

# GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ VIỆT NAM - ASEAN

Lê Anh Tuấn<sup>1</sup>, Lê Văn Thịnh<sup>2</sup>, Đỗ Văn Nhất<sup>3</sup>

## TÓM TẮT

*Tạo động lực cho người lao động là một trong những nhân tố quyết định đến năng suất, hiệu quả của người lao động, từ đó quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần dược vật tư y tế Việt Nam - Asean nói riêng. Tạo động lực cho người lao động là một công việc khó khăn, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều yếu tố và cần được tiến hành thường xuyên, lâu dài, cải tiến, đổi mới về cách thức. Thông qua việc phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean, tác giả đã đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** *Tạo động lực, người lao động, công ty.*

**DOI:** <https://doi.org/10.70117/hdujs.72.02.2025.565>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh kinh tế ngày càng cạnh tranh khốc liệt, việc tạo động lực làm việc cho người lao động đã trở thành một yếu tố quan trọng trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp. Động lực không chỉ là yếu tố đảm bảo sự an tâm và an toàn cho người lao động, mà còn thúc đẩy họ làm việc hăng say, góp phần nâng cao năng suất lao động và tạo ra sự ổn định, phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Việc tạo động lực còn mang ý nghĩa quan trọng trong việc kích thích tinh thần làm việc, gia tăng hiệu quả lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Do đó, tạo động lực làm việc cho người lao động luôn là một trong những ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Có nhiều quan niệm về tạo động lực làm việc như: Tạo động lực là một quá trình sử dụng tổng hợp nhiều biện pháp phù hợp bao gồm các bước cơ bản như xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá kết quả tạo động lực. Các biện pháp tạo động lực với các đối tượng là khác nhau do sự khác nhau về nhu cầu và sự thỏa mãn của họ [7]. Tạo động lực là tổng hợp các biện pháp và hành vi của tổ chức và của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự mong muốn và tự nguyện của người lao động trong việc phấn đấu đạt được các mục tiêu của tổ chức [6]. Nói cách khác, tạo động lực chính là quá trình xây dựng và thực hiện hệ thống chính sách, biện pháp và thủ thuật quản lý tác động đến người lao động và làm cho người lao động yêu mến và hăng say sáng tạo hơn trong công việc để đạt

<sup>1</sup> Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: leanhtuan@hdu.edu.vn

<sup>2</sup> Tổng Công ty Cổ phần Hợp Lực

<sup>3</sup> Sở Nội vụ tỉnh Thanh Hoá

được kết quả tốt nhất có thể đối với từng nhiệm vụ cụ thể được giao [5]. Tóm lại, tạo động lực cho người lao động không chỉ là cung cấp những lợi ích tài chính, mà còn cần tạo ra một môi trường làm việc nơi họ cảm thấy được trân trọng, phát triển, và có ý nghĩa trong công việc. Để thực hiện hiệu quả, các nhà quản lý cần hiểu rõ nhu cầu, mong muốn và động lực riêng của từng cá nhân cũng như của cả tổ chức.

Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean (Công ty) được thành lập vào ngày 01/11/2016, là một doanh nghiệp cổ phần tư nhân hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh các mặt hàng dược phẩm, thuốc chữa bệnh, và vật tư y tế tại tỉnh Thanh Hóa. Với mục tiêu phát triển thành một doanh nghiệp dẫn đầu ngành, Công ty đã không ngừng nỗ lực mở rộng hệ thống phân phối, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường và tiến tới xây dựng nhà máy sản xuất dược phẩm đạt tiêu chuẩn của Bộ Y tế. Để đạt được những mục tiêu này, Công ty đã đặc biệt chú trọng vào việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó củng cố vị thế của mình trên thị trường. Mặc dù, Công ty đã có những nỗ lực đáng kể trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động, nhưng kết quả đạt được vẫn chưa thực sự cao và vẫn còn tồn tại một số vấn đề bất cập. Do đó, nghiên cứu này sẽ tập trung vào việc phân tích và đánh giá các phương pháp tạo động lực mà Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean đang áp dụng, xác định những mặt còn hạn chế để từ đó đề xuất những giải pháp nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

*Phương pháp phân tích:* Nghiên cứu sử dụng kết hợp nhiều phương pháp phân tích theo thời gian, phân tích chéo, so sánh để đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Công ty theo năm, theo nhóm lao động và theo tính chất hoạt động tạo động lực.

