

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH
VIÊN 74**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: ĐẬU THỊ HỒNG HẠNH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030114

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 05/2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH
VIÊN 74**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Lê Loan

Sinh viên thực hiện: Đậu Thị Hồng Hạnh

Mã số sinh viên: 2254030114

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 05/2026

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao giữa các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp sản xuất, lao động trực tiếp là lực lượng tạo ra giá trị sản phẩm và ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất chất lượng cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Tuy nhiên tại nhiều doanh nghiệp, hiện nay các chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp vẫn còn hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động, dẫn đến năng suất chưa cao và mức độ gắn bó với doanh nghiệp còn thấp.

Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 là doanh nghiệp quân đội, quốc phòng - kinh tế, có trụ sở tại xã Ia Dôk, tỉnh Gia Lai hoạt động trong lĩnh vực sản xuất chuyên trồng, khai thác, chế biến cao su và chăn nuôi, đồng thời thực hiện nhiệm vụ doanh nghiệp quân đội, quốc phòng - kinh tế với số lượng lớn lao động trực tiếp. Mặc dù công ty đã có những chính sách về tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhưng hiệu quả tạo động lực chưa thực sự cao. Một số biểu hiện như năng suất lao động chưa ổn định, mức độ gắn bó của người lao động chưa cao, hay tình trạng làm việc cầm chừng vẫn còn tồn tại. Điều này cho thấy các chính sách hiện hành chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu và kỳ vọng của người lao động. Vì vậy, em lựa chọn đề tài “Hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74” nhằm góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, cải thiện năng suất lao động và góp phần nâng cao sản xuất kinh doanh và phát triển bền vững của công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động.
- Phân tích thực trạng các chính sách tạo động lực cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.

- Đánh giá những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của các chính sách hiện hành.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại công ty.

3. Đối tượng nghiên cứu

Các chính sách tạo động lực làm việc đối với lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.

4. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 – tỉnh Gia Lai.
- Thời gian: giai đoạn 2023 – 2025
- Nội dung: Các chính sách liên quan đến: Tiền lương, thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển, cơ hội thăng tiến, hệ thống đánh giá năng lực làm việc, đánh giá công việc.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu.
- Phương pháp thống kê mô tả.
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp phân tích - tổng hợp.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, khóa luận gồm có 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động

Chương 2: Thực trạng chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực tập cuối khóa tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 và trong suốt thời gian thực hiện, hoàn thành khóa luận cuối khóa, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến:

Các Thầy Cô trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng nói chung và các Thầy Cô Khoa Kinh tế nói riêng đã luôn nhiệt tình giảng dạy, hướng dẫn, quan tâm đến em trong thời gian học tập tại trường và trong thời gian em tham gia thực tập cuối khóa.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành sâu sắc đến giảng viên – ThS. Nguyễn Thị Lê Loan, cô đã luôn quan tâm và chỉ dạy tận tình, dạy bảo cho em trong quá trình thực tập và hoàn thành bài khóa luận tốt nghiệp.

Tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến:

Ban lãnh đạo và toàn thể các bác, các chú, các cô và các anh các chị trong Công ty đã luôn quan tâm và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho cháu, em trong suốt quá trình thực tập cũng như thực hiện cho bài khóa luận này.

Các bạn sinh viên lớp Quản Trị Kinh Doanh 22QT3 và gia đình đã giúp đỡ em trong thời gian học cũng như trong quá trình thực hiện bài khóa luận.

Do kiến thức còn hạn chế nên bài khóa luận này không tránh khỏi những thiếu sót, kính mong quý Thầy Cô chỉ dạy và các bạn đóng góp ý để đề tài của em được hoàn chỉnh hơn. Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	i
LỜI CẢM ƠN	iii
MỤC LỤC	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH.....	viii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	ix
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	1
1.1 Khái niệm và vai trò của tạo động lực làm việc	1
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	1
1.1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc	2
1.2. Các lý thuyết về động cơ thúc đẩy.....	4
1.2.1. Thuyết nhu cầu Maslow	4
1.2.2. Thuyết hai nhân tố Herzberg	6
1.2.3. Thuyết kỳ vọng Vroom	7
1.2.4. Thuyết công bằng Adams	7
1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp.....	8
1.3.1. Tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi	8
1.3.2. Điều kiện và môi trường làm việc	11
1.3.3. Đào tạo và phát triển	12
1.3.4. Cơ hội thăng tiến	13
1.3.5. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc	13
1.3.6. Bản thân công việc	14
1.4. Ý nghĩa tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp	15
1.4.1. Đối với doanh nghiệp	15
1.4.2. Đối với người lao động.....	15
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY 74.....	17
2.1. Tổng quan về Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.....	17
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	17
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ	18
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	19
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	26
2.2.1. Môi trường vi mô	26
2.2.1.1. Khách hàng	26

2.2.1.2. Nhà cung cấp.....	27
2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh	27
2.2.2. Môi trường vĩ mô.....	29
2.2.2.1. Yếu tố kinh tế	29
2.2.2.2. Yếu tố chính trị, quân sự quốc phòng	30
2.2.2.3. Yếu tố xã hội	31
2.2.2.4. Yếu tố công nghệ.....	32
2.3. Các nguồn lực của công ty ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	33
2.3.1. Cơ sở vật chất	33
2.3.2. Nguồn nhân lực	34
2.3.3. Nguồn lực tài chính	36
2.4. Thực trạng chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.....	37
2.4.1. Thực trạng về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi	37
2.4.2. Điều kiện và môi trường làm việc.....	47
2.4.3. Đào tạo và phát triển	48
2.4.4. Cơ hội thăng tiến	50
2.4.5. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc	51
2.4.6. Bản thân công việc	54
2.5. Kết luận chung	55
2.5.1. Ưu điểm.....	55
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế	56
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 74.....	59
3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp.....	59
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 trong thời gian tới	59
3.1.2. Mục tiêu chính sách liên quan tới nguồn nhân lực trong thời gian tới của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74	60
3.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74.....	61
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương	61
3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng.....	63
3.2.3. Nâng cao phúc lợi cho người lao động	64
3.2.4. Cải thiện điều kiện làm việc	65
3.2.5. Tăng cường đào tạo và phát triển.....	65

3.2.6. Hoàn thiện hệ thống đánh giá công việc	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	68

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Những sản phẩm và sản lượng được tiêu thụ trong nước của Công ty từ năm 2023 – 2025	25
Bảng 2.2. Số liệu tiêu thụ mủ SVR 3L, SVR 10 trong năm 2023 – 2025	26
Bảng 2.3. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.....	28
Bảng 2.4. Thống kê nguồn nhân lực của Công ty từ năm 2023 - 2025.....	34
Bảng 2.5. Báo cáo tài chính của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn.....	36
Một Thành Viên 74	36
Bảng 2.6. Phân toán tiền lương tại đội 16 Công ty TNHH MTV 74.....	38
tháng 6 năm 2024	38
Bảng 2.7. Bảng thanh toán tiền lương tháng 6 năm 2024 của Công ty TNHH MTV 74	39
Bảng 2.8. Công tác tiền lương của Công ty từ năm 2023 - 2025	40
Bảng 2.9. Công tác tiền thưởng của Công ty từ năm 2024 - 2025	42
Bảng 2.10. Tỷ lệ đóng bảo hiểm.....	45
Bảng 2.11. Hàng hóa cấp bồi dưỡng độc hại cho người lao động trong Công ty TNHH MTV 74 tháng 12 năm 2025	45
Bảng 2.12. Điều kiện và môi trường làm việc của công ty	47
Bảng 2.13. Công tác đào tạo và phát triển.....	49
Bảng 2.14. Kết quả cơ hội thăng tiến	50
Bảng 2.15. Mức độ hoàn thành công việc của người lao động	52
Bảng 2.16. Công tác hệ thống đánh giá thực hiện công việc	53
Bảng 2.17. Bản thân công việc	54

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Tháp nhu cầu Maslow.....	6
Hình 2.1. Logo Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74	17
Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV 74.....	20

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
LLVT	Lực lượng vũ trang
QPTD	Quốc phòng toàn dân
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCHC	Tài chính hậu cần
TNHH MTV	Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên
TNLD - BNN	Tai nạn lao động – bệnh nghề nghiệp

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1 Khái niệm và vai trò của tạo động lực làm việc

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

a. Nhu cầu

Được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

Theo định nghĩa của TS. Bùi Thị Xuân Mai trong “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động”: Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi từ thấp đến cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng...

b. Động cơ: Là các lực đẩy nội tại hoặc ngoại tại kích thích hành động. Động cơ có thể xuất phát từ nhu cầu cá nhân hoặc môi trường làm việc.

Mối quan hệ: Nhu cầu → Tạo động cơ → Hành vi làm việc → Thỏa mãn nhu cầu.

c. Khái niệm động lực làm việc

Động lực làm việc là những mong muốn, khao khát của người lao động được kích thích để họ nỗ lực hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu nhất định của cá nhân và tổ chức. Khái niệm cho thấy:

Một là, động lực làm việc gắn liền với công việc và với tổ chức, doanh nghiệp. Mỗi người lao động khi làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp đều cần phải thực hiện những công việc nhất định. Nếu không có động lực, người lao động vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, khi người lao động khao khát, mong muốn, tự nguyện làm việc thì sẽ dẫn tới năng suất và hiệu quả công việc cao hơn.

Hai là, bất cứ người lao động nào khi làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp đều hướng tới những mục tiêu nhất định. Vấn đề là để người lao động có thể tự nguyện theo các định hướng của doanh nghiệp thì cần phải cho họ thấy rõ mục tiêu, lợi ích của bản thân chỉ có thể đạt được khi mục tiêu, lợi ích của doanh nghiệp đạt được, có nghĩa là phải hướng mục tiêu, lợi ích của cá nhân theo định hướng mục tiêu của tổ chức.

Ba là, động lực làm việc khác với động cơ cá nhân. Đây là hai phạm trù gây nhiều tranh cãi trong giới nghiên cứu và thường bị nhầm lẫn trong giới quản trị doanh nghiệp. Sự nhầm lẫn này có thể tạo ra sai sót khi tìm hiểu cơ sở hình thành đề xuất và ra quyết định về biện pháp gây ảnh hưởng của nhà lãnh đạo.

d. Khái niệm tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc là quá trình xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá các chương trình, biện pháp tác động vào những mong muốn, khát khao của người lao động nhằm thúc đẩy họ làm việc để đạt được các mục tiêu của cá nhân và tổ chức, doanh nghiệp. Qua khái niệm này có thể thấy:

Thứ nhất, tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức, doanh nghiệp là một quá trình bao gồm các bước cơ bản: xây dựng, triển khai thực hiện các chương trình tạo động lực và đánh giá kết quả tạo động lực nhằm tạo ra, duy trì và phát huy động lực của người lao động. Trong đó, để xây dựng các chương trình tạo động lực phù hợp, tổ chức/doanh nghiệp cần phải biết người lao động muốn gì (xác định nhu cầu của người lao động), sau đó xem xét có thể đáp ứng họ ở những nhu cầu gì và ở mức độ nào, rồi từ đó chọn lựa các chương trình, biện pháp tạo động lực phù hợp nhằm hướng mong muốn, nhu cầu cá nhân đi cùng với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp.

Thứ hai, các biện pháp tạo động lực làm việc với mỗi đối tượng người lao động là không giống nhau do động lực của họ là khác nhau. Một người lao động mong muốn làm việc trong môi trường an toàn và ổn định thì các biện pháp tạo động lực tương ứng là thông qua tiền lương, các khoản phụ cấp và thông qua môi trường làm việc thuận lợi. Còn đối với một người lao động mong muốn địa vị trên các nấc thang của danh vọng thì biện pháp tạo động lực phù hợp là cơ hội học tập, thăng tiến, công việc mang tính thách thức...

Thứ ba, tạo động lực liên quan đến sự khích lệ, không thể là sự đe dọa hay dụ dỗ. Hay nói cách khác, muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó, nhà quản lý phải làm cho họ tự mong muốn làm công việc ấy.

1.1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc

a. Đối với người lao động

Cải thiện thu nhập và thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Tạo động lực làm việc là yếu tố thúc đẩy người lao động làm việc hăng say tích cực, qua đó nâng cao được chất lượng công việc, tăng năng suất lao động và nhờ đó thu nhập của họ được tăng lên. Thu nhập tăng thì người lao động có điều kiện thỏa mãn các nhu cầu của mình.

Kích thích sự sáng tạo của người lao động. Khả năng sáng tạo thường được phát huy khi người lao động thấy thực sự thoải mái, thỏa mãn và tự nguyện thực hiện công việc.

