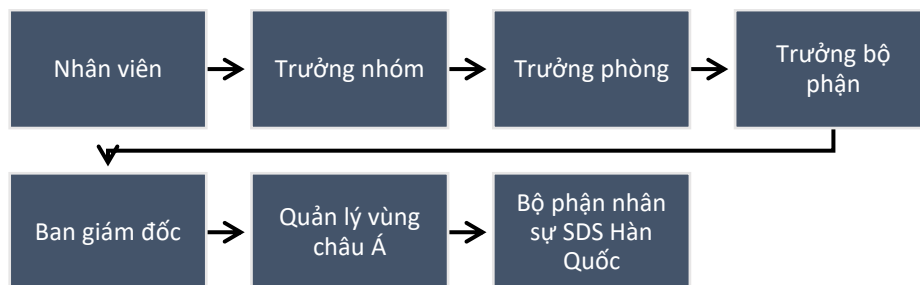
*b. Tạo động lực làm việc cho nhân viên SDSV bằng công cụ phi tài chính*

\*Công tác đánh giá và thực hiện công việc

Trước khi nhân viên làm việc tại Công ty, bộ phận nhân sự sẽ đưa ra các quy chế hoạt động và đây là căn cứ để thưởng phạt, quy định quyền hạn và trách nhiệm của mỗi cá nhân. Quy chế hoạt động của SDSV là công cụ quản lý của tổ chức, quy chế hoạt động chủ yếu mang tính chất hướng dẫn để giúp các nhân viên trong đơn vị làm việc đúng khoa học để có thể tạo ra năng suất cao nhất, tự đánh giá được những cái làm được và chưa làm được của bản thân, từ đó có những điều chỉnh hành vi, thái độ làm việc giúp thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. Các quy chế này được Tập đoàn và Công ty mẹ tại Hàn Quốc đưa ra và áp dụng ngay từ ngày đầu mới thành lập, hàng năm sẽ có một vài sự thay đổi dựa trên tình hình hoạt động và kiến nghị từ các cấp lãnh đạo tại SDSV và ban quản lý vùng RHQ.

Nội quy làm việc của SDSV cũng như của mỗi phòng ban được phổ biến đến từng người lao động ngay từ buổi đầu làm việc. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn an ninh và bảo an khi có sự thay đổi sẽ không có thông báo trực tiếp tới tất cả các nhân viên.

Hàng năm, bộ phận nhân sự sẽ gửi bảng đánh giá thực hiện công việc tới mỗi nhân viên vào tháng 6 vào tháng 12 để nhân viên tự đánh giá (Phụ lục 2). Sau đó, bảng đánh giá sẽ được bộ phận Hành chính-Nhân sự tổng hợp và gửi đến các cấp lãnh đạo cao hơn để đánh giá nhân viên của các bộ phận. Quy trình phê duyệt đánh giá bao gồm các cấp theo trình sau:

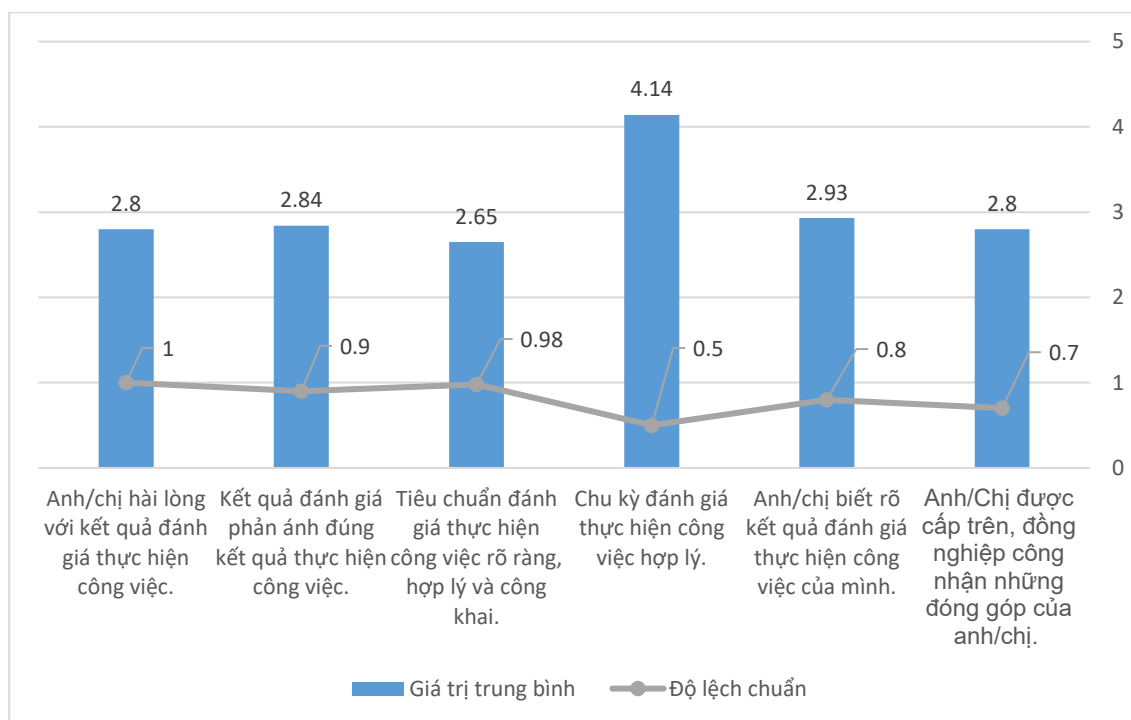


**Hình 2.8 Quy trình phê duyệt đánh giá nhân viên**

(Nguồn: Phòng Hành chính-Nhân sự, 2024)

Sau khi các cấp bậc này phê duyệt, bộ phận nhân sự tại SDSV một lần nữa sẽ tổng hợp và trả kết quả đánh giá cuối cùng về cho nhân viên tại Công ty không bao gồm nhận xét của các cấp đánh giá thông qua địa chỉ hòm thư Knox của mỗi nhân viên.

Công tác đánh giá và thực hiện công việc tại SDSV được tác giả khảo sát thông qua nhân viên được thể hiện ở hình 2.8 như sau:



**Hình 2.9** Đánh giá của nhân viên về công tác đánh giá và thực hiện công việc

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả, 2024)

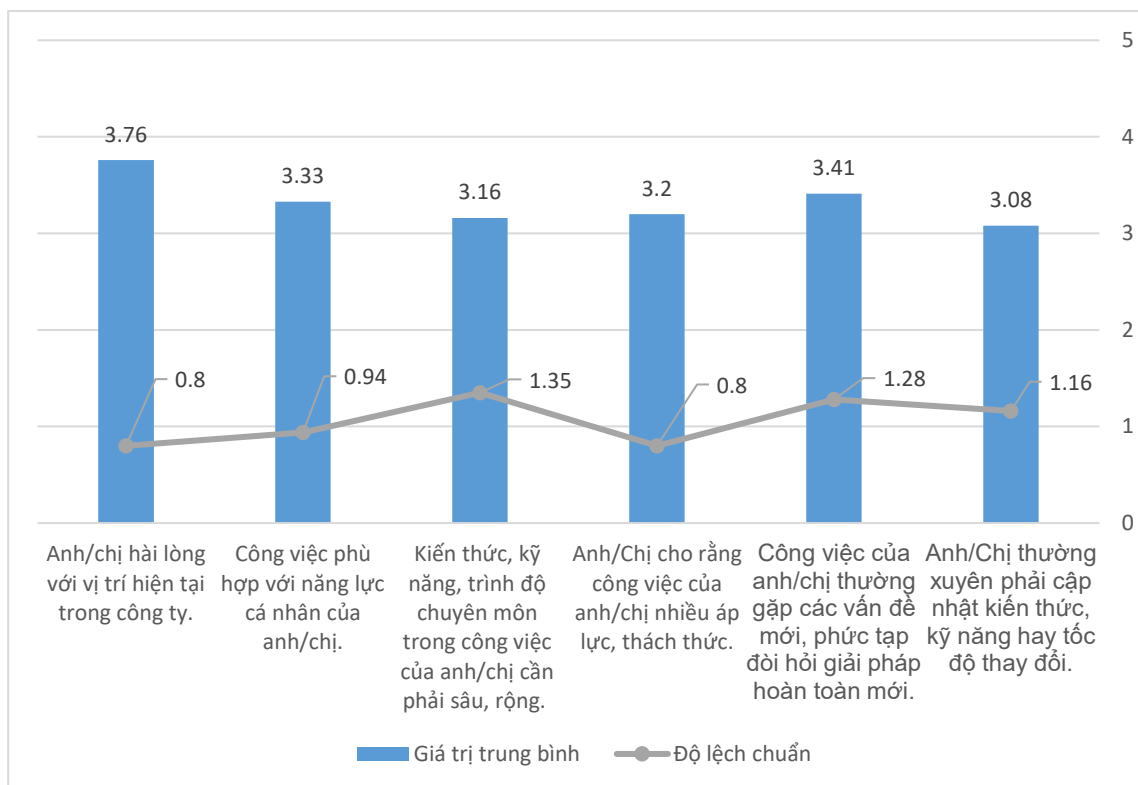
Kết quả xử lý dữ liệu về công tác đánh giá và thực hiện công việc chỉ ra nhiều hạn chế. Hơn một nửa khảo sát cho rằng họ không hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc và kết quả không phản ánh chính xác kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn số phiếu cho ra kết quả chủ kỳ đánh giá thực hiện công việc là hợp lý với số phiếu trung bình là 4,14 và độ lệch chuẩn là 0,5.

Thực tế tại SDSV cho thấy, sau khi nhân viên tại SDSV thực hiện trả lời phiếu tự đánh giá kết quả thực hiện công việc, bộ phận Hành chính-Nhân sự sau đó chỉ có một thông báo duy nhất về kết quả xếp loại cuối cùng của nhân viên mà không có các buổi gặp gỡ, trao đổi hay làm việc với nhân viên để thông báo về các đánh giá của cấp trên về kết quả đánh giá hay nhận xét để nhân viên có sự cải thiện trong tương lai. Bên cạnh đó, các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên còn chung chung với mỗi vị trí. Các vị trí khi

được đánh giá còn gặp nhiều vướng mắc và chưa công bằng do có ý kiến cá nhân của các cấp không cùng làm việc trực tiếp với nhân viên được đánh giá.

**\* Bố trí công việc hợp lý cho người lao động**

Tại SDSV, các nhân viên khi tuyển dụng đều sẽ được nhận bản mô tả công việc đầy đủ và sau đó được phân vào các phòng cụ thể, mỗi phòng thực hiện những chức năng, nhiệm vụ riêng biệt để thực hiện việc hoàn thành mục tiêu chung của công ty, khi có những vấn đề quan trọng phát sinh thì người lao động sẽ có ý kiến đóng góp với lãnh đạo cấp trên giúp khắc phục kịp thời những vấn đề phát sinh ấy.