*Phương pháp thống kê:* Nghiên cứu tổng hợp nguồn số liệu liên quan đến tình hình hoạt động và công tác tạo động lực làm việc tại Công ty như số lượng nhận sự, tình hình đào tạo, tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi, nhu cầu, sự đánh giá của người lao động về công tác tạo động lực.

*Phương pháp khảo sát số liệu sơ cấp:* Từ cơ sở lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu có liên quan, cũng như tham khảo ý kiến các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự, tác giả thiết kế bảng câu hỏi sơ bộ. Sau khi hoàn thiện, bảng hỏi sẽ được dùng để điều tra tại Công ty trên quy mô mẫu là tổng thể lao động. Để đánh giá khách quan, tin cậy về hoạt động tạo động lực tại Công ty, nghiên cứu đã chia nhóm lao động quản lý và nhân viên để tiến hành khảo sát toàn bộ nhận sự trong Công ty, có xác định nhu cầu và mức độ tác động của các nhóm nhân tố khảo sát tạo động lực, từ đó làm căn cứ đề xuất giải pháp sát thực tiễn hơn. Căn cứ vào tổng số lượng người lao động tại Công ty là 86 người, nhóm tác giả đã phát ra 86 phiếu điều tra. Số phiếu đủ điều kiện phân tích là 83 phiếu. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng trong khảo sát nhằm đo lường thái độ, nhận thức, mức độ đồng tình của người được khảo sát. Thời gian thu thập số liệu sơ cấp được thực hiện từ tháng 01/2024 đến tháng 04/2024. Tác giả đã xử lý số liệu thu thập được bằng phần mềm SPSS, từ đó đưa ra kết luận làm cơ sở để đánh giá thực trạng tạo động lực lao động trong Công ty.

### 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

#### 3.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty

Xã hội phát triển dẫn đến nhu cầu chăm sóc và bảo vệ sức khỏe tăng cao, cùng với sự sẵn sàng chi trả cho các dịch vụ y tế chất lượng cao của người dân. Đây là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của ngành Dược tại Việt Nam. Tuy nhiên, ngành này đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực, nhất là khi các công ty dược phẩm nước ngoài đẩy mạnh xây dựng thương hiệu tại Việt Nam. Trong suốt 8 năm hoạt động, Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean đã tập trung vào chiến lược nhân sự rõ ràng, giúp ổn định và phát triển bền vững. Cụ thể:

**Bảng 1. Cơ cấu lao động Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean**

Cơ cấu lao động	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
<i>Tổng số lao động</i>	80	100	84	100	86	100
<i>Giới tính</i>						
Nam	60	75,00	64	76,19	67	77,91
Nữ	20	25,00	20	23,81	19	22,09
<i>Trình độ</i>						
Đại học và cao học	45	56,25	52	61,90	56	65,12
Cao đẳng, trung cấp	35	43,75	32	38,10	30	34,88
<i>Độ tuổi</i>						
Từ 18 - 30 tuổi	50	62,50	52	61,90	54	62,79
Từ 30 tuổi trở lên	30	37,50	32	38,10	32	37,21

*Nguồn: Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean năm 2023*

*Theo chỉ tiêu giới tính:* Tỷ lệ lao động nam luôn chiếm đa số đạt 75% là phù hợp với tình hình hoạt động và định hướng của công ty về vấn đề nhân sự. Vì các vị trí như trình dược viên hoặc nhân viên kinh doanh dược phẩm yêu cầu thường xuyên di chuyển đến nhiều khu vực, đôi khi ở các vùng xa hoặc điều kiện di chuyển khó khăn.