Tăng sự gắn bó với công việc và với tổ chức, doanh nghiệp. Quá trình tạo động lực làm việc giúp người lao động hiểu công việc của mình. Khi có động lực làm việc, người lao động cảm thấy yêu thích, hăng say với công việc, có nhiệt huyết với công việc và mong muốn cống hiến hết mình cho tổ chức, doanh nghiệp.

b. Đối với doanh nghiệp

Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Tạo động lực làm việc tốt sẽ giúp tổ chức/doanh nghiệp khai thác tối ưu khả năng, tiềm năng của người lao động, nâng cao hiệu quả và hoàn thành các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.

Hình thành lên đội ngũ lao động giỏi, nhiều phát minh sáng kiến và tâm huyết với tổ chức, doanh nghiệp. Đây là yếu tố cốt lõi làm tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, tổ chức.

Góp phần nâng cao uy tín, làm đẹp hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp nhờ đó thu hút nhiều lao động giỏi về doanh nghiệp.

Cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và nhà quản trị, giữa người lao động với người lao động, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp được lành mạnh, tốt đẹp.

c. Đối với xã hội

Tạo động lực làm việc tác động đến sự tăng trưởng của nền kinh tế bởi tạo động lực làm việc là điều kiện để tăng năng suất lao động của cá nhân cũng như của doanh nghiệp. Mà năng suất lao động tăng làm cho của cải vật chất tạo ra cho xã hội ngày càng nhiều và do vậy nền kinh tế có sự tăng trưởng.

Các thành viên trong xã hội được phát triển toàn diện, có được cuộc sống hạnh phúc, đời sống tinh thần phong phú khi các nhu cầu của họ được thỏa mãn.

1.2. Các lý thuyết về động cơ thúc đẩy

Động cơ thúc đẩy là những yếu tố khiến con người làm việc tích cực, gắn bó và đạt hiệu quả cao hơn. Các học thuyết kinh điển về động lực giúp nhà quản trị hiểu vì sao nhân viên làm như vậy, từ đó chọn cách khuyến khích phù hợp. Gồm một số học thuyết tiêu biểu như sau:

1.2.1. Thuyết nhu cầu Maslow

Năm 1943, nhà tâm lý học Abraham Maslow đã phát triển một trong những lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau đó là lý thuyết về Thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Trong lý thuyết này, con người có một hệ thống nhu cầu gồm nhiều cấp độ, được sắp xếp theo trật tự từ thấp đến cao như hình kim tự tháp. Mỗi cấp độ nhu cầu phản ánh một dạng động cơ hành vi cụ thể, thúc đẩy con người hành động để đạt được sự thỏa mãn. Khi một nhu cầu được đáp ứng, nó sẽ không còn là động lực chính nữa, và cá nhân sẽ có xu hướng hướng tới các nhu cầu ở cấp độ cao hơn kế tiếp. Hệ thống nhu cầu gồm năm bậc như sau:

Nhu cầu sinh lý (Physiological Needs) Đây là nhóm nhu cầu cơ bản và thiết yếu nhất cho sự tồn tại sinh học của con người. Chúng bao gồm các yếu tố sinh học bắt buộc như không khí để thở, nước uống, thức ăn, chỗ ở, quần áo, nhu cầu về giấc ngủ và duy trì thân nhiệt. Chúng là những nhu cầu nguyên thủy và mạnh mẽ nhất, chi phối tuyệt đối hành vi khi chưa được thỏa mãn. Nếu những nhu cầu này không được đáp ứng, cơ thể sẽ không thể hoạt động bình thường, và mọi nhu cầu khác đều trở nên thứ yếu.

Nhu cầu an toàn (Safety Needs) Khi các nhu cầu sinh lý đã được đáp ứng tương đối, con người sẽ tìm kiếm sự an toàn và ổn định trong cuộc sống. Nhu cầu này liên quan đến mong muốn được bảo vệ khỏi những mối đe dọa về thể chất (như tai nạn, bạo lực), tài chính (như mất việc, bất ổn kinh tế) và tinh thần (như lo âu, sợ hãi). Con người mong muốn một cuộc sống có trật tự, có thể dự đoán và kiểm soát được để tránh những rủi ro bất ngờ.

Nhu cầu xã hội (Social Needs) Sau khi cảm thấy an toàn, bản chất xã hội của con người trỗi dậy, thúc đẩy họ mong muốn được thuộc về một nhóm, được yêu thương, kết nối và chấp nhận bởi người khác. Nhu cầu này bao gồm việc hình thành các mối quan hệ thân mật (tình bạn, tình yêu), và cảm giác được chấp nhận và có vị trí trong một cộng đồng hoặc tập thể (gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, câu lạc bộ). Khi cảm thấy cô lập hoặc bị loại trừ, nhu cầu này sẽ được kích hoạt mạnh mẽ và ảnh hưởng sâu sắc đến động lực hành vi.

Nhu cầu được kính trọng (Esteem Needs) Khi đã được thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và xã hội, con người sẽ tìm kiếm sự công nhận và tôn trọng từ bản thân và từ người khác. Nhu cầu này gồm hai khía cạnh chính: lòng tự trọng (cảm giác tự tin vào bản thân, độc lập, nhận thức được năng lực và sự thành thạo trong công việc) và sự tôn trọng từ người khác (mong muốn được công nhận thành tích, được khen ngợi, có danh tiếng, địa vị và sự đánh giá cao). Việc không được công nhận hoặc bị đánh giá thấp có thể dẫn đến cảm giác tự ti, lo âu và giảm sút động lực cá nhân nghiêm trọng.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân (Self-Actualization Needs) Đây là cấp độ cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow, thể hiện khát vọng đạt được tiềm năng tối đa của bản thân, trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình. Nhu cầu này liên quan đến việc hiện thực hóa tài năng, phát triển năng lực tiềm ẩn, thỏa mãn đam mê sáng tạo và sống đúng với giá trị cốt lõi của bản thân. Nó không phải là một nhu cầu "thiếu hụt" mà là nhu cầu "tăng trưởng" và không bao giờ kết thúc, bởi con người luôn có thể tiếp tục phát triển và khám phá những giới hạn mới của bản thân.

Tính chất của các bậc nhu cầu trong Thuyết Maslow:

+ **Tính thứ bậc:** Đây là đặc điểm nổi bật nhất của thuyết. Các nhu cầu được xếp theo trình tự từ cơ bản đến nâng cao. Nguyên tắc là nhu cầu thấp hơn phải được thỏa mãn tương đối trước khi nhu cầu cao hơn trở thành động lực chủ đạo. Điều này có nghĩa là, một cá nhân đang đói sẽ ưu tiên tìm thức ăn hơn là tìm kiếm sự công nhận.

+ **Tính linh hoạt và chuyển đổi:** Mặc dù có trình tự chung, nhưng việc chuyển từ bậc nhu cầu này sang bậc khác không diễn ra hoàn toàn cứng nhắc và tuyến tính. Quá trình này có tính linh hoạt tùy thuộc vào hoàn cảnh cá nhân và xã hội. Một người có thể tạm thời quay lại các nhu cầu thấp hơn nếu chúng bị đe dọa (ví dụ: mất việc làm

có thể khiến người đó từ bỏ mục tiêu tự thể hiện để tập trung vào nhu cầu an toàn tài chính).

+ Tính phổ quát: Theo Maslow, tất cả con người đều có năm nhóm nhu cầu này, bất kể khác biệt về văn hóa, nghề nghiệp hay vị trí xã hội. Các nhu cầu là bẩm sinh là một phần của bản chất con người. Tuy nhiên, mức độ biểu hiện và ưu tiên của từng nhu cầu có thể thay đổi tùy bối cảnh cá nhân và nền văn hóa mà họ đang sống.

+ Tính tương hỗ: Các nhu cầu không hoàn toàn tách biệt mà có mối liên hệ nhất định. Việc đáp ứng tốt các nhu cầu ở cấp độ thấp có thể tạo nền tảng vững chắc để phát triển các nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Ngược lại, sự thiếu hụt nghiêm trọng ở một bậc nhu cầu dưới có thể làm suy yếu hoặc thậm chí kìm hãm động lực từ các bậc cao hơn. Chẳng hạn như, nếu một người luôn cảm thấy không an toàn trong công việc, họ khó có thể tập trung vào việc thể hiện bản thân.



Hình 1.1. Tháp nhu cầu Maslow

1.2.2. Thuyết hai nhân tố Herzberg

Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg chỉ ra rằng trong môi trường làm việc tồn tại hai trạng thái tâm lý là sự thỏa mãn và sự bất mãn. Việc không đạt được sự thỏa mãn không có nghĩa là sẽ cảm thấy bất mãn. Trên cơ sở đó, ông phân chia các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ làm việc thành hai nhóm chính:

Thứ nhất, nhóm nhân tố duy trì bao gồm: tiền lương, điều kiện làm việc, chính sách của tổ chức, mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp. Khi các nhân tố này không được đảm bảo, nhân viên sẽ có xu hướng phát sinh bất mãn. Tuy nhiên, khi được

đáp ứng đầy đủ, chúng chỉ có tác dụng loại bỏ sự bất mãn, chứ không tạo ra động lực làm việc hay cảm giác hài lòng tích cực.

Thứ hai, nhóm nhân tố tạo động lực gồm: sự công nhận đối với thành tích, cơ hội thăng tiến, cảm giác đạt được thành tựu và tính chất công việc mang lại hứng thú. Các yếu tố này mới là thành phần trực tiếp thúc đẩy sự hài lòng, nâng cao hiệu suất và khuyến khích nhân viên gắn kết với tổ chức. Nếu được triển khai tốt, góp phần hình thành động lực và sự thỏa mãn. Ngược lại, nếu không được chú trọng có thể gây ra trạng thái không thỏa mãn nhưng không dẫn tới bất mãn ngay lập tức.

Từ cách tiếp cận này, Herzberg khẳng định rằng việc quản trị hiệu quả không chỉ dừng lại ở việc loại bỏ các yếu tố gây bất mãn, mà người lãnh đạo còn phải chủ động thiết kế và phát triển các yếu tố tạo động lực để nâng cao sự hài lòng thực chất của nhân viên.

1.2.3. Thuyết kỳ vọng Vroom

Theo Vroom, động lực làm việc của một cá nhân không xuất phát đơn thuần từ nhu cầu, mà được hình thành dựa trên cách họ đánh giá kết quả đạt được và niềm tin vào khả năng hoàn thành mục tiêu. Vroom cho rằng động cơ thúc đẩy là tích số giữa hai yếu tố: - Mức độ ham muốn đối với kết quả và niềm tin rằng nỗ lực sẽ giúp đạt được kết quả đó. Công thức:

Động cơ thúc đẩy = Mức ham muốn × Niềm hy vọng

Thuyết của Vroom cũng nhấn mạnh rằng mỗi cá nhân có nhu cầu và mong đợi khác nhau, vì vậy cách tạo động lực phải linh hoạt chứ không thể áp dụng một cách đồng loạt. Quan điểm này rất phù hợp với mô hình quản trị theo mục tiêu (MBO).

Tóm lại, theo Vroom, người lao động chỉ thật sự có động lực khi họ vừa muốn đạt được mục tiêu, vừa tin rằng mình có thể đạt được nó thông qua nỗ lực của bản thân.

1.2.4. Thuyết công bằng Adams

Nhân viên là những người luôn mong muốn được đối xử một cách công bằng. Họ thường có xu hướng so sánh những gì mình đóng góp như thời gian, công sức, kỹ năng, trách nhiệm, những gì mình nhận lại như lương, thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng

tiền với những người nhân viên khác. Việc so sánh như vậy làm xuất hiện 3 tình huống như sau:

Cho rằng bị đối xử không tốt, phần thưởng không tương xứng => sự bất mãn, tinh thần và đóng góp giảm sút, có thể bỏ việc.

Tin rằng được đối xử đúng đắn, công bằng, phần thưởng xứng đáng với công sức => duy trì được mức năng suất như cũ.

Cảm thấy phần thưởng cao so với mong đợi => Làm việc chăm chỉ, tích cực hơn, có xu hướng đánh giá nhẹ giá trị phần thưởng. Từ những tình huống trên, thuyết công bằng nhấn mạnh rằng nhà quản trị phải quan tâm đến nhận thức của nhân viên về sự đối xử công bằng, chứ không chỉ dừng ở con số lương thưởng. Nếu quản lý không nắm bắt kịp thời cảm nhận của nhân viên, tổ chức có thể rơi vào tình trạng làm việc gượng ép, chịu đựng hoặc mất người giỏi.