**Hình 2.10 Đánh giá của nhân viên về đặc điểm công việc**

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

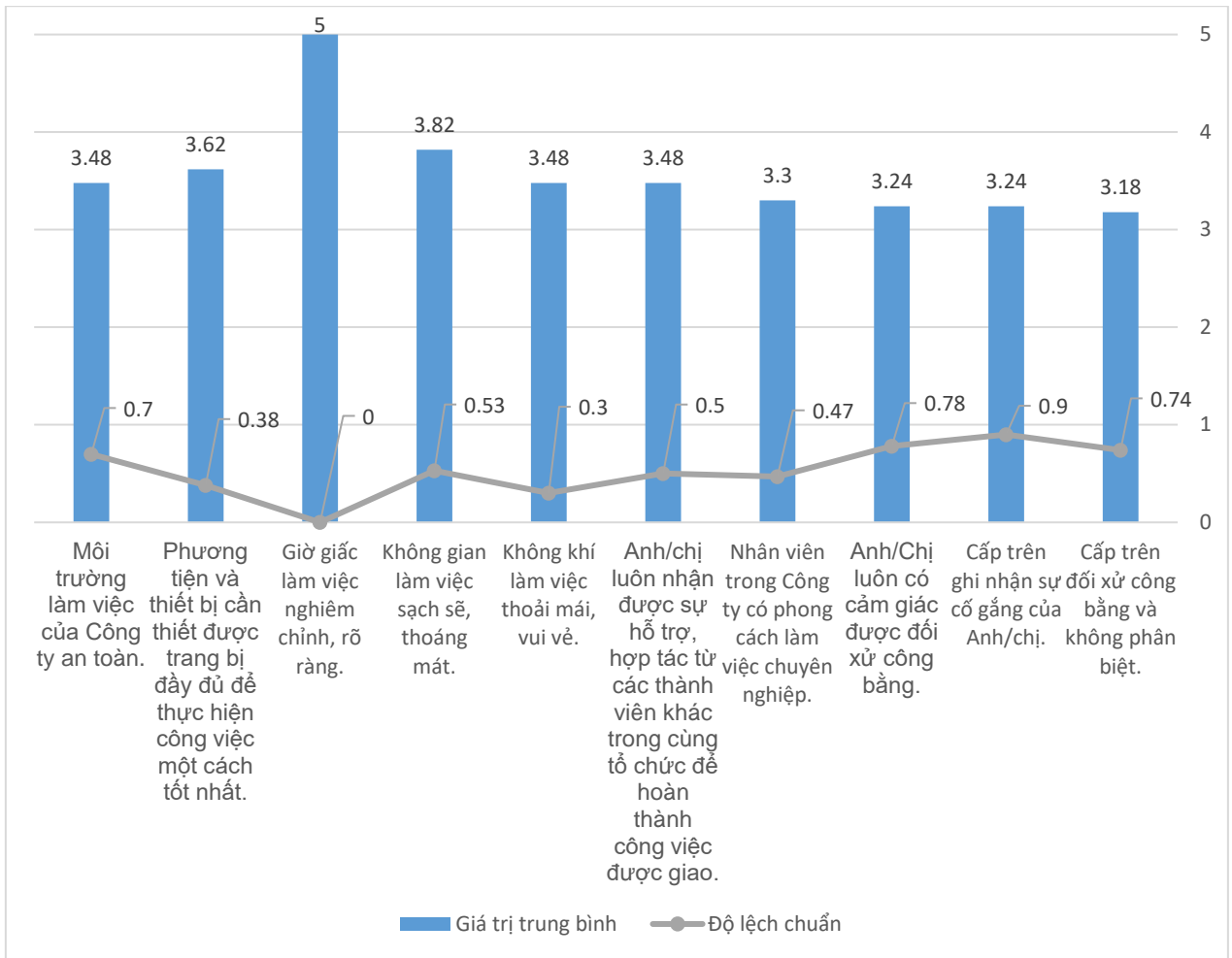
Kết quả xử lý dữ liệu cho thấy hầu hết nhân viên được khảo sát hài lòng với vị trí hiện tại trong công ty và công việc hiện tại phù hợp với năng lực cá nhân của nhân viên với giá trị trung bình của các phiếu điều tra trên 3. Tuy nhiên, ở câu hỏi điều tra số 3 (Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn trong công việc của anh/chị cần phải sâu, rộng), 5 (Công việc của anh/chị thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải pháp hoàn toàn mới) đang có độ lệch chuẩn lớn hơn 1. Bởi lẽ SDSV đã đi vào vận hành hơn 10 năm, các quy trình và thủ tục đã được thiết lập sẵn, nhân viên tại công ty chỉ cần làm theo hướng dẫn và chỉ đạo sẵn có từ Công ty mẹ và từ Tập đoàn để có thể hoàn thành nhiệm vụ mà không cần phải có trình độ quá cao cho nên có những vị trí cần

trình độ chuyên môn và tốc độ thay đổi nhanh nhưng có những vị trí không cần kiến thức quá sâu vẫn có thể vận hành công việc hiệu quả. Bên cạnh đó, hàng năm SDSV còn chịu sự giám sát và kiểm tra từ phía Công ty mẹ và tập đoàn để cải thiện các lỗ hổng trong hoạt động, nhân viên sẽ phải luôn luôn cập nhật những thay đổi trong quy trình làm việc cũng như hệ thống.

#### \* Môi trường làm việc

SDSV có trụ sở tại Khu công nghiệp Bắc Ninh và một văn phòng tại Hà Nội. Nhân viên SDSV được làm việc trong môi trường với đầy đủ cơ sở vật chất như tòa nhà cao tầng được trang bị thang máy, các phòng làm việc thoáng mát. Các phòng ban được chia khu vực làm việc, vị trí ngồi được thiết kế theo hướng mở để tất cả mọi nhân viên đều có thể trao đổi công việc với nhau và cấp quản lý có thể theo dõi, quản lý quy trình làm việc của nhân viên. Trang thiết bị nơi làm việc bằng các loại máy móc, thiết bị dụng cụ cần thiết cho nơi làm việc gồm: hệ thống đèn điện, chiếu sáng, điều hòa, thiết bị phòng cháy chữa cháy, máy tính xác tay để tiện cho việc di chuyển, màn hình máy tính, điện thoại bàn, fax, thiết bị văn phòng, phòng họp cá nhân, phòng nghe điện thoại,... được trang bị đầy đủ, hiện đại đảm bảo cho người lao động được làm trong môi trường thuận lợi. Bên cạnh đó, Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam còn có hệ thống bảo mật thông tin nghiêm ngặt, các lối ra vào tòa nhà hay lối vào các tầng trong tòa nhà đều có nhân viên an ninh kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo an ninh và bảo mật tuyệt đối cho tất cả các nhân viên và bí mật kinh doanh của công ty. Trước khi vào Công ty, nhân viên được yêu cầu đeo thẻ nhân viên để mở vào công ty làm việc, tất cả các thiết bị điện tử có camera và cổng màn chiếu đều được niêm phong, sau khi hết giờ làm việc, nhân viên buộc phải đi qua cửa từ, kiểm tra đồ đạc qua máy chiếu tia X để đảm bảo không có bất kì đồ điện tử của công ty được đem ra ngoài khi không có sự đồng ý và phê duyệt của các cấp có thẩm quyền. (Phụ lục 4).

Hầu hết mọi người đều muốn tạo mối quan hệ tốt với mọi người xung quanh và đặc biệt là với những đồng nghiệp của mình, bởi vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Một bầu không khí vui vẻ, thân mật tại nơi làm việc sẽ có tác dụng giúp cho người lao động cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần, giúp giảm căng thẳng trong công việc và giúp người lao động có thái độ làm việc tốt hơn, họ trở nên nhiệt tình hơn đối với công việc. Tại SDSV, mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau thân thiện, mọi người đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và cả những vấn đề ngoài công việc, Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam hàng năm đều gửi các hướng dẫn tuân thủ quy định về văn hóa làm việc tại công ty cho toàn bộ nhân viên. (Phụ lục 5).



**Hình 2.11 Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc**

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả xử lý dữ liệu về đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc cho ra kết quả 100% nhân viên được khảo sát đồng ý rằng giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng và không gian làm việc thoải mái, vui vẻ. Đa số nhân viên đồng ý rằng môi trường làm việc của công ty an toàn và luôn nhận được sự giúp đỡ, hợp tác từ các đồng nghiệp, chiếm trên 60% phiếu khảo sát đồng ý. Tất cả các chỉ tiêu khảo sát về môi trường làm việc tại Công ty đều được đánh giá với số phiếu trung bình đều trên 3.

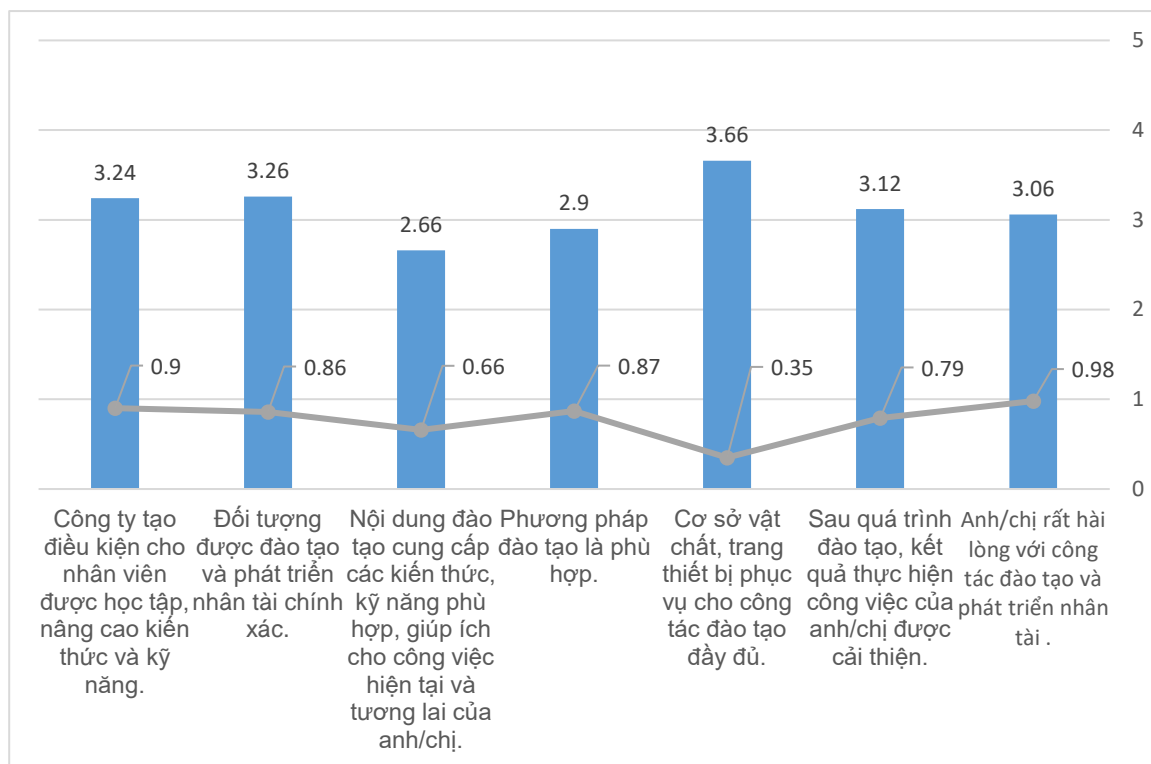
**\* Công tác đào tạo và phát triển nhân viên**

Hàng năm, SDSV mua tài khoản học trực tuyến trên Linked In để nhân viên có thể trau dồi các kiến thức mà nhân viên còn thiếu sót qua đó. Bên cạnh đó, từ phía tập đoàn và công ty mẹ cũng luôn gửi các thông báo và tổ chức các buổi học, hướng dẫn nhân viên cách sử dụng hệ thống mới, quy trình mới và các kiến thức tuân thủ theo luật của quốc tế và của tập đoàn.