*Theo tiêu chí trình độ chuyên môn:* Số lượng lao động Công ty có trình đại học và sau đại học tăng qua các năm từ 2021 đến 2023 là tương đối ổn định. Việc ổn định tình hình nhân sự có chuyên môn vững, ổn định cho thấy Công ty đã chú trọng tuyển dụng nhân sự có chất lượng cao. Với mục tiêu dài hạn và xuyên suốt, Công ty luôn chú trọng công tác bồi dưỡng và tuyển dụng lao động có trình độ cao, góp phần tăng năng suất, tiết kiệm chi phí đào tạo, giảm lãng phí sai sót trong quá trình làm việc.

*Xét theo độ tuổi:* Với quá trình phát triển gần một thập niên và việc chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong những năm trở lại đây, nhân viên của Công ty cơ bản là trẻ tuổi và có chuyên môn. Điều này tạo nên lợi thế cho Công ty, những người lao động trẻ tuổi sẽ có sức sáng tạo cao trong công việc, nhiệt tình, hăng hái, không ngại việc khó. Tuy nhiên kinh nghiệm làm việc sẽ là một hạn chế, và cũng là một khó khăn trong việc bố trí nhân sự cho các bộ phận trong Công ty.

### 3.2. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean

#### 3.2.1. Nghiên cứu, đánh giá nhu cầu của người lao động

Để có căn cứ hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động ở tất cả các bộ phận về nhu cầu của họ. Với mỗi nhu cầu, người lao động lựa chọn thang điểm từ 1 đến 9 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và thứ tự thứ 9 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất. Kết quả khảo sát thể hiện trong bảng 2.

**Bảng 2. Bảng khảo sát nhu cầu và mức độ nhu cầu của người lao động trong Công ty cổ Phần dược vật tư y tế Việt Nam - Asean**

STT	Nhu Cầu	Mức độ ưu tiên của nhân viên	Mức độ ưu tiên của CB quản lý
1	Thu nhập cao và thỏa đáng	1	1
2	Chế độ phúc lợi tốt	7	5
3	Công việc ổn định	8	9
4	Điều kiện làm việc tốt	6	7
5	Quan hệ trong tập thể tốt	5	4
6	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	3	6
7	Có cơ hội thăng tiến	4	2
8	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	2	3
9	Được tham gia các hoạt động văn hóa nghệ thuật	9	8

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả, năm 2024*

Kết quả khảo sát cho thấy, nhóm người lao động và nhóm quản lý có sự khác biệt nhỏ về nhu cầu, nhưng cả hai đều coi “Thu nhập cao và thỏa đáng” là nhu cầu quan trọng nhất. Tiếp theo là nhu cầu “Công việc phù hợp với khả năng sở trường” và “Có cơ hội học tập nâng cao trình độ”. Lương và thưởng là vấn đề được quan tâm hàng đầu, cho thấy, đây là ưu tiên chính của nhân viên. Ngoài ra, nhu cầu học tập nâng cao trình độ cũng rất được chú trọng. Kết quả này cho thấy, lãnh đạo Công ty cần bàn bạc cụ thể về các nhu cầu ưu tiên khác nhau, làm căn cứ để Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean xây dựng các biện pháp tạo động lực và thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về công tác xác định nhu cầu cho thấy, đa phần người lao động chưa đánh giá cao hoạt động này tại Công ty.

**Bảng 3. Sự hài lòng của người lao động về công tác đánh giá nhu cầu**

Câu hỏi	Điểm trung bình	Mức độ hài lòng
Công ty thường xuyên khảo sát nắm bắt nhu cầu và nguyện vọng của người lao động.	2,56	Chưa hài lòng
Lãnh đạo Công ty thường xuyên lắng nghe nhu cầu và nguyện vọng của người lao động.	3,02	Bình thường
Người lao động có cơ hội chủ động đề xuất nhu cầu nguyện vọng trong công việc lên cấp trên.	3,18	Bình thường

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả, năm 2024*

Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean hiện chưa thực hiện các hoạt động đồng bộ để xác định nhu cầu của người lao động, dẫn đến việc xây dựng các biện pháp tạo động lực gặp khó khăn. Do không nhận diện được những nhu cầu cấp bách của người lao động, các biện pháp hỗ trợ của Công ty còn chung chung, áp dụng cho toàn bộ nhân viên mà thiếu sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên rõ ràng cho từng biện pháp theo từng thời kỳ.