1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp

1.3.1. Tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi

a. Tiền lương

Tiền lương là khoản thù lao bằng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng và hiệu quả công việc mà họ thực hiện. Đây là nguồn thu nhập chủ yếu giúp người lao động đảm bảo đời sống vật chất, đồng thời là công cụ quan trọng để doanh nghiệp duy trì và kích thích động lực làm việc của nhân viên.

Qua các thời kỳ khác nhau thì tiền lương cũng được hiểu theo những cách khác nhau. Trước đây trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung tiền lương là một phần của thu nhập quốc dân, được Nhà nước phân phối một cách có kế hoạch cho người lao động theo số lượng và chất lượng lao động. Hay tiền lương chịu sự tác động của quy luật phát triển cân đối, có kế hoạch và chịu sự chi phối trực tiếp của Nhà nước. Trong nền kinh tế thị trường bản chất của tiền lương đã thay đổi. Nền kinh tế thị trường thừa nhận sự tồn tại khách quan của thị trường sức lao động, tiền lương không chỉ thuộc phạm trù phân phối mà còn là phạm trù trao đổi, phạm trù giá trị. Tiền lương là giá cả hàng hóa sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu lao động trên thị trường. Như vậy, từ chỗ coi tiền lương

chỉ là yếu tố của phân phối, thì nay đã coi tiền lương là yếu tố của sản xuất. Tức là chi phí tiền lương không chỉ để tái sản xuất sức lao động, mà còn là đầu tư cho người lao động. Tóm lại tiền lương mang bản chất kinh tế - xã hội. Nó biểu hiện quan hệ xã hội giữa những người tham gia quá trình sản xuất và biểu hiện mối quan hệ lợi ích giữa các bên.

Về mặt sản xuất và đời sống, tiền lương có 4 vai trò cơ bản sau đây:

Vai trò tái sản xuất sức lao động: Sức lao động là yếu tố quan trọng nhất của lực lượng sản xuất để đảm bảo tái sản xuất và sức lao động cũng như lực lượng sản xuất xã hội, tiền lương cần thiết phải đủ nuôi sống người lao động và gia đình họ. Đặc biệt là trong điều kiện lương là thu nhập cơ bản.

Để thực hiện chức năng này, trước hết tiền lương phải được coi là giá cả sức lao động. Thực hiện trả lương theo việc, không trả lương theo người, đảm bảo nguyên tắc phân phối theo lao động. Mức lương tối thiểu là nền tảng của chính sách tiền lương và tiền công, có cơ cấu hợp lý về sinh học, xã hội học... Đồng thời người sử dụng lao động không được trả công thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

Vai trò kích thích sản xuất: Chính sách tiền lương đúng đắn là động lực to lớn nhằm phát huy sức mạnh của nhân tố con người trong việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội. Vì vậy, tổ chức tiền lương và tiền công thúc đẩy và khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả của lao động bảo đảm sự công bằng và xã hội trên cơ sở thực hiện chế độ trả lương. Tiền lương phải đảm bảo: Khuyến khích người lao động có tài năng; Nâng cao trình độ văn hóa và nghiệp vụ cho người lao động; Khắc phục chủ nghĩa bình quân trong phân phối, biến phân phối trở thành một động lực thực sự của sản xuất.

Vai trò thước đo giá trị: Là cơ sở điều chỉnh giá cả cho phù hợp. Mỗi khi giá cả biến động, bao gồm cả giá cả sức lao động hay nói cách khác tiền lương là giá cả sức lao động, là một bộ phận của sản phẩm xã hội mới được sáng tạo nên. Tiền lương phải thay đổi phù hợp với sự dao động của giá cả sức lao động.

Vai trò tích lũy: Bảo đảm tiền lương của người lao động duy trì được cuộc sống hàng ngày và còn có thể dự phòng cho cuộc sống lâu dài khi họ hết khả năng lao động hoặc xảy ra những bất trắc.

b. Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản thu nhập bổ sung ngoài tiền lương mà doanh nghiệp chi trả nhằm ghi nhận thành tích và khuyến khích người lao động khi họ đạt hoặc vượt các mục tiêu công việc đề ra. Nếu tiền lương mang tính ổn định thì tiền thưởng lại có tác dụng kích thích mạnh mẽ tinh thần làm việc của nhân viên trong ngắn hạn.

Tiền thưởng là số tiền hoặc tài sản hoặc bằng các hình thức khác mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Quy chế thưởng do người sử dụng lao động quyết định và công bố công khai tại nơi làm việc sau khi tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở.

Như vậy, tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương với mục đích chính nhằm kích thích người lao động làm việc năng, xuất hiệu quả hơn. Đồng thời, giúp người sử dụng lao động thu hút người tài, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Để công cụ tiền thưởng phát huy hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng và gắn trực tiếp với thành tích công việc. Việc khen thưởng cần được thực hiện kịp thời nhằm tạo động lực tức thì cho người lao động. Đồng thời, chính sách thưởng phải đảm bảo tính công bằng và minh bạch để tránh tâm lý so sánh, bất mãn trong tập thể lao động.

Doanh nghiệp cũng cần đa dạng hóa các hình thức thưởng như thưởng năng suất, thưởng sáng kiến, thưởng theo doanh số, thưởng cuối năm hoặc thưởng đột xuất nhằm đáp ứng nhu cầu và tạo sự hứng thú cho nhân viên. Tuy nhiên, mức thưởng cần phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp để đảm bảo tính bền vững trong chính sách đãi ngộ.

c. Phúc lợi

Phúc lợi là các khoản đãi ngộ gián tiếp mà người lao động được hưởng ngoài tiền lương và tiền thưởng. Phúc lợi bao gồm các chế độ như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, nghỉ phép, chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ đời sống, trợ cấp và các chương trình hỗ trợ khác.

“Phúc lợi” là các loại bảo hiểm, tiền hưu trí, học bổng,... và các chương trình có liên quan đến sức khỏe cũng như sự an toàn, các lợi ích khác của người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp, bao gồm cả những khoản thù lao tài chính nhất định mà người lao động sẽ nhận được ngoài các khoản thù lao chính. Và hầu hết các tổ chức hiện nay đều nhận thấy được sự cần thiết và quan trọng cho việc cung cấp những chế độ đãi ngộ nhân viên này cho người lao động.

Các tổ chức, doanh nghiệp, công ty, tổ chức phi lợi nhuận phải chi các khoản nhất định để cung cấp phúc lợi cho người lao động, tuy nhiên người lao động sẽ không được nhận trực tiếp và không gắn liền với thực hiện công việc. Đa phần các doanh nghiệp sẽ lựa chọn một trong hai hình thức là trả toàn bộ hoặc một phần chi phí để mua bảo hiểm cho nhân viên. Số tiền đó họ sẽ không được nhận trực tiếp mà sẽ được nhận lợi ích từ chính những chương trình bảo hiểm mang lại.

Phúc lợi thường chiếm tới 30% thù lao tài chính của người lao động. Và hiện nay, ở nhiều quốc gia phát triển, khi tiền lương của nhân viên ở ngưỡng cao thì doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài, chuyên gia, chuyên viên cao cấp cho doanh nghiệp của mình.

Trong bối cảnh cạnh tranh nguồn nhân lực ngày càng gay gắt, phúc lợi trở thành yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân người lao động. Một chính sách phúc lợi tốt không chỉ nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên mà còn giúp họ cảm thấy an tâm, từ đó nâng cao mức độ gắn bó với doanh nghiệp.

Để chính sách phúc lợi mang lại hiệu quả tạo động lực, doanh nghiệp cần đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật liên quan đến bảo hiểm và quyền lợi của người lao động. Bên cạnh đó, các chương trình phúc lợi cần có tính linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhân viên ở các độ tuổi và vị trí khác nhau.

Ngoài ra, phúc lợi cần mang lại giá trị thực tế và được người lao động cảm nhận rõ ràng. Sự công bằng trong việc phân phối phúc lợi giữa các nhóm lao động cũng là yếu tố quan trọng nhằm duy trì sự đoàn kết và tinh thần làm việc tích cực trong doanh nghiệp.

1.3.2. Điều kiện và môi trường làm việc

Theo Spector (1997), đào tạo và thăng tiến được hiểu là việc người lao động có

cơ hội được đào tạo để nâng cao kỹ năng phục vụ công việc và khả năng được đề bạt lên vị trí cao hơn. Khi người lao động cảm thấy công việc mang lại cho họ cơ hội đào tạo và giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp, họ sẽ hài lòng hơn với công việc.

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm toàn bộ các yếu tố vật chất và tinh thần tại nơi làm việc như cơ sở vật chất, trang thiết bị, ánh sáng, nhiệt độ, không khí làm việc, văn hóa doanh nghiệp và các mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức.

Môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý, sức khỏe và hiệu quả lao động của nhân viên. Một môi trường làm việc an toàn, thân thiện và chuyên nghiệp sẽ giúp người lao động cảm thấy thoải mái, giảm căng thẳng và nâng cao năng suất lao động. Ngược lại, môi trường làm việc tiêu cực dễ làm phát sinh mâu thuẫn, áp lực và giảm động lực làm việc.

Để xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, doanh nghiệp cần đảm bảo an toàn lao động và sức khỏe cho nhân viên thông qua việc trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ, cải thiện điều kiện làm việc và tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn lao động. Đồng thời, doanh nghiệp cần cung cấp đầy đủ công cụ, trang thiết bị phục vụ công việc nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

Bên cạnh yếu tố vật chất, doanh nghiệp cũng cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và tôn trọng lẫn nhau. Văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ giúp tăng cường tinh thần đoàn kết, tạo cảm giác thuộc về tổ chức và thúc đẩy người lao động cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp.

1.3.3. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là quá trình nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại cũng như chuẩn bị cho các nhiệm vụ trong tương lai.

Trong bối cảnh nền kinh tế và công nghệ liên tục thay đổi, hoạt động đào tạo và phát triển đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với cả doanh nghiệp và người lao động. Đối với doanh nghiệp, đào tạo giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng năng suất và khả năng cạnh tranh. Đối với người lao động, đây là cơ hội để hoàn thiện bản thân, nâng cao trình độ chuyên môn và mở rộng cơ hội nghề nghiệp.

Để hoạt động đào tạo đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế của công việc và chiến lược phát triển của tổ chức. Kế hoạch đào tạo cần được thực hiện một cách bài bản, bao gồm cả đào tạo ngắn hạn và dài hạn.

Sau quá trình đào tạo, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá hiệu quả nhằm xác định mức độ tiếp thu và khả năng áp dụng kiến thức của nhân viên vào thực tế công việc. Đồng thời, doanh nghiệp cần tạo cơ hội để người lao động vận dụng kiến thức mới nhằm phát huy tối đa hiệu quả của hoạt động đào tạo.

1.3.4. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là khả năng người lao động được nâng cao vị trí, chức vụ hoặc trách nhiệm trong tổ chức dựa trên năng lực, trình độ và kết quả công việc của họ.

Đối với nhiều người lao động, cơ hội thăng tiến là yếu tố tạo động lực mạnh mẽ bởi nó phản ánh sự phát triển nghề nghiệp và sự ghi nhận của doanh nghiệp đối với những nỗ lực cá nhân. Khi nhận thấy có cơ hội phát triển rõ ràng trong tổ chức, người lao động sẽ có xu hướng làm việc tích cực hơn và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Để tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng cho từng vị trí công việc. Các tiêu chí xét thăng tiến phải được công khai, minh bạch và dựa trên năng lực cũng như kết quả công việc nhằm đảm bảo tính công bằng.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần kết hợp hoạt động thăng tiến với đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm giúp nhân viên có đủ năng lực đảm nhận vị trí mới. Một hệ thống thăng tiến hợp lý không chỉ thúc đẩy cá nhân phấn đấu mà còn góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự kế cận cho doanh nghiệp.

1.3.5. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc là quá trình đo lường, nhận xét và phản hồi về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động dựa trên các tiêu chí đã được xác định trước.

Đánh giá thực hiện công việc giúp doanh nghiệp xác định năng lực và hiệu quả làm việc của từng nhân viên, đồng thời là cơ sở để đưa ra các quyết định liên quan đến

tiền lương, tiền thưởng, đào tạo và thăng tiến. Đối với người lao động, việc được đánh giá công bằng và chính xác sẽ giúp họ nhận thức rõ điểm mạnh, điểm yếu của bản thân để cải thiện hiệu quả công việc.

Để hệ thống đánh giá phát huy hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng và có thể đo lường được. Quá trình đánh giá cần đảm bảo tính khách quan, công bằng và hạn chế tối đa sự thiên vị.