Đối với các khoá học hay chứng chỉ nghề nghiệp bắt buộc phải có để hành



nghe, SDSV sẽ đài thọ toàn bộ học phí và lệ phí thi cho nhân viên.



**Hình 2.12** Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo và phát triển nhân tài

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả xử lý dữ liệu chỉ ra phần lớn người được khảo sát đồng ý rằng công ty tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, nâng cao kiến thức và kỹ năng. Đặc biệt, số phiếu trung bình cho câu hỏi cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo của nhân viên đầy đủ là 3,66. Tuy nhiên đa số nhân viên cho rằng phương pháp đào tạo là không phù hợp, đối tượng được đào tạo và phát triển là không chính xác. Thậm chí, câu hỏi điều tra 3 (Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/chị) và 4 (Phương pháp đào tạo là phù hợp) có số phiếu trung bình dưới 3.

Nguyên nhân là do SDSV chưa có chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, những nhân viên được thăng chức đều là các nhân viên làm việc có thêm niên cao tại công ty. Các khoá học tại SDSV đều là các khoá học bắt buộc từ phía công ty mẹ về quy định an ninh, an toàn, không hề có khoá học về hướng dẫn kỹ năng hay kiến thức cho nhân viên, các kiến thức mới mà nhân viên học được không được thông qua bất kỳ các khoá hướng nào mà đều là nhân viên tự học và người trước chỉ cho người sau. Các khoá học mà SDSV sử dụng cho nhân viên còn được mua từ Linked In. Đây cũng là một trong những hình thức SDSV dùng để đánh giá hiệu quả công việc. Tuy nhiên,

nhân viên trong công ty thường sẽ không áp dụng được nhiều các khoá học này do quy trình và các quy định áp dụng tại SDSV khó có thể sử dụng các khoá học này để cải thiện chuyên môn do tính chất công việc tại SDSV là công việc đặc thù.

### **2.2.3. Đánh giá mức độ thoả mãn nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

\* Kết quả thực hiện công việc

Động lực làm việc có tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của SDSV. Có thể so sánh thông qua công thức tính hiệu suất làm việc được đưa ra tại mục 1.3.3. như sau:

**Bảng 2.5 Bảng tính hiệu suất làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

<b>STT</b>	<b>Năm</b>	<b>Năng suất lao động (Tỷ đồng/người)</b>	<b>Lợi nhuận trên mỗi nhân viên (Tỷ đồng/người)</b>
1	2021	60,7	4,2
2	2022	89,8	5,2
3	2023	48,1	4,1

*(Đơn vị tính: Tỷ đồng)*

Có thể thấy, năng suất lao động của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS giảm mạnh trong năm 2023 với mức giảm từ 89,8 tỷ đồng năm 2022 xuống còn 48,1 tỷ đồng năm 2023. Tuy nhiên, lợi nhuận thu về trên mỗi nhân viên luôn duy trì ở mức từ 4 tới 5 tỉ cho mỗi nhân viên. Qua đó có thể thấy được SDSV đã thực hiện rất tốt công tác tạo động lực làm việc cho mỗi nhân viên.

\* Tỷ lệ duy trì nhân viên và tỷ lệ thôi việc

Năm 2023, tỷ lệ duy trì nhân viên của Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam đạt 90% và tỷ lệ thôi việc là 15,9%, với số lượng nhân viên giảm từ 364 xuống còn 326 nhân viên từ năm 2022 đến năm 2023 và có 55 nhân viên thôi việc trong năm. Khi tỷ lệ thôi việc trong Công ty là 15% và tỷ lệ duy trì nhân viên là 90%, điều này cho thấy một số khía cạnh quan trọng về tình hình nhân sự. Tỷ lệ thôi việc 15% được xem là khá cao, chỉ ra rằng một lượng không nhỏ nhân viên đã rời bỏ công ty trong một khoảng thời gian một năm từ năm 2022 đến năm 2023. Trong khi đó, tỷ lệ duy trì nhân viên 90% dường như là con số tích cực, khi nhân viên nghỉ việc thì Công ty đã có các

phương án tuyển dụng để thay thế số nhân viên còn trống trước đó. Sự chênh lệch giữa hai tỷ lệ này có thể cho thấy rằng mặc dù công ty có thể thu hút nhân viên mới, nhưng việc giữ chân họ lâu dài đang gặp phải thách thức. Nguyên nhân là do năm 2023, khi Tập đoàn Samsung năm bắt được sản lượng và dòng hàng của mình trên thị trường cũng phần nào dự báo được các chi phí và cần phải cắt giảm một phần nhân sự để đảm bảo các công ty con của mình duy trì hoạt động và tạo ra năng suất, lợi nhuận một cách tốt nhất.

### **2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

#### ***2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân nhân viên***

Đặc điểm cá nhân nhân viên và mục tiêu của nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam: đặc điểm nhân khẩu học của công ty với số lượng nam giới lớn hơn nữ giới và độ tuổi thâm niên tại công ty chủ yếu là trên 3 năm kinh nghiệm.

#### ***2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

Đặc điểm công việc của nhân viên: Tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, loại hình kinh doanh của công ty là cung cấp dịch vụ cung ứng. Cụ thể hơn là đơn vị trung gian nhận hàng từ chủ hàng, thu gom từ nhiều lô hàng nhỏ để tập trung thành một kiện hàng lớn. Sau đó, họ sẽ chịu trách nhiệm thuê đơn vị phù hợp (như hãng tàu, hãng hàng không...) để chuyển các lô hàng này đến điểm cuối cùng theo yêu cầu của khách hàng. Chính vì vậy, công việc đòi hỏi nhân viên phải làm việc và túc trực liên tục tại công ty và các địa điểm làm việc của các hãng cung cấp và khách hàng chủ lực của Công ty, các công việc sẽ là ngồi bàn giấy và trao đổi trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp để đảm bảo hàng hoá được di chuyển theo phương thức tối ưu nhất.

Đặc điểm kỹ thuật công nghệ: Với tiền thân là một công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ và phát triển phần mềm, tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, các quy trình về công nghệ luôn được tập đoàn và công ty mẹ tại Hàn Quốc cập nhật liên tục và kịp thời tới nhân viên để đảm bảo công việc hàng của nhân viên trên hệ thống và phần mềm được hoạt động liền mạch, hiệu quả. Bên cạnh đó, các ứng dụng công nghệ được chính các nhân viên trong Công ty tạo nên và kiểm soát chặt chẽ.

Về cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam là cơ cấu đơn giản, các chức năng nhiệm vụ được bố trí, phân công rõ ràng. Toàn bộ

hoạt động tại Công ty được kiểm soát hoàn toàn bởi Công ty mẹ là Samsung SDS Co., Ltd.

Điều kiện làm việc: Nhân viên tại Công ty luôn được trang bị các thiết bị, máy móc làm việc đầy đủ. Các tiêu chuẩn về bảo an, ninh ninh được áp dụng theo chuẩn mực của Công ty mẹ tại Hàn Quốc.

### ***2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài***

Chính sách pháp luật của Nhà nước: Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam tuân thủ đúng các chính sách cho nhân viên theo Luật Lao động Việt Nam hiện hành. Nhân viên được tham gia đóng bảo hiểm, nộp thuế theo quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó, nhân viên được tham gia Công đoàn và hưởng các chế độ phúc lợi theo đúng quy định.

Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam với đặc thù là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chuỗi cung ứng nên công ty cũng phải đối mặt với sức ép cạnh tranh khá lớn từ các doanh nghiệp như các hãng hàng không lớn như Qatar Airlines, Ethiopian, Vietnam Airlines, Dịch vụ kho vận ALS,... Hiện tại, phần lớn là những lao động trẻ, mới gia nhập thị trường lao động. Những lao động tay nghề tốt, trình độ vững vàng thường giữ các vị trí cán bộ quản lý như quản đốc, tổ trưởng hay trưởng phó phòng ban trực thuộc. Những lao động trẻ thì tính ổn định chưa có, dễ bị hấp dẫn bởi các lợi ích về kinh tế, hơn thế nữa, do Việt Nam đang trong thời kỳ dân số vàng nên nguồn cung lao động trẻ khá dồi dào nhưng lại thiếu chuyên môn, nghiệp vụ nên họ mong muốn có thu nhập để nuôi sống bản thân, gia đình và được đào tạo về tay nghề. Do vậy, các chính sách đãi ngộ hướng tới sự ổn định về mức lương, cơ hội được học tập, đào tạo về nghề nghiệp, sự an toàn khi thực hiện nhiệm vụ được Công ty đề cao để giúp nhân viên vững chí làm việc và cải thiện tay nghề lao động.

## **2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

### ***2.4.1. Những kết quả đã đạt được***

Trải qua 13 năm thành lập và phát triển, SDSV đã thực hiện công tác tạo động lực cho nhân viên tương đối tốt. Có thể kể đến như:

Một là, công việc đóng Bảo hiểm xã hội đầy đủ theo quy định của pháp luật và các loại bảo hiểm tự nguyện của công ty. Các hình thức phúc lợi tự nguyện của SDSV cũng đã thể hiện được sự quan tâm đối với người lao động trong đơn vị, từ đó giúp người lao động thoải mái và có động lực làm việc, phấn đấu hết mình để hoàn thành

tốt các nhiệm vụ được giao.

Hai là, các phong trào thi đua khen thưởng, vui chơi giải trí giúp mọi người trong SDSV có thể phục hồi sức khỏe, tinh thần, tái sản xuất sức lao động, tạo ra nội lực mới khiến cho người lao động phát huy hết khả năng để thực hiện công việc, làm cho hiệu quả công việc ngày càng cao.

Ba là, cơ chế lương được chú trọng để đảm bảo thời gian chi trả lương đúng hạn, không để tình trạng nợ lương của nhân viên. Đây là yếu tố vô cùng quan trọng đối với việc tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Bốn là, SDSV đã tạo nên được những nét đẹp văn hóa riêng biệt và những truyền thống riêng. Với môi trường làm việc thoải mái, thân thiện, nó đã có tác động tích cực tới đời sống tinh thần của cán bộ nhân viên trong SDSV, tạo sự hài hòa và đoàn kết.