### 3.2.2. Công tác tạo động lực thông qua các yếu tố tài chính

Bên cạnh việc đảm bảo thời hạn trả lương, việc trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng của từng người lao động trong tổ chức rất quan trọng, khi tiến hành khảo sát về tiêu chí về lương, Theo kết quả khảo sát cho thấy, có 35% người được hỏi rất hài lòng và 47% đồng ý rằng Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean hiện áp dụng chính sách trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc của người lao động; Còn có 4,5% không đồng ý và rất không đồng ý; Bên cạnh đó, số lượng lao động có quan điểm trung lập cũng tương đối lớn (14% người được hỏi). Chính vì vậy, đây cũng còn tồn tại một số vấn đề cần phải khắc phục.

**Bảng 4. Sự hài lòng của người lao động về công tác tạo động lực thông qua các yếu tố tài chính**

TT	Công tác tạo động lực thông qua các yếu tố tài chính	Trung bình
<i>I</i>	<i>Sự hài lòng của người lao động về tiền lương</i>	
1	Hài lòng với mức lương và cách tính lương hiện tại	3,62
2	Mức lương hiện tại đủ để tạo động lực làm việc	4,10
3	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	3,95
<i>II</i>	<i>Sự hài lòng của người lao động về tiền thưởng</i>	
1	Tiền thưởng được xác lập tương đối công bằng và có tính chất khích lệ cao	3,81
2	Tiền thưởng của Công ty rất cao so với các đơn vị cùng ngành	3,54
3	Tiền thưởng được trao kịp thời tạo sự hứng khởi cho người lao động	4,02
<i>III</i>	<i>Sự hài lòng của người lao động về các chế độ phúc lợi</i>	
1	Chế độ phúc lợi đầy đủ theo quy định của Nhà nước	3,81
2	Công ty có các phụ cấp, phúc lợi dành riêng cho nhân viên phù hợp	3,98
3	Chế độ phúc lợi được chi trả nhanh gọn	4,11

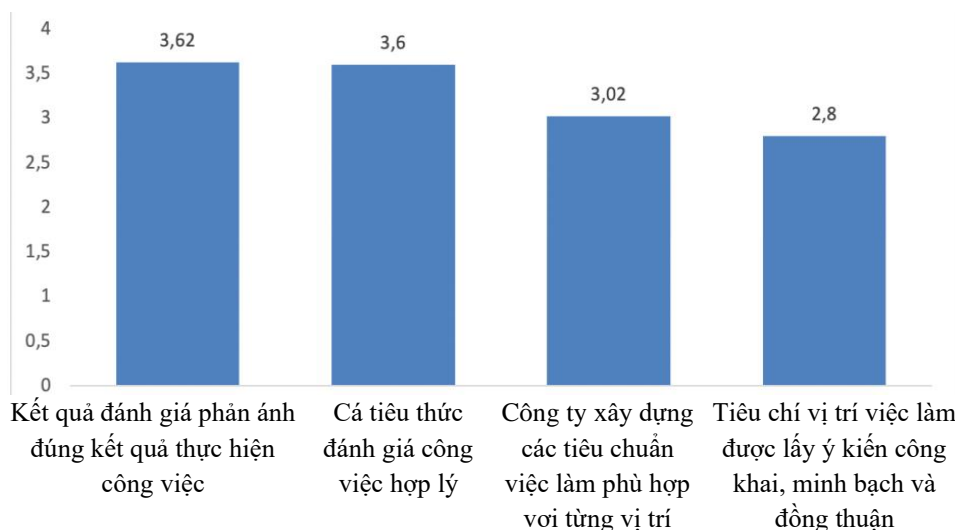
*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả, năm 2024*

Nhân viên tỏ ra hài lòng về tiền lương, thậm chí cao hơn so với nhóm quản lý, với mức độ hài lòng về tính lương, trả lương, và tổng lương nhận được đạt mean từ 3,62 - 4,10. Để khuyến khích sự gắn bó và nhận thấy tiến bộ trong thù lao, Công ty có chính sách nâng lương dựa trên đánh giá năng lực sau một thời gian làm việc, khuyến khích nhân viên nỗ lực và phấn đấu để đạt được kết quả tốt hơn.