Bên cạnh đó, hoạt động đánh giá cần được thực hiện thường xuyên và có sự phản hồi hai chiều giữa người quản lý và nhân viên. Thông qua phản hồi, người lao động có thể hiểu rõ kỳ vọng của tổ chức và định hướng cải thiện hiệu suất làm việc trong tương lai.

1.3.6. Bản thân công việc

Bản thân công việc là nội dung, tính chất và đặc điểm của công việc mà người lao động đảm nhận, bao gồm mức độ thú vị, ý nghĩa, trách nhiệm, tính đa dạng và cơ hội sáng tạo trong công việc.

Một công việc có ý nghĩa và phù hợp với năng lực sẽ giúp người lao động cảm thấy hứng thú, từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm và động lực làm việc. Ngược lại, những công việc đơn điệu, thiếu thử thách hoặc không phù hợp với năng lực dễ khiến nhân viên cảm thấy chán nản và giảm hiệu quả lao động.

Để tạo động lực thông qua bản thân công việc, doanh nghiệp cần thiết kế công việc phù hợp với trình độ và khả năng của người lao động. Công việc cần có tính thử thách nhất định để kích thích sự sáng tạo và tinh thần học hỏi của nhân viên.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần tạo điều kiện để người lao động có quyền tự chủ trong công việc, được tham gia vào quá trình ra quyết định và có cơ hội phát huy sáng kiến cá nhân. Việc cung cấp phản hồi rõ ràng về kết quả công việc cũng giúp nhân viên nhận thức được giá trị đóng góp của mình, từ đó nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức.

1.4. Ý nghĩa tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp

Tạo động lực làm việc mang lại lợi ích hai chiều: giúp người lao động phát triển và nâng cao đời sống, đồng thời giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả, giảm chi phí và phát triển bền vững.

1.4.1. Đối với doanh nghiệp

Nâng cao năng suất lao động trong điều kiện đặc thù: Trong môi trường làm việc có tính kỷ luật cao, việc tạo động lực giúp người lao động không chỉ làm việc theo mệnh lệnh mà còn chủ động, trách nhiệm hơn, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Ổn định nguồn nhân lực lâu dài: Do đặc thù công việc có thể khó khăn, áp lực hoặc làm việc xa gia đình, việc tạo động lực sẽ giúp giữ chân người lao động, giảm tình trạng nghỉ việc, đảm bảo ổn định lực lượng lao động.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực: Chính sách tạo động lực tốt giúp hình thành môi trường làm việc chuyên nghiệp, công bằng, khuyến khích sáng tạo và hợp tác.

Nâng cao chất lượng công trình/sản phẩm: Khi người lao động có động lực, họ sẽ làm việc cẩn trọng, chính xác hơn, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, công trình và uy tín.

Thúc đẩy sáng kiến và cải tiến kỹ thuật: Mặc dù hoạt động trong môi trường có tính quy chuẩn cao, nhưng động lực làm việc sẽ khuyến khích người lao động đề xuất sáng kiến, cải tiến kỹ thuật nhằm tối ưu hóa quy trình sản xuất.

1.4.2. Đối với người lao động

Ổn định thu nhập và đảm bảo đời sống: Tạo động lực giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, từ đó có thu nhập ổn định hơn, đặc biệt quan trọng trong điều kiện làm việc có thể khó khăn.

Thỏa mãn nhu cầu tinh thần: Không chỉ là tiền lương, các yếu tố như được ghi nhận, tôn trọng, có cơ hội phát triển... giúp người lao động cảm thấy công việc có ý nghĩa, giảm căng thẳng và tăng sự hài lòng.

Phát triển kỹ năng nghề nghiệp: Động lực thúc đẩy người lao động nâng cao tay nghề, thích nghi với yêu cầu công việc, đặc biệt trong các lĩnh vực kỹ thuật, xây dựng hoặc sản xuất.

Có cơ hội thăng tiến rõ ràng: Trong môi trường có tổ chức chặt chẽ, những cá nhân có động lực và thành tích tốt sẽ có cơ hội được đề bạt, giao nhiệm vụ quan trọng hơn.

Khẳng định vai trò và trách nhiệm cá nhân: Người lao động có cơ hội thể hiện năng lực, tinh thần trách nhiệm và ý thức tổ chức, từ đó nâng cao giá trị bản thân trong tập thể.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY 74

2.1. Tổng quan về Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

Tên công ty: CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 74

Đơn vị quản lý: Tổng công ty 15 – Bộ Quốc phòng

Tên giao dịch: Company 74

Trụ sở chính: Số 01 đường Mê Linh, Xã Ia Dok – Tỉnh Gia Lai

Điện thoại: 059.3846066

Đăng ký kinh doanh số: 39.06.000.009

Mã số thuế: 5900.190.578



Hình 2.1. Logo Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 là một doanh nghiệp Nhà nước, hạch toán độc lập có tư cách pháp nhân là thành viên thuộc Tổng công ty 15 (Binh đoàn 15) - Bộ quốc phòng được thành lập ngày 08/03/1975 với tên gọi đầu tiên là Đoàn Mê linh (3/1975). Sau khi Miền Nam hoàn toàn giải phóng đoàn Mê linh đổi tên thành trung đoàn 745 và được giao nhiệm vụ khai hoang, mở rộng diện tích trồng các loại cây lương thực ngắn ngày và tổ chức chăn nuôi gia súc tạo ra lương thực, thực phẩm tại chỗ cho đơn vị và cung cấp cho đơn vị bạn, đồng thời xây dựng lực lượng sẵn sàng chiến đấu, bảo vệ biên giới, truy quét bọn phản động Fulrô.

Năm 1976 trung đoàn 745 được đổi thành Trung đoàn 703 làm nhiệm vụ trồng cây nông nghiệp. Trong thời gian từ năm 1975 - 1978 Trung đoàn đã khai hoang được hơn 1000 ha để trồng cây lương thực và thực phẩm. Do khí hậu thời tiết của Tây nguyên việc thu hoạch phơi cất, bảo quản rất khó khăn, trong hoàn cảnh đó đầu năm 1977 theo

sự chỉ đạo của cấp trên Trung đoàn 703 được giao trồng thí điểm cây cao su trên đất đỏ bazan và bước đầu Trung đoàn đã trồng được 32,7 ha cao su.

Năm 1978 - 1980 Trung đoàn mở rộng diện tích trồng đại trà được trên 1000 ha cao su, song thực tế lúc đó còn thiếu vốn cho đầu tư, thiếu quy trình kỹ thuật chăm sóc nên tỷ lệ cây sống thấp và phát triển không đồng đều, chất lượng kém, chỉ còn 394,7 ha đưa vào khai thác.

Năm 1985 Trung đoàn 703 được đổi tên thành Nông trường 703. Đến ngày 22 tháng 4 năm 1996 theo quyết định 550/QĐ - QP của Bộ Quốc phòng đổi tên Nông trường 703 thành Công ty TNHH MTV 74.

Hiện nay, Công ty TNHH MTV 74 là một công ty có quy mô vừa so với các công ty cao su, cà phê khác trong nước. Công ty có 21 đội sản xuất gồm: Đội 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7A, 7B, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 và một xí nghiệp chế biến mủ cốm, một nhà máy thủy điện, một bệnh xá và một trường mầm non.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

Công ty TNHH MTV 74 hoạt động SXKD: Trồng, chăm sóc, khai thác, chế biến sản phẩm cao su, cà phê, gắn với giữ vững an ninh quốc phòng trên địa bàn đóng quân.

Với chức năng trên thì nhiệm vụ của Công ty là tổ chức hoạt động SXKD theo đúng ngành nghề đã đăng ký đúng mục đích kinh doanh. Thực hiện theo kế hoạch, nhiệm vụ Binh đoàn 15, Bộ Quốc phòng và Nhà nước giao.

Công ty có trách nhiệm bảo toàn vốn và phát triển vốn kinh doanh theo đúng pháp luật của Nhà nước, tuân thủ nghiêm túc chế độ báo cáo kế toán, thống kê theo đúng quy định của Nhà nước, thực hiện tốt và bảo vệ môi trường, góp phần giữ vững an ninh quốc phòng, phát triển kinh tế, xóa đói giảm nghèo, xây dựng nông thôn mới vùng biên giới Tây nguyên.

Đổi mới công nghệ sản xuất và phương pháp quản lý, thường xuyên đào tạo và bồi dưỡng tay nghề cho công nhân, để không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Thực hiện đúng các chế độ quản lý kinh tế, chế độ phân phối thu nhập, chế độ bảo hiểm và các chế độ khác theo quy định. Thường xuyên chăm lo đời sống, vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên và người lao động.

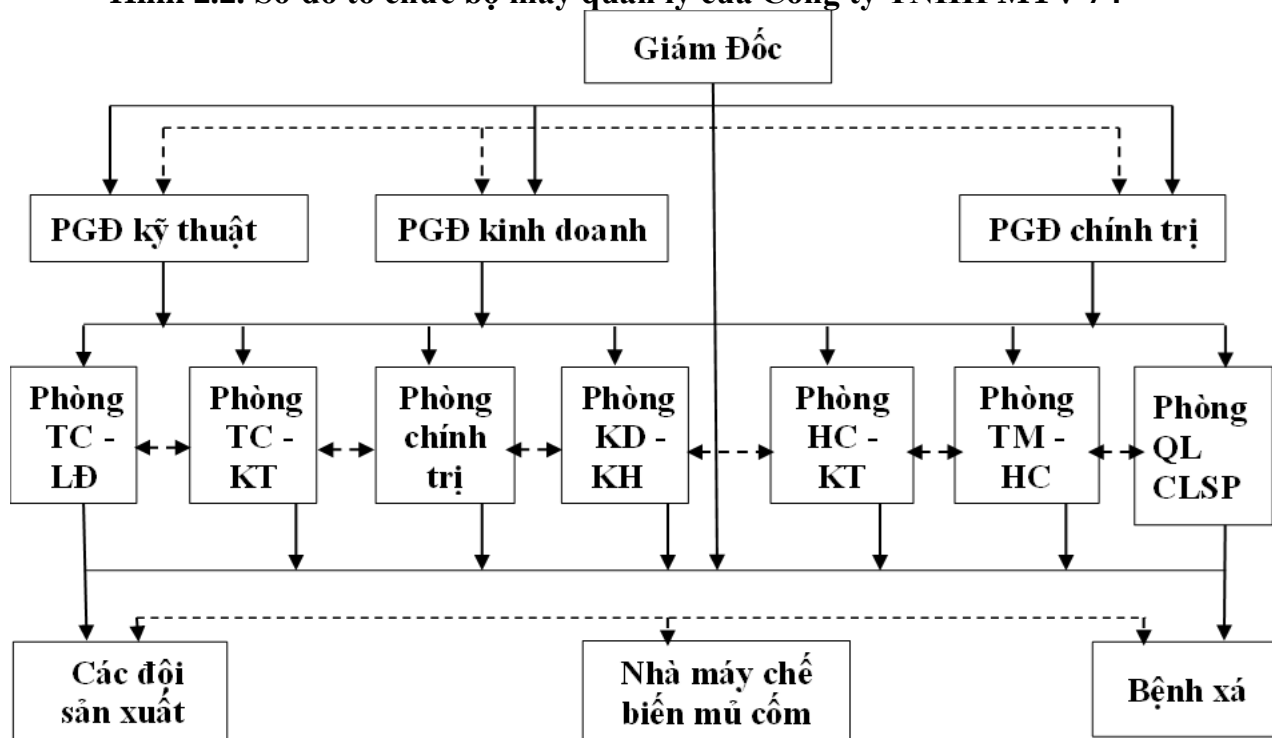
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy

a. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Để thực hiện và hoàn thành tốt các chức năng nhiệm vụ hệ thống bộ máy tổ chức của Công ty được hình thành bao gồm các bộ phận sau:

- Ban lãnh đạo: Giám đốc, phó giám đốc công ty.
- Các phòng ban cơ quan chức năng:
 - + Phòng Tài chính - Kế toán.
 - + Phòng Kinh doanh - Kế hoạch.
 - + Phòng Tổ chức - Lao động.
 - + Phòng Chính trị.
 - + Phòng Hậu cần - Kỹ thuật.
 - + Phòng Tham mưu - Hành chính.
 - + Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm.
- Các đơn vị đầu mối trực thuộc có phiên hiệu Đội 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7A, 7B, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.
- 1 Xí nghiệp chế biến mủ cao su.
- 1 Bệnh xá.
- 1 Trường Mầm non.

Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV 74



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động)

Ghi chú:

—————> : Quan hệ trực tuyến.