#### ***2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân***

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc cho nhân viên của SDSV vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

Một là, việc xác định nhu cầu của nhân viên chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, khảo sát định kỳ, nghiên cứu cách xác định nhu cầu của nhân viên để đưa ra các chính sách tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên tại SDSV dẫn đến tình trạng phúc lợi và lương tại SDSV chưa thể cập nhật kịp thời so với các công ty trong cùng ngành.

Một trong những nguyên nhân chính đến từ bộ máy hoạt động tại Công ty. SDSV là một công ty con và chịu hoàn toàn mọi sự chi phối, chỉ đạo chặt chẽ từ công ty mẹ tại Hàn Quốc nên các chính sách còn gò bó, còn áp dụng một cách máy móc, chưa áp dụng đúng với thực tiễn tại doanh nghiệp tại Việt Nam.

Hai là, khi nghiên cứu tiền thưởng của SDSV đối với nhân viên, học viên thấy rằng mức thưởng mà SDSV quy định tương đối cao nhưng vẫn làm cho người lao động không hài lòng.

Nguyên nhân vì tiền thưởng vẫn căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc do nhân sự và các cấp trên đánh giá và bị ràng buộc bởi tỉ lệ do SDSV quy định; hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Các khoản tiền thưởng chỉ dồn vào một đợt dù đã có phiếu đánh giá định kì nửa năm một lần dẫn đến làm giảm động lực lao động đối với nhân viên.

Ba là, cơ chế đánh giá thực hiện công việc còn nhiều bất cập làm mất niềm tin của nhân viên.

Nguyên nhân là do bộ phận Hành chính-Nhân sự sau khi đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên nhưng không công bố kết quả, không trao đổi và gặp gỡ tới từng nhân viên, dẫn đến tình trạng mơ hồ về quy trình đánh giá và không hài lòng về kết quả đánh giá sau khi đã nhận thưởng.

Bốn là, thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà là do thâm niên, do đó không hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

Nguyên nhân là do SDSV chịu sự chi phối từ phía tập đoàn và công ty mẹ tại Hàn Quốc áp đặt các chỉ tiêu chưa phù hợp với thực trạng nguồn nhân lực tại SDSV, một phần lớn là do SDSV là doanh nghiệp thương mại không phải doanh nghiệp sản xuất như các công ty trong cùng hệ thống nên không thể cùng tiêu chuẩn an toàn. Công tác đánh giá nhân lực của SDSV chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, dẫn đến việc khởi xướng các phong trào còn trì trệ, không đem lại hứng thú trong việc hưởng ứng của nhân viên.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH SAMSUNG SDS VIỆT NAM**

### **3.1. Mục tiêu của Công ty về tạo động lực làm việc cho nhân viên trong giai đoạn 2025-2030**

Công ty luôn định hướng đưa ra các chiến lược và mục tiêu cụ thể để hoàn thành công tác được giao của Công ty mẹ và Tập đoàn, từ đó mang tới những giá trị tốt đẹp cho Công ty và nhân viên. Việc tạo động lực là việc làm cần thiết và thiết thực trong quá trình làm việc để đạt được mục tiêu chung của Tập đoàn và Công ty mẹ, Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam đã đề ra các mục tiêu về tạo động lực làm việc cho nhân viên như sau:

- Hoàn thiện thêm và ban hành các quy định chung của SDSV và đánh giá việc thực hiện các quy định đó.

- Đảm bảo công ăn việc làm ổn định và nâng cao đời sống của nhân viên trong Công ty. Khen thưởng kịp thời cho các cá nhân xuất sắc trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ.

- Xây dựng các công cụ, phương tiện nhằm hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc. Nghiên cứu áp dụng khoa học công nghệ để nâng cao hiệu quả công việc.

- Tiếp tục thu hút, tuyển dụng lao động chuyên môn cao, bên cạnh đó công tác đào tạo cũng cần được quan tâm bằng cách tổ chức tập huấn định kỳ cho nhân viên giúp họ thích ứng được với các sản phẩm công nghệ mới, liên tục cử người lao động tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực để có thể đáp ứng công việc được giao.

### **3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam**

#### ***3.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên***

Qua nghiên cứu tại SDSV và phân tích thực trạng ở chương 2 cho thấy SDSV không tiến xác định nhu cầu của nhân viên, chưa thực sự có biện pháp cụ thể thể phát hiện kịp thời nhu cầu của người lao động, vậy nên rất khó để đáp ứng được nhu cầu mà người lao động thực sự mong muốn.

Do vậy, SDSV cần đưa ra biện pháp cụ thể để xác định nhu cầu của người lao động, có như vậy thì công tác tạo động lực lao động của SDSV mới đạt được hiệu quả

nhu mong muốn. Theo kinh nghiệm của của nhiều công ty, tổ chức và các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động thì phương pháp điều tra xã hội học chính là phương pháp xác định nhu cầu một cách hiệu quả nhất. Vì vậy, SDSV cần áp dụng phương pháp điều tra xã hội học vào xác định nhu cầu của người lao động. Các bước tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định từng loại nhu cầu của nhân viên.

Bước 2: Xác định nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu.

Bước 3: Thiết kế câu hỏi. Thiết kế câu hỏi tương ứng với mỗi nhu cầu cụ thể của nhân viên.

Bước 4: Thiết kế bảng hỏi điều tra (Phụ lục 7).

Bảng hỏi điều tra cần trộn lẫn các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau, không để các câu hỏi ở cùng loại nhu cầu ở gần nhau. Để biểu hiện mức độ cần thiết của từng nhu cầu, ta dùng phương pháp cho điểm bằng cách để người được hỏi khoanh vào những điểm số mà họ thấy phù hợp với bản thân.

Bước 5: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra.

Phân chia đối tượng theo các tiêu thức khác nhau như: độ tuổi, giới tính, trình độ đào tạo, thâm niên công tác...

Bước 6: Xử lý thông tin phát hiện nhu cầu.

Bước này ta sẽ sử dụng phương pháp bình quân để tính số điểm của từng loại nhu cầu và của từng nhu cầu cụ thể từ đó ta sẽ có thể xếp hạng mức độ quan trọng của từng loại nhu cầu. Đánh giá xem đối với người lao động thì nhu cầu nào cần thiết và cần được ưu tiên trước bằng cách tính tần suất xuất hiện của từng nhu cầu cụ thể để sắp xếp thứ hạng mức độ xuất hiện của các nhu cầu từ cao đến thấp từ đó sẽ đánh giá được các nhu cầu cần ưu tiên và các nhu cầu chưa cần thiết hiện nay.

Phương pháp điều tra xã hội học có tính chính xác tương đối cao, tuy nhiên phương pháp này đòi hỏi người điều tra bỏ ra một khoảng thời gian khá lớn để thu thập thông tin và ý kiến của mọi người. Vì vậy chỉ nên thực hiện phương pháp này vào cuối năm để SDSV có thể xác định lại nhu cầu của người lao động, từ đó ban lãnh đạo SDSV sẽ đưa ra những phương án đáp ứng những nhu cầu của nhân viên trong năm sau. Khi tiến hành phương pháp điều tra xã hội học thì người thực hiện nhiệm vụ điều tra cần phải là người chuyên trách về việc khảo sát và xử lý phiếu điều tra, ban lãnh đạo đơn vị cần phân công nhân viên có kinh nghiệm, kỹ năng khảo sát để có thể điều tra, xác định chính xác nhu cầu của các nhân viên trong công ty.



### **3.2.2. Hoàn thiện hệ thống lương-thưởng**

*\* Hoàn thiện hệ thống chi trả lương một cách hợp lý:*

Mức tiền lương chi trả cho người lao động cũng cần liên tục có những điều chỉnh kịp thời, hợp lý để phù hợp với mức sống và giá cả thị trường. Trong điều kiện hiện nay, giá cả liên tục leo thang thì SDSV càng cần phải có những thay đổi linh hoạt, kịp thời đáp ứng được nhu cầu thực tế của người lao động, giúp họ ổn định mức sống. Để làm được điều đó thì cần tiến hành xây dựng trả lương theo trình tự sau:

- Xây dựng hệ thống vị trí việc làm: Lập bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm một cách chi tiết theo các nhóm yếu tố cơ bản như: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc. Trên cơ sở những yếu tố này, ban lãnh đạo sẽ xác định hệ số tương ứng với mỗi vị trí việc làm. Việc thực hiện này cần được làm bởi các trưởng nhóm, trưởng phòng, trưởng bộ phận để đảm bảo tất cả các đầu mục công việc, vị trí việc làm được giao cho đúng người, đúng yếu tố cơ bản nêu trên.

- Cập nhật biểu đồ lương về vị trí việc làm hàng năm thông qua các công ty tư vấn nhân sự để đảm bảo mức lương chi trả cho các nhân viên được cập nhật và đáp ứng kịp thời hàng năm, đồng thời khi tuyển dụng có thể đưa ra được mức lương cạnh tranh với thị trường việc làm tại thời điểm tuyển dụng.

- Xác định cách thức tính lương cho từng nhân viên dựa trên đặc thù của từng vị trí việc làm: Căn cứ vào nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện công việc để xác định mức tiền lương phù hợp cho từng người lao động trong Công ty.

*\* Hoàn thiện công tác chi trả thưởng:*

Theo như khảo sát với nhân viên, hầu hết nhân viên đều cho rằng mức thưởng của công ty không cao hơn của các đơn vị trong cùng ngành, hình thức xét thưởng chưa đa dạng, hợp lý và mức thưởng được nhận chưa minh bạch, rõ ràng. Vì vậy, để tạo động lực cho nhân viên thông qua thưởng, cần tiến hành các công việc sau:

- Chia nhỏ các khoản thưởng định kỳ: Công ty không nên chỉ chia thưởng thành hai đợt là khoản tiền thưởng Tết và thưởng định kì hàng năm. Thay vào đó, SDSV nên chia các khoản thưởng thành 3 đợt. Cụ thể, đợt 1 là tiền thưởng Tết chi trả vào tháng 1 hàng năm; đợt 2 là kì 6 tháng đầu năm và đợt 3 là kì cuối năm sao cho phù hợp với 2 kì đánh giá thực hiện công việc hàng năm để mỗi nửa năm, nhân viên có thể tự đánh giá và nhận khoản thưởng dựa vào chất lượng công việc của mình.