Kết quả khảo sát sự hài lòng của người lao động về chế độ thưởng tại Công ty cho thấy sự công bằng, sự kịp thời và sự tương đồng rất cao. Hay nói cách khác, người lao động khá hài lòng với tiền thưởng được nhận và xem đó là động lực khuyến khích họ tiếp tục cố gắng.

Bên cạnh đó, chế độ phúc lợi hiện tại của Công ty đã đáp ứng nhu cầu của phần lớn người lao động, với mức độ hài lòng đạt mean từ 3,82 - 4,11. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ không nhỏ cho rằng, chế độ phúc lợi chưa thực sự hợp lý và chưa tạo được động lực làm việc. Để thúc đẩy sự hăng say, tích cực của nhân viên cũng như thu hút và giữ chân lao động, Công ty cần bổ sung và chỉnh sửa các chính sách phúc lợi trong thời gian tới.

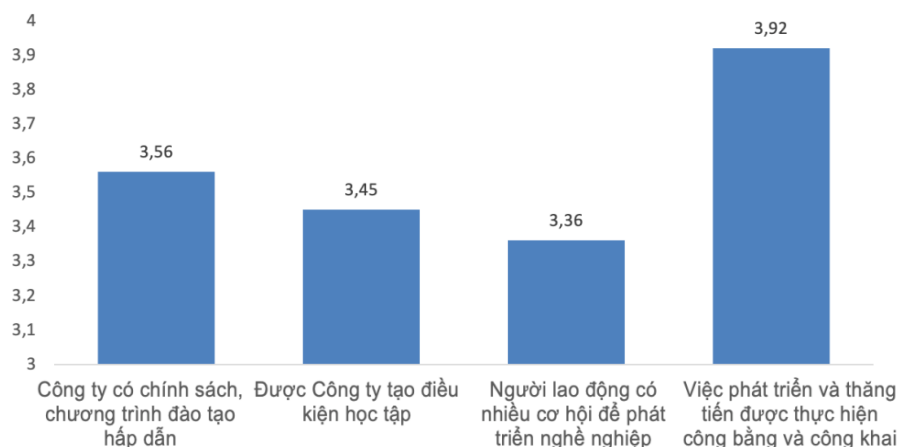
### 3.2.2. Công tác tạo động lực thông qua các yếu tố phi tài chính



**Biểu đồ 1. Tiêu chuẩn xây dựng, vị trí công việc và đánh giá thực hiện công việc**

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả, năm 2024*

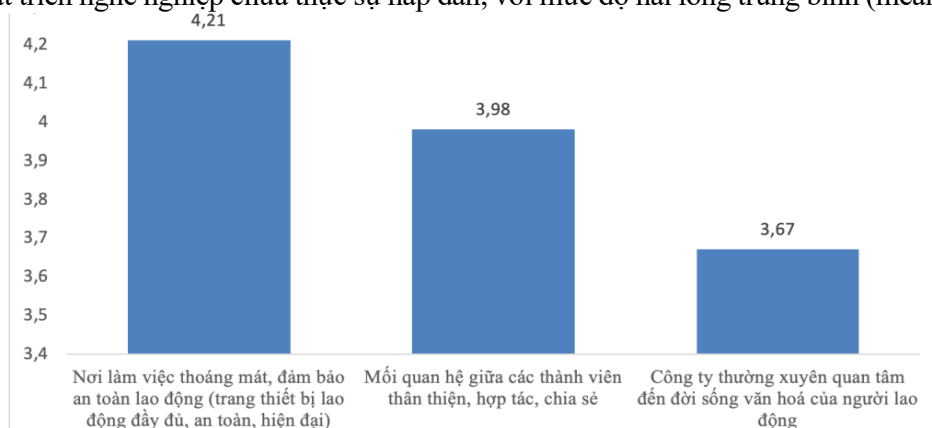
Kết quả khảo sát đánh giá thực hiện công việc cho thấy, người lao động hài lòng với cách thức đánh giá công việc nhưng chưa hài lòng với cách thức xây dựng và quy trình xây dựng tiêu chí đánh giá công việc theo vị trí việc làm. Trong cách thức triển khai thiếu sự tham gia của người lao động.