←-----> : Quan hệ chức năng.

b. Chức năng các phòng ban

* Ban Giám đốc gồm:

- Giám đốc:

+ Giám đốc công ty được Bộ quốc phòng và Nhà nước giao trách nhiệm quản lý doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty, là người quản lý và điều hành các hoạt động, đồng thời chịu trách nhiệm trước pháp luật về sự tồn tại và phát triển của công ty cũng như đời sống cán bộ công nhân viên và người lao động trong toàn Công ty.

+ Giám đốc Công ty nắm các vấn đề chung về chiến lược an ninh quốc phòng, dân cư xã hội, các khâu mấu chốt về nghiên cứu đầu tư phát triển sản xuất, công tác sử dụng cán bộ, sắp xếp tổ chức, điều hành bộ máy quản lý trong toàn Công ty, công tác chỉ đạo

điều hành sản xuất và sử dụng đầu tư vốn có hiệu quả trong kinh doanh. Để hoàn thành các nhiệm vụ này Giám đốc có thể phân công, uỷ quyền cho các Phó giám đốc chịu trách nhiệm trên một số lĩnh vực có thể giao phó được.

- Phó giám đốc:

+ 01 Phó giám đốc phụ trách công tác Chính trị: là người chịu trách nhiệm về công tác Đảng, công tác Chính trị, chỉ đạo Ban Chính trị tổ chức học tập giáo dục tư tưởng cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

+ 01 Phó giám đốc phụ trách Kỹ thuật: là người chịu trách nhiệm về công tác Kỹ thuật chăm sóc, khai thác, chế biến và chất lượng sản phẩm. Hàng tháng chỉ đạo Ban Kỹ thuật tổ chức kiểm tra, uốn nắn tay nghề thợ khai thác.

+ 01 Phó giám đốc phụ trách Kinh doanh: là người chịu trách nhiệm về tổ chức điều hành sản xuất, chỉ đạo phòng Kinh doanh - Kế hoạch. Hàng tháng, hàng quý xây dựng kế hoạch và giao chỉ tiêu sản xuất cho các đội sản xuất.

* Phòng Tổ chức - Lao động:

Do Trưởng ban điều hành có nhiệm vụ quản lý hồ sơ cán bộ, công nhân viên, tổ chức tuyển dụng, sắp xếp bố trí lao động phù hợp, xây dựng quỹ lương, xây dựng định mức lao động, xây dựng đơn giá tiền lương theo từng ngành, giải quyết các vấn đề về tiền lương, chế độ chính sách cho công nhân viên trong toàn Công ty.

* Phòng Tài chính - Kế toán:

Do Kế toán trưởng điều hành có chức năng nhiệm vụ tham mưu giúp việc cho Đảng uỷ, Ban giám đốc đảm bảo chức năng quản lý tài chính trong doanh nghiệp, tổ chức quản lý sử dụng vốn có hiệu quả đảm bảo nguồn tài chính để sản xuất và phục vụ đời sống cho cán bộ, công nhân viên, cân đối thu, chi theo dõi công nợ trong và ngoài doanh nghiệp, hạch toán, phân bổ chi phí, tổng hợp quyết toán theo Luật Kế toán đã ban hành. Lập báo cáo tài chính đúng định kỳ.

* Phòng Chính trị:

Do Chủ nhiệm chính trị điều hành có nhiệm vụ tổ chức triển khai nhiệm vụ công tác Đảng, công tác Chính trị trong toàn doanh nghiệp, tổ chức học tập các nghị quyết

của Đảng, Nhà nước, giáo dục chính trị tư tưởng cho người lao động, tổ chức hoạt động của các tổ chức quần chúng công đoàn, thanh niên, phụ nữ.

*** Phòng Kinh doanh - Kế hoạch:**

Do Trưởng phòng điều hành có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, theo dõi, chỉ đạo giám sát việc thực hiện kế hoạch sản xuất của các đội sản xuất, quản lý kho tàng vật tư sản phẩm, tìm thị trường tiêu thụ sản phẩm, lập các hợp đồng mua bán vật tư, sản phẩm.

*** Phòng Hậu cần - Kỹ thuật:**

Do Trưởng ban điều hành có nhiệm vụ đào tạo thợ khai thác mỏ, chỉ đạo các đội sản xuất thực hiện các quy trình kỹ thuật chăm sóc, khai thác, nghiên cứu áp dụng kịp thời những tiến bộ khoa kỹ thuật vào sản xuất, hàng tháng tổ chức kiểm tra, đánh giá xếp loại tay nghề kỹ thuật khai thác, giám sát chất lượng sản phẩm. Về Hậu cần là cơ quan tham mưu bảo đảm về mặt hậu cần của toàn quân và từng đơn vị. Nhiệm vụ: TCHC, cơ quan hậu cần các cấp, nghiên cứu đề xuất các vấn đề liên quan đến tổ chức lực lượng, chỉ đạo công tác bảo đảm hậu cần cho nền QPTD, quân đội, LLVT cả trong thời bình và thời chiến. Trực tiếp tổ chức, chỉ đạo bảo đảm hậu cần cho bộ đội, tăng gia sản xuất, tạo nguồn và nghiên cứu khoa học, khai thác, sử dụng vật tư trang bị...

*** Phòng Tham mưu - Hành chính:**

Do trưởng ban điều hành tham mưu có chức năng và nhiệm vụ tham mưu giúp việc cho đảng ủy. Về Hành chính trưởng ban điều hành có nhiệm vụ chăm lo đời sống vật chất cho cán bộ công nhân viên, quản trị hành chính văn thư lưu trữ, quản lý thiết bị văn phòng của công ty, quản lý lái xe an toàn phục vụ công tác chỉ huy.

*** Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm:**

Do Trưởng ban điều hành có nhiệm vụ quản lý bảo vệ sản phẩm, theo dõi kiểm tra thực hiện biện pháp kỹ thuật an toàn lao động, giải quyết kịp thời khi có rủi ro xảy ra.

*** Các Đội sản xuất:**

Do các Đội trưởng điều hành có nhiệm vụ tổ chức sản xuất hoàn thành nhiệm vụ sản xuất công ty giao phó, quản lý lao động, thực hiện công tác an ninh, trật tự xã hội, công tác phòng chống cháy nổ, bảo vệ môi trường, thực hiện hoạch toán báo sổ về công ty, thanh quyết toán tiền vốn, vật tư mà công ty cấp phát, phục vụ cho sản xuất.

* Trường mầm non:

Do ban chính trị trực tiếp chỉ đạo mọi hoạt động, với chức năng chăm sóc nuôi dạy trẻ của cán bộ, công nhân viên.

* Bệnh xá:

Do Bệnh xá trưởng điều hành có nhiệm vụ chăm lo sức khỏe cho công nhân và con em của họ, cấp phát thuốc men đảm bảo sức khỏe, tạo sự yên tâm cho người lao động, từ đó nâng cao năng lực sản xuất của người lao động.

* Nhà máy chế biến mủ cao su:

Để đảm bảo hoàn thành khối lượng sản phẩm hàng năm nhà máy chế biến mủ cao su chịu trách nhiệm quản lý, bảo quản phát huy nguồn lực đã có, bảo đảm các chế độ bảo trì, bảo dưỡng quản lý lực lượng lao động kỹ thuật chế biến trong các công đoạn sản xuất để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất chế biến sản phẩm.

Để phản ánh kịp thời tình trạng máy móc thiết bị vật tư bị hư hỏng, thiếu hụt không đảm bảo cho sản xuất với Giám đốc Công ty và các cơ quan chức năng, từ đó có kế hoạch cung ứng và sửa chữa, đảm bảo nhà máy hoạt động đều trong cho kỳ sản xuất.

2.1.4. Lĩnh vực kinh doanh

* Ngành nghề kinh doanh:

+ Trồng chăm sóc, khai thác, chế biến, tiêu thụ mủ cao su, cà phê, cây nông nghiệp thực phẩm, cây nguyên liệu giấy.

+ Sản xuất các sản phẩm cao su: SVR3L, SVR10L.

+ Trồng khoanh nuôi bảo vệ rừng.

+ Chăn nuôi gia súc.

+ Dịch vụ thương mại miền núi.

+ Sản xuất điện năng.

+ Đại lý bán xăng dầu.

* Một số hình ảnh về các sản phẩm của Công ty:



Mủ cao su tươi



Mủ cao su tạp



Mủ cốm SVR 5L



Mủ cốm SVR 3L



Mủ cốm SVR 20



Mủ cốm SV

2.1.5. Tình hình sản xuất kinh doanh

a. Các hàng hóa và dịch vụ kinh doanh của Công ty

Cao su thiên nhiên tại Việt Nam có các loại chính như:

- Dạng khối: Cao su kỹ thuật (SVR 3L, SVR 5L, SVR 10, 20,...) và cao su chất lượng cao SVR CV 60, 50 có độ nhớt ổn định, dùng trong công nghiệp sản xuất xăm lốp.
- Dạng mủ ly tâm Latex, mủ kem: dùng trong sản xuất găng tay, dụng cụ thiết bị y tế, gối - nệm,...
- Dạng tờ: RSS.

Các sản phẩm của công ty là nguyên liệu đầu vào của các ngành như sản xuất xăm lốp, các loại nệm mút,... Vì vậy khách hàng của công ty chủ yếu là các doanh nghiệp sản xuất xăm lốp cao su, sản xuất nệm mút từ cao su trong nước và nước ngoài. Sản phẩm hàng hóa của Công ty chủ yếu là mủ SVR 3L, SVR 10, cà phê quả tươi. Trong đó sản phẩm chính là cao su SVR 3L đạt tiêu chuẩn Việt Nam TCVN 3769:2004 và được Tổng cục tiêu chuẩn đo lường và chất lượng cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2008, hợp chuẩn sản phẩm, thương hiệu cạnh tranh (độc quyền sở hữu trí tuệ), mã vạch mã số 893 604 768 9996, đạt tiêu chuẩn xuất khẩu, đảm bảo có uy tín và có tính cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra Công ty còn kinh doanh các lĩnh vực khác như:

- Kinh doanh bò thịt.
- Kinh doanh điện năng với nhà máy thủy điện công suất 400kw.

Bảng 2.1. Những sản phẩm và sản lượng được tiêu thụ trong nước của Công ty từ năm 2023 – 2025

STT	Tên sản phẩm	ĐVT	Năm		
			2023	2024	2025
1	Mủ cốm SVR 3L	Tấn	4,390,650	4,715,650	4,333,440
2	Mủ cốm SVR 10	Tấn	478,760	478,780	454,020
3	Cà phê quả tươi	Tấn	176,100	152,620	170,230
4	Điện năng	KW	1,600,000	1,816,190	2,007,115
5	Bò thịt	Tấn	360,150	375,250	376,950

(Nguồn: Phòng Kinh doanh – Kế hoạch)

b. Thị trường tiêu thụ của Công ty TNHH MTV 74

Cao su là mặt hàng nhạy cảm chịu tác động mạnh từ những biến động của thị trường dầu mỏ, đặc biệt là sự phụ thuộc về giá cả. Vì một phần sản lượng cao su (cao su tổng hợp) phục vụ thị trường được chế biến từ dầu mỏ.

+ Thị trường trong nước: thị trường tiêu thụ trong nước thì có các công ty có các sản phẩm đầu vào là mủ cao su sơ chế như : Công ty CP cao su Đà Nẵng (DRC), Công ty CP cao su miền Nam (Casumina), Công ty CP cao su Sao Vàng (SRC), Kumho, Yokohama, Chengshin, Velocce, các công ty sản xuất lốp xe máy trong nước như: Tây Đô (Cần Thơ), Đại Thành Công, Hải Thanh, Sài Gòn, Việt Phát, các công ty nước ngoài có Kenda, Shinfa, Inoue... Khách hàng của công ty thường là khách hàng cố định, là bạn hàng lâu năm.

+ Thị trường tiêu thụ các sản phẩm của công ty luôn được mở rộng trên khắp cả nước.

Bảng 2.2. Số liệu tiêu thụ mủ SVR 3L, SVR 10 trong năm 2023 – 2025

(ĐVT: Kg)

Thị trường	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Mủ SVR 3L	Mủ SVR 10	Mủ SVR 3L	Mủ SVR 10	Mủ SVR 3L	Mủ SVR 10
Miền Bắc	2.209.000	400.760	2.019.000	358.780	1.800.000	329.020
Miền Trung	1.450.000	78.000	1.905.000	120.000	1.998.000	125.000
Miền Nam	731.650	0	791.650	0	535.440	0
Tổng	4.390.650	478.760	4.715.650	478.780	4.333.440	454.020

(Nguồn: Phòng Kinh doanh – Kế hoạch)

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Khách hàng của công ty thường là khách hàng cố định, là bạn hàng lâu năm.