- Đa dạng các khoản thưởng cho nhân viên: Là một doanh nghiệp hoạt động thương mại, vì vậy nên SDSV cũng cần áp dụng hình thức thưởng theo doanh thu, việc

này sẽ có tác dụng tích cực giúp tăng độ lực làm việc cho nhân viên SDSV, kích thích họ phấn đấu làm việc và đưa ra các sáng kiến để tăng doanh thu cho Công ty. Ngoài các khoản thưởng định kì nêu trên, cần đa dạng hơn nữa các hình thức thưởng cho nhân viên như thưởng sáng kiến sáng tạo trong công việc, thưởng năng suất cho các đơn hàng lớn, có giá trị cao, thưởng cho quản lý, với những cá nhân đạt vượt mức quy định một cách xuất sắc, có thể có những phần thưởng khích lệ bằng tiền hoặc hiện vật, giá trị không lớn nhưng mang nhiều ý nghĩa.

- Xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng một cách chi tiết, cụ thể và hợp lý với từng loại hình thưởng và từng đối tượng lao động. Sau khi chi trả thưởng cho nhân viên, bộ phận nhân sự cần gửi bảng kê chi tiết các khoản thưởng và lý do cho các khoản thưởng để nhân viên có thể nắm rõ được các ưu điểm, hạn chế của mình, từ đó khắc phục các hạn chế. Thưởng và khen thưởng cũng cần phải rõ ràng, minh bạch. Khi một nhân viên biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả thì sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm, vậy thì họ sẽ thực sự cố gắng để làm việc tốt hơn. Nếu cứ thưởng cho nhân viên mà không giải thích là tại sao, thưởng vì cái gì, thì số tiền đó chẳng khác nào để gió cuốn đi. Tiền thưởng cần phải liên quan đến kết quả công việc của nhân viên, vì thế mỗi nhân viên phải biết tại sao mình được thưởng. Người lao động cần phải biết mục tiêu cần đạt tới của họ là gì để có thể nhận được phần thưởng mà họ mong đợi.

- Xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc và hệ thống kỷ luật – khen thưởng: Cần xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm, mức độ hoàn thành công việc có thể quy đổi thành các mức % từ 0% đến 100% để căn cứ xác định mức thu nhập tăng thêm của từng người lao động. Ngoài ra còn cần có chính sách khen thưởng rõ ràng cho những cá nhân thực hiện vượt chỉ tiêu, hoàn thành xuất sắc công việc, bên cạnh đó cũng cần có biện pháp xử lý kỷ luật những cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ, không đạt được chỉ tiêu đề ra.

Công tác chi trả thưởng cần được thực hiện từ các cấp đơn vị nhỏ nhất là nhân viên. Nhân viên thực hiện đánh giá các công việc thực hiện hàng kì mà bộ phận Nhân sự yêu cầu. Sau đó, bộ phận nhân sự sẽ đề xuất mức trả thưởng tới bộ phận Tài chính và ban điều hành để có thể cân đối chi phí liên quan đến thanh toán thưởng cho nhân viên. Bên cạnh đó, các cá nhân có thể đề bạt các nhân viên để nhận thưởng và khen thưởng khi có các thành tích xuất sắc, đóng góp lớn cho Công ty.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc***

Thông qua khảo sát, có thể thấy rằng SDSV đã thực hiện tốt chu kỳ đánh giá thực hiện công việc của nhân viên một cách hợp lý. Tuy nhiên vẫn còn gây nhiều vướng mắc cho nhân viên do chưa có sự công khai rõ ràng và minh bạch, do vậy SDSV cần chú trọng công tác đánh giá cho nhân viên.

*Xác định mục tiêu đánh giá:* Ban lãnh đạo sẽ thực hiện công việc xác định mục tiêu đánh giá. Tuỳ thuộc vào từng trường hợp đánh giá cụ thể nhưng về cơ bản, mục tiêu đánh giá bao gồm: Kinh tế, hành chính và đào tạo.

*Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết:* Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lí. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kĩ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp... Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học: phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với Công ty hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do hai người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Cụ thể, bộ phận nhân sự sẽ làm việc với các trưởng nhóm, trưởng ban để đề ra các mục tiêu chung đối với mỗi bảng đánh giá. Sau đó, mục tiêu chung sẽ được các trưởng nhóm phổ biến tới nhân viên trong phòng, ban và thiết kế các chỉ tiêu, nhiệm vụ riêng đối với từng thành viên cụ thể.

*Thực hiện đánh giá định kỳ:* Công việc đánh giá được thực hiện bởi chính nhân viên và các cấp có thẩm quyền liên quan đến mỗi nhân viên, đầu mỗi cuối cùng sẽ là bộ phận nhân sự. Kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

*Nâng cao trách nhiệm của nhân viên đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động:* Đánh giá là một khâu quan trọng, căn bản trong quá trình quản lý và

sử dụng nhân viên, được tiến hành thường xuyên hàng năm hoặc trước khi xem xét đề bạt, chuyển công tác đối với người lao động. Mục đích của hoạt động đánh giá nhằm cung cấp thông tin cho công tác quản lý, làm cơ sở cho các quyết định quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển chọn, đề bạt, lương, thưởng đối với người lao động. Đánh giá đúng, chính xác kết quả làm việc của người lao động là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng đúng với năng lực, sở trường, từ đó chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và bổ nhiệm các vị trí cao hơn. Đồng thời, hoạt động đánh giá sẽ cung cấp thông tin phản hồi để người lao động biết rõ về năng lực và việc thực hiện công việc của họ hiện tại đang ở mức độ nào, giúp họ phấn đấu tự hoàn thiện bản thân và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

*Công bố kết quả đánh giá thực hiện công việc:* Sau khi các phòng, ban thực hiện đánh giá kết quả công việc, bộ phận Nhân sự sẽ trực tiếp nhận kết quả cuối cùng và tổng hợp các nhận xét của các cấp để gửi tới nhân viên. Sau khi gửi tới nhân viên, bộ phận Nhân sự có thể trao đổi trực tiếp với những nhân viên có kết quả chưa đạt để làm việc và trao đổi phương hướng khắc phục những điểm hạn chế.

#### ***3.2.4. Chú trọng đào tạo và phát triển cho người lao động***

Để xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên, SDSV phải dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của người lao động. Vì vậy, để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu của công việc, học viên đề xuất bộ phận nhân sự nên tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

Bước một, xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

Bước hai, xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

Bước ba, đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước bốn, xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

Hiện tại SDSV vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo và xây dựng lộ trình phát triển cho nhân viên dẫn đến đào tạo không chính xác, nhân viên không có định hướng rõ ràng, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, các phòng ban, cụ thể là các nhân viên và trưởng nhóm cần trao đổi với bộ phận nhân sự và ban lãnh đạo tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- Mục tiêu và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức, kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, lựa chọn người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của nhân viên.

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo nhân viên đó mang lại hiệu quả công việc cao.

Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên trong Công ty: Để tạo động lực cho người lao động phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, SDSV cần tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân. Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy SDSV nên có lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên, lộ trình thăng tiến sẽ được bộ phận nhân sự tiến hành đưa ra dựa trên khảo sát các công ty trong cùng ngành và xin ý kiến của công ty mẹ tại Hàn Quốc (chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho nhân viên khi họ đáp ứng được các yêu cầu). Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, hàng quý, SDSV yêu cầu từng phòng bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên. Bộ phận nhân sự cần ghi lại danh sách các nhân viên xuất sắc, làm cơ sở tạo danh sách nhân lực chủ chốt cho Công ty.

# KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

## 1. Kết luận

Trong bối cảnh hiện nay, nhân lực đang ngày càng trở nên quan trọng, nó là yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức. Mỗi tổ chức cần phải quan tâm, chú trọng để phát huy hết tiềm năng của nhân lực trong tổ chức mình. Công tác tạo động lực lao động chính là một trong những biện pháp quan trọng để phát huy tối đa khả năng lao động, tăng cường sự cống hiến của người lao động đối với tổ chức.

Nhận thấy được tầm quan trọng đó, Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam cũng đã có những biện pháp nhằm tạo động lực lao động để tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Công ty và đạt được một số kết quả. Tuy nhiên, công tác này ở Công ty vẫn còn nhiều hạn chế dẫn đến kết quả đạt được vẫn chưa cao.

Trong thời gian viết đề tài, tác giả đã tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam và đã nghiên cứu ra được một số ưu điểm và hạn chế của nó. Từ những mặt hạn chế đó, tác giả đã đưa ra một số giải pháp thực tiễn để nâng cao công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam.

## 2. Khuyến nghị đối với Samsung SDS., Ltd

Để tạo động lực cho nhân viên một cách hoàn thiện và đạt hiệu quả tốt nhất là một việc làm tốn rất nhiều chi phí. Hiện nay Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam đang vướng phải một tình trạng chung dẫn đến công tác tạo động lực còn chưa đạt là các quy trình và chính sách tại SDSV đang bị chi phối và quản lý nghiêm ngặt bởi Samsung SDS., Ltd tại Hàn Quốc. Vì vậy, Samsung SDS., Ltd tại Hàn Quốc nên lắng nghe và cải thiện một số chính như:

Thứ nhất, các chính sách về bảo an và an ninh tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam nên được áp dụng theo một tiêu chuẩn riêng của nhân viên làm việc tại văn phòng khác với tiêu chuẩn của nhân viên làm việc tại nhà máy và các phân xưởng khác trong cùng tập đoàn.

Thứ hai, do Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam là một doanh nghiệp của Hàn Quốc đầu tư tại Việt Nam nên các chính sách về tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi nên được tham khảo, học hỏi từ các doanh nghiệp khác trong cùng Việt Nam,

không nên khiên cưỡng quá mức các chính sách lương được áp đặt từ công ty mẹ và tập đoàn.

Thứ ba, quy trình phê duyệt của công tác đánh giá nhân viên giữa các cấp nên được thu ngắn lại và thông báo kết quả cuối cùng tới Công ty mẹ thay vì để Công ty mẹ toàn quyền quyết định do kết quả làm việc của nhân viên tại Công ty chỉ nên để các cấp làm việc trực tiếp đánh giá kết quả.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngô Quỳnh An, Đặng Hồng Sơn (2022), Giáo trình Tâm lý học lao động, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2015), Thông tư số 28/2015/TT- BLĐTBXH ngày 31/7/2015 hướng dẫn thực hiện Điều 52 của Luật Việc làm và một số điều của Nghị định số 28/2015/NĐ-CP ngày 12 tháng 3 năm 2015 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật việc làm về bảo hiểm thất nghiệp.
3. John Stredwick (2005), An introduction to human resource Management, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publisher, Great Britain.
4. Hà Lê Khánh Giao, Lê Đăng Hoàn (2019), Động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, chi nhánh Đông Sài Gòn, Tạp chí Công thương.
5. Lê Thanh Hà (2010), Giáo trình Quản trị Nhân lực tập 2, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê Hà Nội.
7. Phạm Thị Bích Ngọc, Phạm Thúy Hương (2019), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Philip Kotler (2003), Marketing Insight from A to Z :80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons Inc, United States.
9. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2022), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
10. Vũ Hồng Phong (2011), Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Nguyễn Mạnh Quân (2011), Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Robert Dr. Pritchard, Elissa L. Ashwood (2008), Managing Motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation, Taylor and Francis Group, New York.
13. Lê Trung Thành, Vũ Hoàng Ngân (2023), giáo trình Các học thuyết tạo động lực dành cho Nhà quản lý, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.



14. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), giáo trình Hành vi Tổ chức, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Vũ Thu Uyên (2006), Văn hóa lao động-Một động lực của người lao động, Tạp chí Lao động và Xã hội, số 294.
16. Phan Minh Đức (2018), Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam, Luận án tiến sĩ Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung Ương.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1

#### BẢNG QUAN SÁT TÌNH HÌNH THỰC TẾ

<b>Yếu tố quan sát</b>	<b>Cách thức quan sát</b>
Điều kiện cơ sở vật chất, không khí làm việc tại Công ty.	Quan sát trực tiếp, thu thập thông qua nhân viên bằng văn bản, hình ảnh
Phong cách quản lý, sự hỗ trợ và khuyến khích của lãnh đạo.	Quan sát trực tiếp, phỏng vấn
Chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi.	Quan sát trực tiếp, thu thập thông qua nhân viên bằng văn bản, hình ảnh.
Mối quan hệ giữa các nhân viên, tinh thần đồng đội.	Quan sát trực tiếp
Thái độ, cảm xúc, ý định gắn bó của nhân viên.	Quan sát trực tiếp, thu thập thông qua nhân viên bằng văn bản, hình ảnh
Mức độ hoàn thành công việc, tần suất nghỉ làm của nhân viên.	Quan sát trực tiếp, thu thập thông qua nhân viên bằng văn bản, hình ảnh
Thời gian làm việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên.	Quan sát trực tiếp, thu thập thông qua nhân viên bằng văn bản, hình ảnh

## PHỤ LỤC 2

### BẢNG PHÂN LOẠI ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO CÁC CẤP ĐỘ

Loại đánh giá	Cấp độ	Mức thu nhập tăng thêm tính theo số tháng lương
Xuất sắc	Cấp độ 1 (Cao nhất)	4
Rất tốt	Cấp độ 2	3
Tốt	Cấp độ 3	2
Cần cải thiện	Cấp độ 4	1
Không hoàn thành	Cấp độ 5 (Thấp nhất)	0

**BẢNG ĐÁNH GIÁ CỦA NHÂN VIÊN PHÒNG TÀI CHÍNH-KẾ TOÁN**

<b>Phòng</b>	<b>Mã nhân viên</b>	<b>Mục tiêu quản lý</b>	<b>Tỉ lệ</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Cấp độ tự đánh giá</b>	<b>Người phê duyệt đầu tiên</b>	<b>Người phê duyệt thứ hai</b>	<b>Ý kiến trưởng nhóm</b>	<b>Ý kiến trưởng phòng</b>
Tài chính	8750349	Báo cáo phê duyệt tới cấp trên, quản lý, Ban giám đốc	20%	Làm các thủ tục xin phê duyệt tới các cấp đúng thời gian					
Tài chính	8750349	Báo cáo tài chính	20%	Hoàn thành báo cáo tài chính trước ngày 3 hàng tháng					
Tài chính	8750349	Hạch toán trên SAP	15%	Hạch toán các bút toán lên hệ thống không quá hai ngày kể từ khi nhận hoá đơn					
Tài chính	8750349	Quản lý tài sản	15%	Ghi nhận mua, bán thanh lý tài sản hợp lý; Quản lý tài sản chung của công ty					
Tài chính	8750349	Xuất hoá đơn	20%	Đảm bảo hoá đơn được xuất tới khách hàng đúng thời gian quy định					
Tài chính	8750349	Học tập	10%	Hoàn thành đủ 60 giờ học trên Linked in					
<b>Đánh giá cuối cùng →</b>									

## PHỤ LỤC 3

### PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Thưa quý anh/chị! Mục đích phiếu khảo sát nhằm có được các thông tin để đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc nhân viên tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam, từ đó đưa ra các giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động. Ý kiến của quý anh/chị sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu, vì vậy xin anh/chị hãy giành ít thời gian đưa ra ý kiến của mình. Toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của quý anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

#### Phần I: Thông tin cá nhân

(Xin anh/chị vui lòng đánh dấu **X** vào ô trống  thích hợp nhất)

1. Giới tính:  Nam  Nữ
2. Quốc tịch:  Việt Nam  Hàn Quốc  Khác
3. Độ tuổi:  Từ 23-30  Từ 31-40  Từ 41-50  Trên 51
4. Trình độ học vấn:  
 Trung cấp, Cao đẳng  Đại học  Thạc sĩ  Tiến sĩ
5. Đặc điểm lao động  
 Nhân viên chính thức  Lao động thuê ngoài  Khác
6. Số năm công tác:  
 ≤ 1 năm  Từ 1- 3 năm  3-5 năm  >5 năm

#### Phần II: Nội dung tạo động lực

(Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)

- 1: Hoàn toàn không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Không có ý kiến rõ ràng
- 4: Tương đối đồng ý
- 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Đặc điểm công việc của anh/chị	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị hài lòng với vị trí hiện tại trong công ty	1	2	3	4	5
2	Công việc phù hợp với năng lực cá nhân của anh/chị.	1	2	3	4	5
2	Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn trong công việc của anh/chị cần phải sâu, rộng.	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị cho rằng công việc của anh/chị nhiều áp lực, thách thức.	1	2	3	4	5
5	Công việc của anh/chị thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải pháp hoàn toàn mới.	1	2	3	4	5
6	Anh/Chị thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi.	1	2	3	4	5
STT	Chính sách tiền lương	Mức độ				
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại.	1	2	3	4	5
2	Tiền lương mà anh/chị nhận được hàng tháng được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
3	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn.	1	2	3	4	5
4	Điều kiện xét tăng lương là hợp lý.	1	2	3	4	5
5	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình.	1	2	3	4	5
6	Thu nhập của nhân viên trong công ty tốt hơn so với các công ty cùng ngành.	1	2	3	4	5
STT	Chính sách khen thưởng	Mức độ				
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận.	1	2	3	4	5
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý.	1	2	3	4	5
3	Điều kiện xét thưởng của Công ty hợp lý, rõ ràng.	1	2	3	4	5
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc.	1	2	3	4	5

5	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai.	1	2	3	4	5
6	Mối quan hệ giữa kết quả làm việc với mức thưởng tương xứng.	1	2	3	4	5
<b>STT</b>	<b>Chế độ phúc lợi</b>	<b>Mức độ</b>				
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi.	1	2	3	4	5
3	Công ty có chế độ bảo hiểm xã hội tốt.	1	2	3	4	5
	Các phúc lợi khác như ma chay, cưới hỏi, phụ cấp ăn uống, đi lại, làm thêm... Tốt.	1	2	3	4	5
	Công ty có chính sách hỗ trợ cho anh/chị và gia đình.	1	2	3	4	5
	Chế độ phúc lợi của công ty tốt hơn chế độ phúc lợi của các Công ty khác cùng ngành.	1	2	3	4	5
<b>STT</b>	<b>Công tác đánh giá thực hiện công việc</b>	<b>Mức độ</b>				
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai.	1	2	3	4	5
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý.	1	2	3	4	5
5	Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình.	1	2	3	4	5
6	Anh/Chị được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị.	1	2	3	4	5
<b>STT</b>	<b>Công tác đào tạo và phát triển nhân viên</b>	<b>Mức độ</b>				
1	Công ty tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, nâng cao kiến thức và kỹ năng.	1	2	3	4	5
2	Đối tượng được đào tạo và phát triển nhân tài chính xác.	1	2	3	4	5
3	Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/chị.	1	2	3	4	5

4	Phương pháp đào tạo là phù hợp.	1	2	3	4	5
5	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ.	1	2	3	4	5
6	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện.	1	2	3	4	5
7	Anh/chị rất hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài .	1	2	3	4	5
<b>STT</b>	<b>Môi trường làm việc</b>	<b>Mức độ</b>				
1	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất.	1	2	3	4	5
2	Thời gian làm việc phù hợp	1	2	3	4	5
3	Văn hoá công ty lành mạnh, phù hợp với anh/chị.	1	2	3	4	5
4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát.	1	2	3	4	5
5	Các đồng nghiệp luôn nhiệt tình chia sẻ kinh nghiệm.	1	2	3	4	5
6	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong cùng tổ chức để hoàn thành công việc được giao.	1	2	3	4	5
7	Nhân viên trong Công ty có phong cách làm việc chuyên nghiệp.	1	2	3	4	5
8	Anh/Chị luôn có cảm giác được đối xử công bằng.	1	2	3	4	5
	Cấp trên ghi nhận sự cố gắng của Anh/chị.	1	2	3	4	5
	Cấp trên linh hoạt, không cứng nhắc.	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã nhiệt tình cung cấp thông tin trong phiếu khảo sát giúp chúng tôi./.





- 2.3 Công ty chọn người chịu trách nhiệm bảo mật thông tin cá nhân (CPO) để tổng quản công việc liên quan đến xử lý thông tin cá nhân, đồng thời phải thành lập bộ phận bảo mật thông tin cá nhân để vận hành những chính sách và giải quyết các vấn đề liên quan đến thông tin cá nhân.
- 2.4 Bộ phận bảo mật thông tin của công ty giám sát hoạt động liên quan đến bảo mật thông tin, cung với bộ phận liên quan khác thiết lập và quản lý xem có thực hiện hay không đối sách bảo an đến đối tượng là toàn bộ tài sản thông tin trong công ty.
- 2.5 Bộ phận bảo mật thông tin cá nhân thu thập những nội dung phù hợp của tiêu chuẩn pháp luật liên quan đến thông tin cá nhân, thiết lập và vận hành đối sách bảo an để không bị rò rỉ hay lạm dụng.
- 2.6 Người phụ trách cao nhất bảo mật thông tin xây dựng và vận hành cuộc họp định kỳ với các bộ phận liên quan để kiểm tra và biểu quyết hàng mục chính liên quan đến bảo mật thông tin, liên tục trao đổi thông tin với ban điều hành công ty như báo cáo kết quả đến ban điều hành công ty nhằm thúc đẩy cho chính sách bảo mật thông tin của công ty luôn đồng nhất.