**Biểu đồ 2. Sự hài lòng của người lao động về cơ hội học tập và phát triển**

*Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả, năm 2023*

Tạo điều kiện học tập và thăng tiến cho người lao động thể hiện sự quan tâm và đánh giá cao từ Ban Lãnh đạo, thúc đẩy họ nỗ lực đạt thành tích cao hơn. Mặc dù Công ty đã tạo môi trường công bằng và tôn trọng trong việc phát triển nghề nghiệp, kết quả khảo sát cho thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa thực sự hấp dẫn, với mức độ hài lòng trung bình (mean = 3,36).



**Biểu đồ 3. Sự hài lòng của NLD về môi trường làm việc và văn hoá Công ty**

*Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả, năm 2024*

Kết quả khảo sát Sự hài lòng của NLD về môi trường làm việc và văn hoá Công ty cho thấy 100% người lao động hài lòng với mức mean dao động từ 3,67 - 4,21, có nghĩa người lao động hài lòng với môi trường và văn hoá Công ty. Trong đó, điều kiện làm việc có mức hài lòng cao nhất thể hiện sự quan tâm lớn của Công ty trong yếu tố này.

### **3.3. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean**

Công tác tạo động lực của Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động rất tích cực đến việc thực hiện công việc của người lao động, nổi bật ở các nội dung sau: (1) Công ty đã làm tốt công tác xây dựng, thanh toán và chính sách tiền lương qua các năm, góp phần nâng cao thu nhập của người lao động. (2) Công tác thưởng kịp thời, đảm bảo sự khuyến khích người lao động và cũng tương xứng với xu thế. Phúc lợi đầy đủ, chi trả nhanh, điều này làm người lao động tương đối hài lòng. (3) Môi trường làm việc được quan tâm, cơ hội nghề nghiệp, học tập và phát triển đã được chú trọng và bước đầu phát huy tác dụng. Các phong trào đoàn thể trong Công ty rất phát triển, các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt, các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được quan tâm.

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục như:

*Một là*, công tác nghiên cứu xác định nhu cầu, tâm tư nguyện vọng của người lao động chưa có quy trình và chưa được quan tâm đúng mức; Chưa có nhiều sự khác biệt trong tìm hiểu nhu cầu của nhân viên và nhà quản trị.

*Hai là*, công tác phân tích, thiết kế công việc còn chưa minh bạch, khách quan và chưa có sự tham gia của người lao động trong từng công đoạn. Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa sâu sát, một số chỗ còn đại khái và cào bằng giữa các nhân viên.

*Ba là*, công ty đã xây dựng hệ số lương theo vị trí công việc, nhưng mức lương cơ sở chưa được điều chỉnh kịp thời, chưa tương xứng với công việc. Mặc dù lương được gắn với kết quả công việc, các tiêu chí đánh giá còn chung chung và không cụ thể, dẫn đến hệ số lương chênh lệch không rõ ràng giữa các trình độ. Điều này, không khuyến khích người lao động nâng cao kiến thức để đạt mức lương cao hơn. Thêm vào đó, mức tăng lương chậm hơn so với lạm phát, làm cho chính sách tiền lương thiếu hấp dẫn. Các loại phụ cấp cũng đơn giản, không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động.

*Bốn là*, chính sách thưởng của Công ty còn mang tính cào bằng, chưa phản ánh công bằng và khách quan những đóng góp cá nhân, với mức thưởng thấp chưa đáp ứng nhu cầu sống cơ bản, không đủ kích thích người lao động tập trung làm việc. Tiền thưởng không kịp thời và chỉ được trao vào cuối năm hoặc cuối kỳ, làm giảm hiệu quả khuyến khích. Việc đánh giá kết quả công việc cũng chưa được kết nối chặt chẽ với việc tính toán tiền thưởng. Mặc dù, các phúc lợi tài chính cơ bản đã được cung cấp, nhưng thiếu đa dạng và không đủ hấp dẫn để thúc đẩy người lao động. Dù lãnh đạo Công ty quan tâm cải thiện phúc lợi, nhưng do hạn chế về tài chính, nên nguyện vọng của người lao động chưa được đáp ứng đầy đủ.