Khách hàng của Công ty TNHH MTV 74 - Bình đoàn 15 chủ yếu là các doanh nghiệp chế biến và tiêu thụ mủ cao su trong nước, một phần sản phẩm được bán cho các đơn vị xuất khẩu cao su thông qua doanh nghiệp trung gian hoặc theo hợp đồng dài hạn. Ngoài ra, công ty còn cung cấp một số sản phẩm nông nghiệp khác cho thị trường nội địa và phục vụ nhiệm vụ kinh tế - xã hội gắn với quốc phòng tại địa bàn đứng chân. Nhu cầu tiêu thụ và giá mua của khách hàng chịu tác động mạnh từ biến động thị trường cao su trong nước và thế giới, do đó ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và lợi nhuận của công ty đề ra.

Một số khách hàng lâu năm của công ty như: Công ty cổ phần Vạn Lợi Kon Tum, Công ty TNHH XNK Vĩnh Hoàng, Công ty Khôi Nguyên Anh, Công ty TNHH MTV Huy Anh Phong Điền.

2.2.1.2. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp của Công ty TNHH MTV 74 - Bình đoàn 15 chủ yếu bao gồm các đơn vị cung ứng vật tư nông nghiệp, giống cây trồng, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, xăng dầu, máy móc - thiết bị phục vụ sản xuất nông nghiệp, cùng với các dịch vụ vận chuyển và sửa chữa cơ giới. Phần lớn các nhà cung cấp là doanh nghiệp trong nước, một số thuộc hệ thống doanh nghiệp quân đội hoặc các đối tác truyền thống lâu năm. Chất lượng, giá cả và tính ổn định của nguồn cung vật tư có ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất, năng suất cây trồng và hiệu quả kinh doanh của công ty. Khi giá vật tư đầu vào tăng hoặc nguồn cung không ổn định, chi phí sản xuất tăng theo, làm giảm lợi nhuận và gây khó khăn cho việc thực hiện kế hoạch sản xuất của công ty đang hướng tới.

Một số nhà cung cấp như: Phu My Fertilizer (PVFCCo - Phân bón Phú Mỹ) cung cấp phân urea, npk, kali, Công ty TNHH SX TM DV Lập Đức cung cấp xe nâng, máy móc cơ giới phục vụ sản xuất, Cơ sở sản xuất cây giống cao su Năm Sơn (Bình Phước) cung cấp giống cây cao su...

2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Đối với thị trường trong nước: Trong tình hình hiện nay nhìn chung mức độ cạnh tranh trong nước không quá căng thẳng, và với chính sách bãi bỏ hạn ngạch xuất khẩu đó là lợi thế của tất cả các công ty.

Hiện nay Công ty TNHH MTV 74 phải đối đầu với các công ty khác trên địa bàn tỉnh như:

- Công ty 715, 72, 75... Đây là những công ty thuộc Tổng công ty 15
- Công ty cao su Chư Sê
- Công ty cao su ChuProng
- Công ty cao su MangYang

Còn những công ty ngoài tỉnh có sự cạnh tranh quyết liệt hơn như là các công ty cao su Tây Ninh, công ty cổ phần cao su Đồng Phú, công ty cổ phần cao su Phú Riềng - Kratie... Tuy nhiên với hệ thống công nghệ, dây chuyền sản xuất hiện đại, thì sản phẩm của Công ty làm ra đạt chuẩn Việt Nam TCVN 3679:2004 nên về hình thức và chất lượng sản phẩm của Công ty hơn hẳn các doanh nghiệp trên. Đặc biệt với mục tiêu chiến lược giá của Công ty là làm tăng thị trường bằng cách cung cấp những sản phẩm đạt chất lượng cao với giá cả phải chăng thì sức cạnh tranh của Công ty ngày càng được nâng cao.

Đối với thị trường nước ngoài thì đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Công ty là Công ty của Trung Quốc.

Bảng 2.3. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh	Điểm mạnh	Điểm yếu
Các công ty cùng Tổng công ty 15 (Cty 715, 72, 75...)	- Quy mô sản xuất tương đối ổn định. - Có kinh nghiệm lâu năm trong ngành cao su. - Hiểu rõ điều kiện tự nhiên, khí hậu địa phương. - Có sự hỗ trợ nhất định từ hệ thống Tổng công ty	- Trình độ công nghệ, dây chuyền sản xuất chưa đồng bộ bằng Công ty TNHH MTV 74. - Chất lượng sản phẩm chưa đồng đều. - Chưa xây dựng được chiến lược giá linh hoạt và rõ ràng.
Các công ty cao su trong tỉnh Gia Lai	- Vị trí địa lý gần thị trường tiêu thụ. - Nguồn lao động địa	- Quy mô sản xuất nhỏ hơn Công ty TNHH MTV 74. - Hạn chế về vốn đầu tư và

(Chư Sê, Chư Prông, Mang Yang...)	phương đòi dào. - Có kinh nghiệm canh tác cây cao su.	công nghệ chế biến. - Khả năng kiểm soát chất lượng và tiêu chuẩn kỹ thuật chưa cao.
Các công ty cao su ngoài tỉnh (Tây Ninh, Đồng Phú, Phú Riềng – Kratie...)	- Quy mô lớn, tiềm lực tài chính mạnh. - Thương hiệu uy tín, thị trường tiêu thụ ổn định. - Kinh nghiệm xuất khẩu lâu năm.	- Chi phí sản xuất cao hơn (nhân công, vận chuyển). - Ít lợi thế về điều kiện tự nhiên tại khu vực Tây Nguyên so với Công ty TNHH MTV 74. - Giá bán thường cao hơn, kém linh hoạt.
Đối thủ nước ngoài (chủ yếu Trung Quốc)	- Quy mô sản xuất rất lớn. - Giá thành thấp, khả năng cạnh tranh mạnh về giá. - Mạng lưới tiêu thụ quốc tế rộng.	- Chất lượng sản phẩm không đồng đều. - Ít tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật cao (TCVN, tiêu chuẩn quốc tế). - Uy tín về chất lượng thấp hơn Công ty TNHH MTV 74 trong phân khúc trung - cao cấp.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Yếu tố kinh tế

Nền kinh tế Việt Nam duy trì mức tăng trưởng cao và ổn định trong giai đoạn 2023 - 2025. GDP tăng từ mức khoảng 5% năm 2023 lên trên 7% trong 2024, và có báo cáo đạt khoảng 8% vào năm 2025 theo số liệu sơ bộ. Mức tăng trưởng này cao hơn mục tiêu kế hoạch và nằm trong nhóm các nền kinh tế phát triển nhanh ở khu vực Đông Nam Á. Tăng trưởng GDP cao thúc đẩy nhu cầu tiêu thụ sản phẩm cao su, nông sản tăng lên, mở rộng thị trường trong nước và xuất khẩu. Doanh thu bán hàng và dịch vụ của doanh nghiệp dễ tăng theo cầu chung của nền kinh tế. Mức tăng trưởng cao cũng tạo điều kiện

thuận lợi hơn để doanh nghiệp đầu tư mở rộng sản xuất, nâng cấp máy móc thiết bị khi thị trường tích cực.

Lạm phát được kiểm soát tốt trong giai đoạn này, CPI bình quân khoảng dưới 3,6% vào năm 2024, và tiếp tục duy trì ở mức thấp, khoảng dưới 4% trong 2025. Chính sách tiền tệ thận trọng giúp kiềm chế giá cả, hạn chế biến động mạnh trong chi phí đầu vào hàng hóa. Lạm phát được kiểm soát giúp giảm áp lực chi phí đầu vào (như giá vật tư nông nghiệp, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật), từ đó giữ ổn định giá vốn và biên lợi nhuận. Bối cảnh lạm phát thấp còn giúp duy trì sức mua của khách hàng, nhất là trong thị trường nội địa, tạo điều kiện tốt cho tiêu thụ sản phẩm của Công ty.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam duy trì chính sách tiền tệ linh hoạt, với lãi suất chính sách ở mức thấp hỗ trợ tăng trưởng, và lãi suất cho vay ngân hàng giảm nhẹ hoặc ổn định ở mức trung bình khoảng 6,5 – 9%/năm tùy loại hình và thời hạn vay. Lãi suất huy động và cho vay giai đoạn 2024 - 2025 ở mức hỗ trợ thị trường, góp phần giảm chi phí vốn cho doanh nghiệp. Lãi suất cho vay ở mức vừa phải giúp doanh nghiệp tiếp cận vốn rẻ hơn, giảm chi phí tài chính khi vay ngân hàng phục vụ sản xuất, đầu tư mở rộng. Lãi suất ổn định còn giúp Công ty dự báo chính xác hơn chi phí vốn, từ đó lập kế hoạch tài chính và đầu tư hiệu quả hơn.

Mặc dù tăng trưởng tốt nhưng nền kinh tế vẫn phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu và có rủi ro từ các chính sách thương mại quốc tế (như thuế quan đối với hàng xuất khẩu Việt Nam), điều này có thể tác động tới thị trường đầu ra của sản phẩm cao su. Biến động chi phí đầu vào (do giá hàng hóa quốc tế hoặc điều chỉnh giá trong nước) có thể ảnh hưởng đến chi phí sản xuất nếu lạm phát tăng vượt kiểm soát.

2.2.2.2. Yếu tố chính trị, quân sự quốc phòng

Công ty TNHH MTV 74 là doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng trực thuộc Binh đoàn 15, do đó hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty chịu sự chi phối sâu sắc của yếu tố chính trị - quân sự. Trước hết, sự ổn định về chính trị, quốc phòng và an ninh trên địa bàn Tây Nguyên tạo môi trường thuận lợi để công ty tổ chức sản xuất liên tục, bảo đảm an toàn cho vườn cây, cơ sở vật chất và người lao động. Đồng thời, việc thực hiện nhiệm vụ quốc phòng kết hợp phát triển kinh tế giúp công ty nhận được sự quan tâm,

chỉ đạo và hỗ trợ từ Quân đội và chính quyền địa phương, tạo điều kiện thuận lợi trong công tác quản lý đất đai, bảo vệ tài nguyên và giữ vững địa bàn chiến lược.

Bên cạnh đó, đặc thù doanh nghiệp quân đội khiến Công ty TNHH MTV 74 phải ưu tiên thực hiện nhiệm vụ chính trị - quốc phòng song song với mục tiêu kinh tế, do đó một số quyết định sản xuất - kinh doanh chịu sự ràng buộc bởi yêu cầu về tổ chức lực lượng, bố trí lao động, bảo đảm sẵn sàng chiến đấu và thực hiện công tác dân vận. Điều này có thể làm giảm tính linh hoạt trong điều hành kinh doanh, nhất là trong việc điều chỉnh nhân sự, thời gian sản xuất hoặc tối ưu hóa chi phí theo cơ chế thị trường. Tuy nhiên, yếu tố chính trị - quân sự cũng mang lại lợi thế cho công ty thông qua tính kỷ luật cao của lực lượng lao động, sự ổn định về tổ chức và định hướng phát triển dài hạn, góp phần giúp công ty duy trì hoạt động sản xuất - kinh doanh bền vững, gắn với nhiệm vụ bảo vệ quốc phòng và phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn.

2.2.2.3. Yếu tố xã hội

Yếu tố xã hội ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV 74 - Binh đoàn 15 do đơn vị đứng chân trên địa bàn Tây Nguyên, nơi nguồn lao động chủ yếu là lao động địa phương và đồng bào dân tộc thiểu số. Trình độ tay nghề và ý thức kỷ luật của một bộ phận lao động còn hạn chế, trong khi xu hướng dịch chuyển lao động trẻ sang khu công nghiệp làm gia tăng tình trạng thiếu nhân lực và tiến độ sản xuất của công ty.

Giai đoạn 2023 - 2025, Việt Nam có nhiều biến động và xu hướng xã hội quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trước hết, dân số Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định, với lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng lớn, đặc biệt trong độ tuổi 18 - 50, tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty trong việc tuyển dụng lao động trực tiếp và nâng cao năng suất lao động. Song song với đó, mức sống và nhu cầu tiêu dùng của người dân ngày càng tăng, đặc biệt đối với các sản phẩm nông sản và cao su chất lượng cao, giúp Công ty mở rộng thị trường tiêu thụ trong nước.