3. Quản lý tài sản thông tin

- 3.1 'Tài sản thông tin' bao gồm những thông tin và công nghệ, tài liệu, cơ sở vật chất vô hình/ hữu hình do công ty sở hữu, nắm giữ hoặc công ty tạo ra.
- 3.2 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành tiêu chuẩn quản lý từ lúc tạo đến lúc xóa bỏ để bảo mật tài sản thông tin.
- 3.3 Công ty có quyền sở hữu hoặc các quyền khác liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ của tất cả tài sản thông tin mà nhân viên công ty trực tiếp hoặc gián tiếp tạo ra hoặc thu được liên quan đến công việc của công ty.
- 3.4 Bộ phận bảo mật thông tin phải cân nhắc mức độ quan trọng đối với tất cả tài liệu văn bản rồi thiết lập, vận hành tiêu chuẩn quản lý theo từng cấp độ và nguyên tắc phân loại mức độ bảo an.
- 3.5 Bộ phận bảo mật thông tin phải phối hợp với bộ phận liên quan xây dựng và vận hành hệ thống bảo an để ngăn chặn việc tiếp cận từ người không được phép, làm giả/ gian lận và rò rỉ ra bên ngoài, mang ra/vào trái phép tài sản thông tin.
- 3.6 Công ty phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an để không bị rò rỉ và lạm dụng thông tin, thu thập thông tin sao cho phù hợp với tiêu chuẩn của pháp lệnh tương ứng về thông tin cá nhân bao gồm thông tin nhân viên công ty.
- 3.7 Phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an phù hợp với tiêu chuẩn của pháp lệnh tương ứng đối với tài sản thông tin liên quan đến Công nghệ cốt lõi quốc gia, Ngành công nghiệp quốc phòng.

4. Quản lý bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị

- 4.1 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an về việc mang ra/ vào tài sản thông tin

- tin, kiểm soát nhân lực ra vào và bảo vệ cơ sở vật chất/ thiết bị của công ty.
- 4.1.1 Công ty có thể chỉ định bộ phận chịu trách nhiệm bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị khác với bộ phận bảo mật thông tin.
- 4.2 Bộ phận bảo mật thông tin phải phân loại cấp bậc theo mức độ quan trọng với trường hợp của thiết bị đặc biệt như phòng biến áp, rồi thiết lập và vận hành tiêu chuẩn bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị và tiến hành hoạt động cài tiến.
- 4.3 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành quy trình mang tài sản thông tin ra/ vào với đối tượng là cơ sở vật chất/ thiết bị quan trọng theo tiêu chuẩn bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị và tiến hành hoạt động cài tiến.
- 4.4 Trường hợp bộ phận bảo mật thông tin phân loại cơ sở vật chất/ thiết bị quan trọng theo tiêu chuẩn bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị thì phải thực hiện kiểm soát ra/ vào riêng để ngăn chặn xâm nhập trái phép từ người không được chấp thuận.
- 4.5 Bộ phận bảo mật thông tin phải kiểm tra định kỳ để đối sách bảo an cơ sở vật chất/ thiết bị được vận hành bình thường.
- 4.6 Phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an phù hợp với tiêu chuẩn của pháp lệnh tương ứng đối với cơ sở vật chất/ thiết bị liên quan đến Công nghệ cốt lõi quốc gia, ngành công nghiệp quốc phòng v.v.

5. Quản lý bảo an IT

- 5.1 'Tài sản thông tin IT' bao gồm máy tính, mạng liên lạc, hệ thống ứng dụng, máy chủ, cơ sở dữ liệu, thiết bị di động mà công ty sở hữu; tài sản thông tin IT mà nhân viên được phép sử dụng trong công ty gồm cả các thiết bị di động và tài sản thông tin IT thuộc sở hữu công ty đối tác cũng được coi là đối tượng áp dụng khi cần thiết.
- 5.2 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an để phòng ngừa xâm nhập đối với các loại tài sản thông tin IT.
- 5.2.1 Công ty có thể chỉ định riêng bộ phận chịu trách nhiệm bảo an với tài sản thông tin IT khác với bộ phận bảo mật thông tin.
- 5.3 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an để có thể được sử dụng trong phạm vi phê duyệt như: quản lý người sử dụng, kiểm soát quyền truy cập, mã hóa với đối tượng là các loại tài sản thông tin IT.
- 5.4 Bộ phận bảo mật thông tin phải kiểm tra định kỳ thông qua kiểm tra tính bảo mật, mô phỏng hacking để đối sách bảo an về tài sản thông tin IT có thể được vận hành bình thường.
- 5.5 Phải thiết lập và vận hành đối sách bảo an phù hợp với tiêu chuẩn của pháp lệnh tương ứng đối với tài sản thông tin IT liên quan đến Công nghệ cốt lõi quốc gia, Ngành công nghiệp quốc phòng, Công nghiệp tài chính v.v.

6. Đối ứng sự cố bảo an

- 6.1 'Sự cố bảo an' có nghĩa là những sự cố có thể gây ra phá hủy hệ thống thông tin, tề liệt mạng liên lạc, rò rỉ thông tin do hacking, lây nhiễm mã độc, tấn công DDoS v.v. bao gồm cả sự cố bảo an từ người trong nội bộ.
- 6.2 Bộ phận bảo mật thông tin phải thiết lập và vận hành hệ thống đối ứng sự cố bảo an như là xây dựng ban đối ứng sự cố để ứng nhanh chóng và tối thiểu hóa ảnh hưởng, phòng ngừa tái phát sinh khi phát sinh sự cố bảo an.
  - 6.2.1 Bộ phận bảo mật thông tin phải nắm giữ và vận hành phương tiện khai báo và tuyên truyền để đối ứng nhanh chóng.
- 6.3 Bộ phận bảo mật thông tin phải hợp tác với bộ phận liên quan rồi thiết lập và vận hành đối sách bảo an để phòng ngừa sự cố bảo an.
- 6.4 Bộ phận bảo mật thông tin phải hợp tác với bộ phận liên quan rồi kiểm tra theo định kỳ sao cho đối sách phòng ngừa sự cố bảo an được vận hành bình thường.
- 6.5 Bộ phận bảo mật thông tin phải có nhân sự chuyên môn về Forensic để nhân sự đó có thể đối ứng khi phát sinh sự cố bảo an.
- 6.6 Bộ phận bảo mật thông tin hợp tác với bộ phận Legal, vận dụng Forensic để có thể đảm bảo năng lực chứng cứ về pháp luật sau đó báo quản, quản lý tài liệu liên quan một cách an toàn khi phát sinh sự cố bảo an.

7. Tuân thủ luật pháp

- 7.1 Mục đích là để ngăn ngừa tổn hại hình ảnh công ty và tôn thất tài chính do vi phạm quy định và luật pháp liên quan đến bảo mật thông tin.
- 7.2 Bộ phận bảo mật thông tin của công ty hợp tác với bộ phận pháp chế để thiết lập và vận hành chính sách bảo mật thông tin phù hợp nhằm tuân thủ luật pháp liên quan đến bảo mật thông tin.
- 7.3 Bộ phận bảo mật thông tin của công ty phải phân ảnh định kỳ vào chính sách bảo mật thông tin nội dung ban hành/ sửa đổi của luật pháp liên quan đến bảo mật thông tin trong và ngoài nước.
- 7.4 Bộ phận bảo mật thông tin cá nhân tuân thủ luật pháp liên quan đến thông tin cá nhân, vận hành hệ thống quản lý bảo mật thông tin cá nhân, và phải phân ảnh định kỳ nội dung ban hành/ sửa đổi của pháp luật liên quan đến bảo mật thông tin cá nhân.
- 7.5 Bộ phận bảo mật thông tin của công ty hợp tác với bộ phận pháp chế kiểm tra định kỳ về việc có tuân thủ hay không chính sách bảo mật thông tin dựa trên luật pháp liên quan đến bảo mật thông tin.

- 7.6 Bộ phận bảo mật thông tin cá nhân kiểm tra xem việc thu thập thông tin cá nhân, từ khi sử dụng đến khi hủy bỏ thông tin cá nhân có đang xử lý, sử dụng có tuân thủ các yêu cầu luật pháp hay không và cải tiến nếu có vấn đề.

8. Đào tạo bảo an

- 8.1 Bộ phận bảo mật thông tin tiến hành thường xuyên và định kỳ đào tạo bảo mật thông tin cần thiết về việc tuân thủ quy tắc bảo an và phòng ngừa sự cố bảo an đến đối tượng là nhân viên công ty và nhân viên đối tác dựa theo hợp đồng.
- 8.2 Bộ phận bảo mật thông tin thường xuyên và định kỳ yêu cầu hợp đồng duy trì bảo mật theo mục đích công việc đến đối tượng là nhân viên công ty và nhân viên đối tác dựa theo hợp đồng.
- 8.3 Bộ phận bảo mật thông tin phải xây dựng và vận hành kiểu như một trung tâm khai báo bảo an liên tục(online) để có thể dẫn dắt thúc đẩy khai báo về dấu hiệu sự cố bảo an.

9. Kỳ luật

- 9.1 Bộ phận bảo mật thông tin quản lý về việc có hay không tuân thủ chính sách bảo an của nhân viên, thiết lập và vận hành tiêu chuẩn kỹ luật để những kỹ luật đó được thực hiện những hàng mục tương ứng khi có vi phạm.
- 9.2 Bộ phận bảo mật thông tin hợp tác với bộ phận liên quan giao nhân viên vi phạm sự cố bảo an đến ủy ban kỷ luật. Dựa theo kết quả điều tra sự cố, ủy ban kỷ luật sẽ quyết định hình thức kỷ luật căn cứ theo tiêu chuẩn kỹ luật.
- 9.3 Kỹ luật áp dụng đến đối tượng là nhân viên trực thuộc công ty, với trường hợp nhân viên đối tác dựa theo hợp đồng thì có thể áp dụng giới hạn ra/ vào công ty, thông báo sự việc vi phạm đến công ty đối tác.
- 9.4 Ngoài những hình thức kỷ luật nội bộ, bộ phận bảo mật thông tin có thể yêu cầu người vi phạm chịu trách nhiệm dân sự/ hình sự tùy theo mức độ nặng/ nhẹ, thiệt hại của sự cố bảo an.


# PHỤ LỤC 5

## Quy định về văn hóa làm việc tại Công ty

**SAMSUNG SDS**


### BACK TO BASICS




VIE- Version 1.1  
Updated to May 11, 2023



**SAMSUNG SDS**

“  
Hãy cùng chung tay tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, năng động, chuyên nghiệp, xây dựng một "Great Work Place" bằng cách tuân thủ các tiêu chuẩn văn hóa công sở sau bạn nhé!