*Năm là*, vấn đề xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp, cũng như việc đào tạo, tập huấn cho cán bộ nhân viên và cho đối tác khách hàng chưa được quan tâm sát sao, bài bản.

### **3.4. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean**

Công ty đã coi nguồn lực con người là yếu tố quan trọng và đã nỗ lực trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, kết quả đạt được chưa cao và còn tồn tại một số vấn đề. Để đáp ứng sự thay đổi hiện tại và nâng cao hiệu quả tạo động lực, cần thiết phải thường xuyên điều chỉnh các biện pháp. Tác giả đề xuất các giải pháp quản trị về động lực làm việc đã được đề xuất nhằm giúp Ban Lãnh đạo Công ty xây dựng một bộ giải pháp khả thi, góp phần vào chiến lược kinh doanh hiệu quả và phát triển hơn trong tương lai.

*Thứ nhất*, hoàn thiện công tác phân tích công việc là yếu tố quan trọng để nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Khi công việc được phân tích chi tiết, phù hợp với khả năng và nguyện vọng, nhân viên sẽ hiểu rõ nhiệm vụ của mình và tránh được sự nhầm lẫn. Phân tích công việc cũng hỗ trợ trong việc quản trị nhân lực, từ tuyển dụng đến đánh giá kết quả công việc. Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean cần thực hiện phân tích công việc theo một quy trình gồm năm bước: xác định mục đích, lựa chọn phương pháp, thu thập thông tin, xây dựng văn bản, và áp dụng kiểm tra định kỳ. Ngoài ra, nên thực hiện phân tích định kỳ mỗi 3 tháng và nếu có thể, thiết kế lại công việc để tăng tính đa dạng và thử thách, nhằm tạo hứng thú và phát huy sáng tạo của người lao động, đặc biệt là nhân viên trẻ có trình độ cao.

*Thứ hai*, đánh giá thực hiện công việc là thiết yếu để đảm bảo đãi ngộ công bằng và hiệu quả. Do đó, Công ty cần xây dựng một hệ thống đánh giá khoa học, hiện đại và khách quan. Hệ thống đánh giá cần có quy trình rõ ràng và mục tiêu cụ thể để cải thiện hiệu quả công việc và phát huy điểm mạnh của nhân viên. Công ty nên xây dựng tiêu chí đánh giá dựa trên đặc thù của mình, với các đánh giá định kỳ hàng tháng, quý và năm. Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc cần được xây dựng chính xác, phù hợp với năng lực và yêu cầu công việc. Hệ thống đánh giá cũng cần công khai, minh bạch để tăng cường sự tin tưởng của nhân viên và đảm bảo công bằng trong quá trình đánh giá.



*Thứ ba*, hoàn thiện chính sách tiền lương và cách thức trả lương, Công ty cần tập trung vào các tiêu chí sau: tiền lương công bằng giữa các phòng ban và chức danh, tương ứng với mức độ đóng góp; thu hút và giữ chân nhân tài, tránh chảy máu chất xám; linh hoạt, gắn với mục tiêu kinh doanh và hiệu suất cá nhân; lương dựa trên kết quả công việc và năng lực, thúc đẩy hiệu quả làm việc.

Cách thức thực hiện:

Chi trả lương: công bằng, minh bạch, gắn với kết quả công việc; lương cao hơn cho người hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Chế độ thu nhập đặc biệt: xây dựng thu nhập riêng cho chức danh đặc biệt và dự án đặc thù.

Tiêu chí đánh giá: phát triển tiêu chí cụ thể để đo lường hiệu quả công việc.

Cập nhật pháp luật: đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật và công khai, minh bạch.

Đề xuất thêm: áp dụng hệ số tăng thêm trên lương thực nhận (Quản lý: 5%, Kinh doanh: 7%, Hành chính: 5%).

*Thứ tư*, hoàn thiện chính sách tiền thưởng và tăng cường động lực cho người lao động, Công ty nên thực hiện các giải pháp sau: (1) Đa dạng hóa hình thức khen thưởng: Ngoài tiền mặt, áp dụng các hình thức thưởng khác như kỳ nghỉ phép, du lịch cho người lao động và gia đình. (2) Kết hợp thưởng vật chất với phần thưởng tinh thần để tạo động lực và cảm giác tự hào cho người được khen thưởng. (3) Thưởng cho các hành vi tiết kiệm tài nguyên, hoàn thành nhiệm vụ trước hạn, tìm kiếm dự án mới, và thưởng tập thể để khuyến khích tinh thần làm việc nhóm.