Bên cạnh các cơ hội, doanh nghiệp cũng đối mặt với một số thách thức xã hội. Thị trường lao động có xu hướng dịch chuyển, lao động trẻ ưa chuộng việc làm linh hoạt, có kỹ năng công nghệ, trong khi lao động trực tiếp trong nông nghiệp có thể thiếu

kỹ năng chuyên môn, đòi hỏi Công ty phải tăng cường đào tạo và cải thiện điều kiện làm việc để giữ chân nhân sự. Ngoài ra, các vấn đề xã hội như gia tăng yêu cầu về an toàn lao động, bảo vệ môi trường và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cũng đặt ra những tiêu chuẩn mới mà Công ty cần đáp ứng để nâng cao uy tín và đảm bảo phát triển bền vững.

Nhìn chung, các yếu tố xã hội giai đoạn 2023 - 2025 vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với Công ty TNHH MTV 74. Lực lượng lao động trẻ, nhu cầu tiêu dùng tăng cao tạo điều kiện mở rộng sản xuất và thị trường, trong khi sự thay đổi về kỳ vọng xã hội, yêu cầu về kỹ năng lao động và trách nhiệm xã hội đòi hỏi Công ty phải chủ động thích ứng, đào tạo và nâng cao chất lượng nhân lực cũng như sản phẩm để duy trì lợi thế cạnh tranh.

2.2.2.4. Yếu tố công nghệ

Yếu tố công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV 74. Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến cao su, cà phê, việc ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ hiện đại có ý nghĩa quyết định đến năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong quá trình sản xuất, công ty đã áp dụng các tiến bộ kỹ thuật trong công tác trồng, chăm sóc và khai thác cao su như sử dụng giống cây có năng suất cao, áp dụng quy trình kỹ thuật khai thác hợp lý, tăng cường cơ giới hóa trong một số khâu sản xuất. Những ứng dụng này góp phần nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và tăng sản lượng khai thác.

Đối với lĩnh vực chế biến, công ty đã đầu tư hệ thống máy móc và dây chuyền chế biến nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm tỷ lệ hao hụt nguyên liệu và bảo đảm các tiêu chuẩn kỹ thuật. Nhờ đó, sản phẩm của công ty có chất lượng ổn định hơn, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nâng cao khả năng tiêu thụ trên thị trường. Việc ứng dụng công nghệ trong quản lý sản xuất giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các nguồn lực, theo dõi tình hình sản xuất, quản lý chi phí và đánh giá hiệu quả hoạt động của từng đơn vị. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả quản trị, hạn chế thất thoát và tối ưu hóa quá trình sản xuất kinh doanh của công ty.

Tuy nhiên, do đặc thù hoạt động trên địa bàn rộng, nhiều khu vực còn khó khăn về cơ sở hạ tầng nên mức độ cơ giới hóa và ứng dụng công nghệ tại một số khâu sản xuất vẫn còn hạn chế. Một số công đoạn vẫn phụ thuộc nhiều vào lao động thủ công, dẫn đến năng suất lao động chưa đồng đều và chi phí sản xuất còn ở mức cao.

Công nghệ sản xuất của Công ty TNHH MTV 74 hiện nay được đánh giá ở mức khá, đáp ứng được yêu cầu sản xuất và chế biến cao su quy mô lớn. Việc đầu tư máy móc, thiết bị và áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật đã góp phần làm tăng năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, mức độ tự động hóa chưa cao, một số công đoạn vẫn phụ thuộc vào lao động thủ công nên hiệu quả khai thác công nghệ chưa đạt tối ưu. Điều này đòi hỏi công ty cần tiếp tục đầu tư đổi mới công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

2.3. Các nguồn lực của công ty ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

- Diện tích các loại vườn cây 6.940,880 ha. Trong đó:
 - Diện tích Vườn cây cao su: 6.882,530 ha (Trong nước: 5.967,370 ha; tại Campuchia: 915,16 ha.
 - Diện tích Cà phê kinh doanh: 12,450 ha.
 - Diện tích đồng Cỏ voi VA06: 42,750 ha.
 - Diện tích Vườn ươm, vườn nhân cao su: 3,150 ha (trong đó: vườn ươm stum trần: 2,250 ha; vườn ươm bầu hạt: 0,150 ha; vườn nhân: 0,750 ha).
- Cơ sở vật chất, trang thiết bị công nghệ

Công ty luôn chú trọng, nâng cấp các hệ thống có sẵn, xây dựng, trang bị thêm hệ thống, thiết bị mới đáp ứng hơn nữa như cầu thời kỳ mới và quản lý sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường.

Cơ sở, vật chất phục vụ sản xuất, kinh doanh như Đội xe - máy. Ngoài ra có các hệ thống xử lý nước thải, hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Trong thiết bị văn phòng sử dụng cung cấp công nghệ thông tin, giải pháp phần mềm nội bộ, đáp ứng nhu cầu tra cứu, truy cập thông tin, phục vụ hiệu quả công tác chuyên môn.

Hệ thống ISO 14001 nhằm kiểm soát tác động môi trường, tuân thủ luật pháp, sử dụng các tài nguyên hiệu quả hướng tới phát triển bền vững.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Bảng 2.4. Thống kê nguồn nhân lực của Công ty từ năm 2023 - 2025

(Đơn vị: người)

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính						
-	Nam	1056	51.5	1050	52.63	1032	58.3
-	Nữ	994	48.49	945	47.37	738	41.69
2	Độ tuổi						
-	Từ 18 – 30 tuổi	1021	49.8	1000	50.13	958	54.12
-	Từ 31 – 50 tuổi	989	48.24	940	47.12	762	43.05
-	Từ 51 – 60 tuổi	40	1.95	55	2.76	50	2.82
3	Trình độ						
-	Đại học và trên đại học	130	6.34	120	6.02	140	7.9
-	Cao đẳng	40	2.44	35	1.75	12	0.68
-	Trung cấp	220	11.22	210	10.53	196	11.07
-	Sơ cấp	32	1.56	30	1.5	16	0.9
-	Thợ kỹ thuật, lao động phổ thông trồng chăm sóc cao su, cà phê	1628	78.44	1580	79.2	1506	85.08

4	Tính chất công việc						
-	Lao động trực tiếp	1628	79.42	1580	80	1506	80.54
-	Lao động gián tiếp	422	20.58	395	20	364	19.46
	Số lao động	2050		1975		1870	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

**Nhận xét:*

Qua bảng cơ cấu lao động của Công ty trong giai đoạn 2023 - 2025 cho thấy quy mô lao động có xu hướng giảm, đồng thời cơ cấu lao động có sự thay đổi theo hướng phù hợp hơn với đặc thù sản xuất nông nghiệp của doanh nghiệp. Tổng số lao động của Công ty giảm dần qua các năm, từ 2050 người năm 2023 xuống còn 1975 người năm 2024 và 1870 người năm 2025. Điều này phản ánh xu hướng tinh giản lao động, sắp xếp lại nhân sự và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Xét theo giới tính, lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ và có xu hướng tăng dần, từ 51,5% năm 2023 lên 58,3% năm 2025. Ngược lại, tỷ lệ lao động nữ giảm từ 48,49% xuống còn 41,69%. Sự thay đổi này phù hợp với đặc thù công việc sản xuất nông nghiệp, trồng và chăm sóc cao su, cả phê đòi hỏi sức lao động và cường độ làm việc cao. Lực lượng lao động của Công ty tập trung chủ yếu ở nhóm tuổi từ 18 - 30 và 31 - 50 tuổi, chiếm trên 95% tổng lao động trong cả ba năm. Trong đó, nhóm tuổi từ 18 - 30 có xu hướng tăng về tỷ trọng, đạt 54,12% vào năm 2025, cho thấy Công ty đang trẻ hóa lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp thu công nghệ mới và nâng cao năng suất lao động. Nhóm tuổi từ 51- 60 chiếm tỷ lệ thấp (dưới 3%), phản ánh cơ cấu lao động tương đối trẻ, góp phần giảm áp lực về chi phí tiền lương và các chế độ phúc lợi dài hạn. Xét theo trình độ, lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ còn khiêm tốn nhưng có xu hướng tăng, từ 6,34% năm 2023 lên 7,9% năm 2025. Điều này cho thấy Công ty đã bước đầu quan tâm đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý và kỹ thuật. Ngược lại, lao động trình độ cao đẳng và sơ cấp giảm mạnh, đặc biệt lao động cao đẳng chỉ còn 0,68% vào năm 2025. Lao động trung cấp tương đối ổn định, chiếm khoảng 10 - 11%. Đáng chú ý, lực lượng thợ kỹ thuật

và lao động phổ thông trực tiếp trồng, chăm sóc cao su và cà phê chiếm tỷ trọng rất lớn và có xu hướng tăng mạnh, từ 78,44% năm 2023 lên 85,08% năm 2025. Cơ cấu lao động của doanh nghiệp chủ yếu là lao động trực tiếp, luôn chiếm tỷ trọng cao và tăng nhẹ từ 79,42% lên 80,54%. Trong khi đó, lao động gián tiếp giảm dần cả về số lượng và tỷ trọng. Tuy nhiên, tổng nguồn lực lao động giảm dần từ 2.050 xuống 1.870 người, cho thấy doanh nghiệp đang thiếu hụt nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ lệ lớn. Điều này phản ánh rõ đặc thù sản xuất nông nghiệp của Công ty, trong đó lao động trực tiếp vẫn giữ vai trò chủ yếu.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.5. Báo cáo tài chính của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn

Một Thành Viên 74

(Đơn vị tính: Triệu đồng)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Vốn điều lệ	375.782,000	375.782,000	375.782,000
2	Vốn chủ sở hữu	466.986,300	483.108,220	483.108,220
3	Tổng tài sản	1.257.132,000	1.332.132,000	1.361.424,000
4	Nợ phải trả	696.741,690	810.028,890	740.389,130
5	Nợ phải thu	250.466,290	269.351,190	306.417,110
	Trong đó: Vốn vay	552.328,250	501.734,290	496.788,370
6	Các khoản đầu tư tài chính	408.779,340	393.277,780	393.277,780
-	Tiền gửi có kỳ	9.000,000	10.037,070	10.037,070
-	Đầu tư vào Công ty con, Công ty liên doanh, liên kết	399.779,340	383.240,720	383.240,720
7	Các khoản tồn đọng tài chính		80,39	80,39
-	Nợ phải thu khó đòi		80,39	80,39

(Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty giai đoạn 2023 - 2025)

**Nhận xét:*

Hình thức sở hữu vốn: 100% vốn Nhà nước.

Vốn điều lệ dự kiến đến 31/12/2030 đạt 375.782 triệu đồng không tăng so với thời điểm 31/12/2025. Đến thời điểm 31/12/2025, chênh lệch vốn điều lệ so với vốn đầu tư của chủ sở hữu còn thiếu 107.326,22 triệu đồng (Vốn đầu tư của chủ sở hữu năm 2025 sau khi trừ lợi nhuận năm 2025 chưa phân phối là: 483.108,22 triệu đồng). Hoạt động sản xuất kinh doanh của giai đoạn 2023-2025 đều có lợi nhuận tương đối cao, vì vậy vốn đầu tư của chủ sở hữu được bảo toàn và phát triển.

Tổng giá trị tài sản đến 31/12/2025 đạt 1.361.424,000 triệu đồng tăng 104.292,000 triệu đồng so với thời điểm 31/12/2023, do đầu tư vào kiến thiết cơ bản. Tổng số nợ phải trả đến 31/12/2025 là: 740.389,130 triệu đồng tăng 43.647,440 triệu đồng so với thời điểm 31/12/2023, trong tổng số nợ phải trả thì vốn vay là 496.788,400 triệu đồng, nợ vay giảm 55.539,880 triệu đồng so với thời điểm 31/12/2023. Giá trị trích lập dự phòng phải thu khó đòi 80,39 triệu đồng là khoản phải thu bồi thường không thể thu hồi.

2.4. Thực trạng chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

2.4.1. Thực trạng về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi

a. Tiền lương

Hiện nay, Công ty TNHH MTV 74 áp dụng hình thức trả lương theo thời gian kết hợp với trả lương theo sản phẩm nhằm phù hợp với đặc điểm sản xuất của ngành cao su. Việc kết hợp hai hình thức này giúp công ty vừa đảm bảo thu nhập cơ bản cho người lao động, vừa khuyến khích nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.

Đối với lao động trực tiếp khai thác mủ cao su, công ty áp dụng chủ yếu hình thức trả lương theo sản phẩm. Mức lương của người lao động phụ thuộc vào sản lượng mủ khai thác, định mức lao động và đơn giá sản phẩm do công ty quy định.