-  VĂN HÓA GIAO TIẾP
-  TRANG PHỤC
-  VĂN HÓA TẠI NƠI CÔNG CỘNG

**SAMSUNG SDS**

**RECOMMENDED** VĂN HÓA GIAO TIẾP



- Chào hỏi**
  - 👍 Luôn chào hỏi lịch sự, thân thiện khi gặp đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới.
  - 👍 Bạn có thể sử dụng các hình thức chào hỏi khác thay vì dùng lời nói như: ánh mắt, cử chỉ thân thiện hay một nụ cười thật tươi!
- Tôn trọng**
  - 👍 Luôn giữ thái độ tôn trọng, hòa nhã, sử dụng ngôn từ lịch sự ngay cả khi tranh luận hay bất đồng quan điểm
- Tạo không khí thân thiện**
  - 👍 Tích cực mỉm cười khi giao tiếp với đồng nghiệp, giọng nói vừa phải, cố gắng truyền năng lượng tích cực cho đối phương
- Quan tâm**
  - 👍 Chủ động xây dựng quan hệ đồng nghiệp, luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau

**SAMSUNG SDS**

**RECOMMENDED** VĂN HÓA GIAO TIẾP



**SAMSUNG SDS**

**AVOID** VĂN HÓA GIAO TIẾP



- Xúc phạm**
  - ⚠️ Xúc phạm, miệt thị bằng lời nói, quấy rối tại công sở.
  - ⚠️ Chửi bậy, quát mắng, to tiếng, dùng lời lẽ ảnh hưởng tới tinh thần đồng nghiệp.
- Phân biệt đối xử**
  - ⚠️ Phân biệt đối xử dưới mọi hình thức (chủng tộc, giới tính, tôn giáo, tuổi tác, cấp bậc...)
- Chia rẽ nội bộ**
  - ⚠️ Gây mâu thuẫn, chia bè phái, tuyên truyền thông tin tiêu cực gây ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ

**SAMSUNG SDS**

**AVOID** VĂN HÓA GIAO TIẾP



**SAMSUNG SDS**

**RECOMMENDED** TRANG PHỤC



- Quần áo**
  - 👍 Sử dụng trang phục lịch sự, gọn gàng, kín đáo, tạo hình ảnh chuyên nghiệp, tự tin và phù hợp thuần phong mỹ tục, phù hợp với môi trường văn phòng
  - 👍 Ưu tiên áo sơ mi, áo phông có cổ, vest, quần dài, jean trơn, chinos, váy liền công sở... các loại trang phục thiết kế khỏe khoắn, trang nhã
- Giày dép**
  - 👍 Sử dụng giày, dép có quai, các loại giày dép phù hợp môi trường công sở. (Dép lê chỉ được sử dụng trong văn phòng, không mang dép ra ngoài văn phòng, kể cả khi đi chuyển giữa các tầng của tòa nhà)
- Tóc**
  - 👍 Đầu tóc ngắn để gọn gàng, phù hợp với môi trường làm việc trẻ trung và phù hợp trang phục mang đến cho đồng nghiệp cảm giác hài hòa, trang nhã, lịch sự
- Thẻ nhân viên**
  - 👍 Luôn đeo thẻ nhân viên tại nơi làm việc

**SAMSUNG SDS**

**RECOMMENDED** TRANG PHỤC



**SAMSUNG SDS**

**AVOID** VĂN HÓA TẠI NƠI CÔNG CỘNG



**Tiết kiệm tài sản chung**

- ⚠️ Sử dụng lãng phí các tài nguyên chung: giấy vệ sinh, nước, điện...

**Sử dụng điện thoại**

- ⚠️ Sử dụng điện thoại trong giờ làm việc không vì mục đích công việc (xem phim, chơi game, bản hàng online...)

**Giữ gìn vệ sinh chung**

- ⚠️ Ngủ trên sàn thảm (gây mất mỹ quan và tiềm ẩn nhiều nguy cơ mất vệ sinh ảnh hưởng tới sức khỏe)
- ⚠️ Phơi hộp cơm, bát đĩa trên bàn làm việc gây mất mỹ quan
- ⚠️ Để lại rác, thay đổi vị trí các thiết bị trong phòng họp, để lại tài liệu sau khi họp

**Ứng xử nơi công cộng**

- ⚠️ Cố ý chiếm dụng vật dụng, chỗ để của người khác (đặc biệt tủ lạnh tại pantry/canteen)
- ⚠️ Chèn lấn xô đẩy, nói chuyện ồn ào, mang vác đồ công nghệ khi sử dụng thang máy

**SAMSUNG SDS**



**AVOID** VĂN HÓA TẠI NƠI CÔNG CỘNG





## PHỤ LỤC 6

Spec_Theo yêu cầu từ Samsung	Hình ảnh	QUÀ TẶNG KÈM
<p>Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng Quà Tết</p> <p>① Bánh: Chiếm 50% đơn giá,                      ② Kẹo : Chiếm 30% đơn giá                      ③ Sản phẩm khác : 20% có thể là các loại hạt, trà vv                      ④ Design bắt mắt phù hợp với Tết Nguyên Đán                      ⑤ Thời hạn sử dụng của các sản phẩm: tối thiểu 3 tháng kể từ ngày phát quà dự kiến.                      ⑥ Đóng gói : chung 1 hộp to có quai xách và chống thấm nước                      ⑦ Bảo hành : có</p>		<p>Trong mỗi bộ Quà Tết có đính kèm 1 Chúc Mừng Năm Mới và thẻ cào tham gia trình quay số trúng thưởng "Cơn đoi" với các giải thưởng bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 01 Giải xe máy Honda Vision</li> <li>- 01 Giải Iphone 15 Promax 256g</li> <li>- 01 Giải 3 chỉ vàng</li> <li>- 10 Giải 1 chỉ vàng</li> </ul>
<p>Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng Quà Tết</p> <p>① Chăn mùa đông : vỏ trần bông, kích thước 2x2.2m                      ② Ruột chăn : tách rời riêng                      ③ Vỏ gối : 02 vỏ, kích thước: 45cm x 65cm                      ④ Gối ôm : 01 vỏ, kích thước dài 0.4x1m                      ⑤ Chất liệu : sản phẩm được sử dụng tối thiểu chứa 50% cotton                      ⑥ Đóng gói : Bao bì có quai xách và chống thấm nước                      ⑦ Bảo hành : có</p>		<p>Kèm Voucher mua hàng: tặng 10% khách hàng thông thường khi mua online trên website chính thức của (changagoisonghong.vn)</p>
<p>Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng Quà Tết</p> <p>① Thương hiệu mũ : HJC                      ② Số lượng mũ : 02 cái (1 mũ nửa đầu, 1 mũ cả đầu)                      ③ Màu sắc mũ : Đa dạng, trẻ trung                      ④ Vật liệu mũ : nhựa ABS nguyên sinh, độ bền cao                      ⑤ Có size lựa chọn</p>		

<p>⑥ Đóng gói : Bao bì có quai xách và chống thấm nước</p> <p>⑦ Bảo hành : có</p> <p>⑧ Bộ quần áo mưa : thời trang, có phản quang khi trời tối</p>		
<p>Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng Quà Tết</p> <p>① Nồi : tối thiểu 3 cái, đường kính 16cm/18cm/20cm/24cm</p> <p>② Dung tích nồi : 1.4L/2L/2.6L/6L</p> <p>③ Chảo chống dính : 01 cái, đường kính 24cm</p> <p>④ Sử dụng: bếp từ, bếp điện, bếp hồng ngoại, bếp ga</p> <p>⑤ Chất liệu : inox 304 (đối với nồi), phủ chống dính đối với chảo</p> <p>⑥ Đóng gói : Bao bì có quai xách và chống thấm nước</p> <p>⑦ Bảo hành : có</p>		<p>3 KÈM XỨNG HẤP INOX 20CM</p>
<p>Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng Quà Tết</p> <p>① Điện áp: 220VA ~ 50Hz, Công suất: <math>\geq 2000W</math></p> <p>② Chức năng: Đa dạng chức năng nấu</p> <p>③ Mặt bếp: Chất liệu Ceramic cường lực chịu nhiệt</p> <p>④ Màn hình LED</p> <p>⑤ Bảng điều khiển: Phím bấm cảm ứng, Tiếng Việt</p> <p>⑥ Đóng gói : Bao bì có quai xách và chống thấm nước</p> <p>⑦ Bảo hành : có</p> <p>⑧ Tự động ngắt khi quá tải, Có chứng nhận đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn điện</p>		<p>Nồi lẩu đa năng chống dính vân đá Elmich size 28cm ( hàng đi kèm theo bếp điện từ 28OL</p> <p>Chất liệu hợp kim nhôm cao cấp</p> <p>hướng nồi 28cm phù hợp với gia đình 6 người ăn</p> <p>Chảo chống dính vân đá Whitford-USA an toàn sức khỏe</p> <p>Thiết kế đa năng với nhiều công dụng: xào, luộc, hầm, nấu lẩu,...</p> <p>Phù hợp sử dụng tốt trên các loại bếp: bếp từ, bếp gas, bếp hồng ngoại,...</p>

Tiêu chuẩn quy cách và chất lượng

Quà Tết

① Điện áp: 220V / C2+nối đất (2 P)

② Công suất:  $\geq 800W$ , đủ tối thiểu 4 người ăn

③ Lòng nồi: Hợp kim nhôm phủ chống dính cao cấp an toàn cho sức khỏe.

④ Nắp trong có thể tháo rời để vệ sinh kết hợp với van thoát hơi thông minh

⑤ Có chứng nhận đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn điện

⑥ Đóng gói : Bao bì có quai xách và chống thấm nước

⑦ Bảo hành : có

Tiện lợi với chức năng hẹn giờ nấu và dây nguồn tháo rời.

Phụ kiện: Xung hấp, muỗng, cốc đong.



## PHỤ LỤC 7

### PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

#### I. THÔNG TIN CHUNG

Xin anh/chị cho biết một số thông tin về bản thân:

1. Năm sinh:.....

2. Giới tính:  Nam  Nữ

3. Trình độ học vấn:  Cao đẳng  Đại học  Sau Đại học  Khác

4. Bộ phận công tác: (Xin vui lòng ghi cụ thể) Phòng ban.....

5. Thời gian làm việc tại đơn vị

Dưới 1 năm  1-3 năm  3-5 năm  5-10 năm  Trên 10 năm

#### II. NỘI DUNG

**Câu 1:** Xin anh (chị) cho biết công việc hiện nay có đúng với chuyên môn mà anh/chị được đào tạo không?

Có  Không

**Câu 2:** Anh/Chị có hài lòng với công việc hiện tại không?

Hài lòng  Bình thường  Không hài lòng

**Câu 3:** Anh (chị) cho biết làm việc tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam là do?

Thu nhập cao  Thể hiện bản thân

Có cơ hội thăng tiến  Việc làm ổn định

Lý do khác:.....

**Câu 4:** Điều Anh (Chị) mong muốn nhất ở cơ quan hiện nay là gì?

.....



**Câu 5:** Cho biết những nhu cầu của Anh (Chị) khi làm việc tại Công ty TNHH Samsung SDS Việt Nam theo thang điểm tăng dần từ 1 đến 5

<b>Mức độ</b>					
<b>Tiêu chí</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Thu nhập cao					
Chế độ phúc lợi tốt					
Điều kiện làm việc tốt					
Côngviệc phù hợp với chuyên môn và sở trường					
Nhiều cơ hội học tập nângcao trnh độ					
Nhiều cơ hội thăng tiến					

## PHỤ LỤC 8

### Đặc điểm nhân khẩu học của khảo sát

STT	Đặc điểm		Tỉ lệ (%)
1	Giới tính	Nữ	50
		Nữ	50
2	Số năm công tác	Dưới 1 năm	22
		Từ 1 đến 3 năm	37
		Từ 3 đến 5 năm	16
		Trên 5 năm	25
4	Trình độ học vấn	Cao đẳng	31
		Đại học	66
		Thạc sĩ	3

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2024)