*Xây dựng tiêu chí xét thưởng định lượng:*

Đối với nhân viên hành chính: đánh giá theo hoàn thành công việc đúng hạn, hoàn thành công việc ngoài chuyên môn, ứng xử văn hóa.

Đối với nhân viên kinh doanh: dựa vào việc hoàn thành chỉ tiêu, tạo uy tín với khách hàng, và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp.

Công khai quyết định khen thưởng: Công khai các quyết định khen thưởng để tạo gương sáng và khích lệ tinh thần. Công bố rộng rãi các quy định và mức thưởng để nhân viên biết và phấn đấu.

Tham khảo ý kiến của người lao động trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để đảm bảo tính phù hợp và sự tham gia.

*Thứ năm*, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp hiệu quả tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean, gồm các giải pháp chính như sau: Xây dựng môi trường làm việc thân thiện; Phát triển văn hóa doanh nghiệp; Đầu tư cơ sở vật chất và an toàn lao động; Xây dựng quy tắc ứng xử; Đánh giá và điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp; Xây dựng kế hoạch cụ thể và phổ biến cho toàn thể nhân viên, thường xuyên đánh giá và cập nhật chuẩn mực mới. Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh đào tạo, tập huấn nhằm nâng cao năng lực tay nghề cho người lao động để đáp ứng được công việc, nâng cao giá trị bản thân, nâng cao năng suất lao động, từ đó nâng cao thu nhập.

#### 4. KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một công việc phức tạp, khó khăn, do đó, để tạo động lực lao động hiệu quả đòi hỏi sự kiên trì, bền bỉ và sự thống nhất, quyết tâm của người lao động

cũng như các cấp quản lý Công ty. Nghiên cứu đã khái quát những vấn đề liên quan đến tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp. Qua quá trình nghiên cứu, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean, tác giả đã chỉ ra những kết quả tích cực cũng như những mặt còn hạn chế và đề xuất năm giải pháp nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động tại Công ty, đóng góp vào định hướng chung cho sự phát triển của Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean (2021), *Báo cáo tài chính*.
- [2] Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean (2022), *Báo cáo tài chính*.
- [3] Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean (2023), *Báo cáo tài chính*.
- [4] Công ty Cổ phần Dược Vật tư y tế Việt Nam - Asean (2023), *Báo cáo thường niên*.
- [5] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb. Lao động, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh (2023), *Quản Lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Nxb. Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [7] Trần Trung Thành, Vũ Hoàng Ngân (2023), *Các học thuyết tạo động lực dành cho nhà quản lý*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [8] Lawler, E. E., III. (1973), *Motivation in work organizations*, Belmont, Calif: Brooks/Cole:61-88.
- [9] Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), *The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction*, Interdisciplinary Business Research, Pakistan.

## SOLUTIONS FOR MOTIVATING EMPLOYEES AT VIETNAM-ASEAN PHARMACEUTICAL AND MEDICAL EQUIPMENT JOINT STOCK COMPANY

Le Anh Tuan, Le Van Thinh, Do Van Nhat

#### ABSTRACT

*Motivating employees is one of the key factors determining the productivity and effectiveness of workers, which in turn affects the overall business performance of companies in general and the Vietnam - Asean pharmaceutical and Medical Equipment Joint Stock Company in particular. Motivating employees is a challenging task that requires the combination of many factors and needs to be carried out regularly, over the long term, with improvements and innovations in methods. Through the analysis and evaluation of the current state of employee motivation efforts at the Vietnam - Asean pharmaceutical and Medical Equipment Joint Stock Company, the author has proposed solutions to enhance the motivation of employees at the Company in the upcoming period.*

**Keywords:** *Motivation, employees, company.*

\* Ngày nộp bài: 23/8/2024; Ngày gửi phản biện: 18/10/2024; Ngày duyệt đăng: 28/02/2025