Đối với công nhân khai thác mủ cao su, sản lượng thực hiện thường được xác định dựa trên số lượng mủ khai thác đạt tiêu chuẩn kỹ thuật trong tháng. Nếu người lao động hoàn thành vượt mức sản lượng được giao thì sẽ được hưởng thêm tiền thưởng năng suất hoặc hệ số khuyến khích. Ngược lại, nếu sản lượng không đạt yêu cầu hoặc chất lượng mủ không đảm bảo thì thu nhập sẽ bị giảm tương ứng.

+ Ngày công lao động trực tiếp trong năm: 365 ngày - (52 ngày chủ nhật + 10 ngày lễ, tết + 15 ngày phép + 4 ngày đi đường + 15 ngày ốm đau) = 269 ngày.

+ Tiền ốm đau BHXH trả thay lương: 15 ngày được tính trong năm chi trả cho người lao động theo thực tế hàng tháng đúng chế độ không tính phân bổ bình quân cho những ngày trực tiếp lao động.

+ Tiền nghỉ lễ, tết: Tính 12% trên đơn giá ngày công theo bậc việc.

Ngoài tiền lương chính, người lao động tại công ty còn được hưởng các khoản phụ cấp như phụ cấp độc hại, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp ăn giữa ca và các khoản hỗ trợ khác tùy theo tính chất công việc. Công ty cũng thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của Nhà nước.

Bảng 2.6. Phân toán tiền lương tại đội 16 Công ty TNHH MTV 74 tháng 6 năm 2024

TT	Họ và tên	Cấp bậc	Chức vụ	CAO SU THANH LÝ 2024														Mũ đồng thực nhập			Tổng cộng (đồng)
				Mũ nước TN	Quy tiêu chuẩn	Mũ quy khô	Đơn giá mũ	Tiền lương theo đơn giá	KT	Thưởng KT	Bồi thường KT	Tiền lương còn lại	Đơn giá vật tư	Tiền vật tư	Tổng cộng tiền lương + vật tư						
															Số lượng	Đơn giá	Thành tiền				
1	Đào Thị Quyên	CNHD	Thợ cạo	393	452	137	13.300	1.822.100	K			1.822.100			1.822.100	9,0	3.834	34.506	1.856.606		
2	Nguyễn Văn Nam	CNHD	Thợ cạo	243	281	85	13.300	1.130.500	G	22.610		1.153.110			1.153.110	9,0	3.834	34.506	1.187.616		
3	Nguyễn Thị Hiền	CNHD	Thợ cạo	293	337	102	13.300	1.356.600	K			1.356.600			1.356.600	13,0	3.834	49.842	1.406.442		
4	Vũ Thị Tâm	CNHD	Thợ cạo	505	581	176	13.300	2.340.800	K			2.340.800			2.340.800				2.340.800		
5	Nguyễn Phong Nhật	CNHD	Thợ cạo	419	482	146	13.300	1.941.800	K			1.941.800			1.941.800				1.941.800		
6	Trương Thị Thương	CNHD	Thợ cạo	287	330	100	13.300	1.330.000	G	26.600		1.356.600			1.356.600				1.356.600		
7	Cao Thị Đức	CNHD	Thợ cạo	454	521	158	13.300	2.101.400	G	42.028		2.143.428			2.143.428				2.143.428		
8	Hồ Thị Hương	CNHD	Thợ cạo	492	564	171	13.300	2.274.300	K			2.274.300			2.274.300				2.274.300		
9	Nguyễn Thị Lan Hương	CNHD	Thợ cạo	441	508	154	13.300	2.048.200	G	40.964		2.089.164			2.089.164				2.089.164		
10	Ksor Chuen	LDNK	Thợ cạo	202	231	70	13.300	931.000	K			931.000			931.000	7,0	3.834	26.838	957.838		
11	Rơ Mah Uih	LDNK	Thợ cạo	420	482	146	13.300	1.941.800	K			1.941.800			1.941.800	3,0	3.834	11.502	1.953.302		
12	Ksor Krao	LDNK	Thợ cạo	483	554	168	13.300	2.234.400	K			2.234.400			2.234.400	5,0	3.834	19.170	2.253.570		
13	Rơ Mah Dyich	LDNK	Thợ cạo	396	455	138	13.300	1.835.400	K			1.835.400			1.835.400	7,0	3.834	26.838	1.862.238		
14	Rơ Chăm Uy	LDNK	Thợ cạo	179	205	62	13.300	824.600	K			824.600			824.600				824.600		
15	Rơ Lan Hyil	LDNK	Thợ cạo	321	370	112	13.300	1.489.600	K			1.489.600			1.489.600				1.489.600		
16	Siu Them	LDNK	Thợ cạo	381	439	133	13.300	1.768.900	K			1.768.900			1.768.900	2,0	3.834	7.668	1.776.568		
17	Siu Bé	LDNK	Thợ cạo	472	541	164	13.300	2.181.200	K			2.181.200			2.181.200				2.181.200		
18	Rơ Mah Hlình	LDNK	Thợ cạo	332	383	116	13.300	1.542.800	K			1.542.800			1.542.800				1.542.800		
11	Rơ Chăm Deng	LDNK	Thợ cạo	331	380	115	13.300	1.529.500	K			1.529.500			1.529.500				1.529.500		
12	Siu Quan	LDNK	Thợ cạo	285	327	99	13.300	1.316.700	K			1.316.700			1.316.700				1.316.700		
13	Siu Tân	LDNK	Thợ cạo	253	290	88	13.300	1.170.400	TB		58.520	1.111.880			1.111.880	2,0	3.834	7.668	1.119.548		
14	Siu Yenh	LDNK	Thợ cạo	215	248	75	13.300	997.500	K			997.500			997.500				997.500		
15	Ksor Linh	LDNK	Thợ cạo	308	353	107	13.300	1.423.100	K			1.423.100			1.423.100				1.423.100		
16	Siu Lúu	LDNK	Thợ cạo	298	343	104	13.300	1.383.200	K			1.383.200			1.383.200	4,0	3.834	15.336	1.398.536		
17	Ksor Hret	LDNK	Thợ cạo	249	290	88	13.300	1.170.400	K			1.170.400			1.170.400				1.170.400		
18	Ksor Gian	LDNK	Thợ cạo	328	379	115	13.300	1.529.500	K			1.529.500			1.529.500				1.529.500		
* Thưởng KT BCH										7.368		7.368			7.368				7.368		
Cộng người kinh				3.527	4.056	1.229		16.345.700		132.202		16.477.902			16.477.902	31,0		118.854	16.596.756		
Cộng địa phương				5.453	6.270	1.900		25.270.000		7.368	58.520	25.218.848			25.218.848	30,0		115.020	25.333.868		
Cộng Cao su thanh lý năm 2024				8.980	10.326	3.129		41.615.700		139.570	58.520	41.696.750			41.696.750	61,0		233.874	41.930.624		

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Bảng 2.7. Bảng thanh toán tiền lương tháng 6 năm 2024 của Công ty TNHH MTV 74

TT	HỌ VÀ TÊN	Phân loại lao động	Phần có			Nợ tháng trước chuyển qua	Các khoản thu trong tháng					Nợ chuyển	Được nhận
			TL gián tiếp trực tiếp	KPDV KNDT	Cộng		Thu nợ chuyển	Vật tư	Ủng hộ phân tăng thêm	BHXH BHTN	Cộng thu		
1	Nguyễn Cảnh Ánh	Đội trưởng	9.623.000	300.000	9.923.000					1.045.296	1.045.296		8.877.704
2	Lê Văn Hoàng	Đội phó	7.835.187	200.000	8.035.187					707.222	707.222		7.327.965
3	Nguyễn Quang Thắng	TK-KT	9.415.000		9.415.000	8.850.000	1.047.801			433.388	1.481.189	7.802.199	7.933.811
4	Phan Văn Đức	T.Trưởng	7.088.000	250.000	7.338.000					433.388	433.388		6.904.612
5	Nguyễn Quang Tùng	Y tá	6.893.000		6.893.000					433.388	433.388		6.459.612
6	Nguyễn Thế Tường	Bảo vệ	6.425.480		6.425.480					621.075	621.075		5.804.405
7	Nguyễn Văn Thái	Bảo vệ	6.244.110		6.244.110					852.264	852.264		5.391.846
8	Lương Văn Thức	Bảo vệ	5.700.000		5.700.000								5.700.000
9	Tổng Thị Thủy	Thợ cao	9.289.974		9.289.974	1.863.225	63.225	53.947	1.014.888	621.075	1.753.135	1.800.000	7.536.839
10	Đào Thị Quyên	Thợ cao	9.186.896		9.186.896	2.242.014	42.014	128.805	735.378	747.338	1.653.535	2.200.000	7.533.361
11	Nguyễn Văn Nam	Thợ cao	11.179.823		11.179.823	2.242.014	42.014	649.971	349.388	747.338	1.788.711	2.700.000	9.891.112
12	Nguyễn Thị Hiền	Thợ cao	7.465.522		7.465.522	2.242.014	42.014	65.935	690.456	747.338	1.545.743	2.200.000	5.919.779
13	Nguyễn Ngọc Lợi	Thợ cao	818.565		818.565	2.989.352			818.565	747.338	1.565.903	3.736.690	
14	Nguyễn Thị Lương	Thợ cao	7.453.773	150.000	7.603.773	2.092.014	42.014	71.929	755.343	747.338	1.616.624	2.050.000	5.987.149
15	Vũ Thị Tâm	Thợ cao	10.634.602		10.634.602	2.242.014	42.014	206.728	735.378	747.338	1.731.458	2.200.000	8.903.144
16	Nguyễn Phong Nhật	Thợ cao	10.837.431		10.837.431	3.230.055	30.055	53.947	570.666	1.076.685	1.731.353	3.200.000	9.106.078
17	Trương Thị Thương	Thợ cao	9.074.722	250.000	9.324.722	1.613.225	63.225	393.941	692.120	621.075	1.770.361	1.550.000	7.554.361
18	Lê Văn Hình	Thợ cao	8.138.145		8.138.145	1.863.225	63.225	17.982	718.740	621.075	1.421.022	1.800.000	6.717.123
19	Nguyễn Thị Yên	Thợ cao	5.139.095		5.139.095			116.816	712.085	621.075	1.449.976		3.689.119
20	Hoàng Văn Đề	Thợ cao	7.278.902		7.278.902	1.863.225	63.225	17.982	785.290	621.075	1.487.572	1.800.000	5.791.330
21	Hà Phương Mai	Thợ cao	12.341.127		12.341.127	1.863.225	63.225	110.822	898.425	621.075	1.693.547	1.800.000	10.647.580
22	Nguyễn Trung Kiên	Thợ cao	7.377.840		7.377.840	1.556.100	56.100	1.797.030	753.679	518.700	3.125.509	3.500.000	6.252.331
23	Cao Thị Đức	Thợ cao	13.358.880	150.000	13.508.880	1.556.100	56.100	707.705	580.649	518.700	1.863.154	2.200.000	12.345.726
24	Hà Phương Lan	Thợ cao	13.705.988	200.000	13.905.988	1.356.100	56.100	862.635	969.966	518.700	2.407.401	2.100.000	12.298.587
25	Cao Thị Hạnh	Thợ cao	16.032.175		16.032.175	1.556.100	56.100	1.255.726	1.099.739	518.700	2.930.265	2.600.000	14.201.910
26	Hồ Thị Hương	Thợ cao	9.150.800		9.150.800	1.863.225	63.225	1.913.996	653.854	621.075	3.252.150	3.600.000	7.698.650
27	Nguyễn Thị Lan Hương	Thợ cao	8.193.143		8.193.143	1.556.100	56.100	2.502.478	640.544	518.700	3.717.822	4.400.000	7.375.321
28	Nguyễn Xuân Nghĩa	Thợ cao	8.224.095		8.224.095			2.056.058	1.004.905		3.060.963	2.300.000	7.463.132
29	Ksor Tuấn	Thợ cao	7.962.059		7.962.059			3.609.442	687.129		4.296.571	3.800.000	7.465.488
30	Rơ Mah Tìl	Thợ cao	7.454.413		7.454.413			1.408.735	1.091.420		2.500.155	1.200.000	6.154.258
31	Rơ Mah Kiu	Thợ cao	8.066.113		8.066.113	1.187.550	87.550	4.327.311	818.565	395.850	5.629.276	5.500.000	6.836.873
32	Ksor Chuen	Thợ cao	6.740.129		6.740.129			654.464	918.390		1.572.854	400.000	5.567.275
33	Rơ Mah Uih	Thợ cao	7.075.675		7.075.675			5.023.850	602.278		5.626.128	5.500.000	6.949.547
34	Ksor Krao	Thợ cao	6.951.809		6.951.809			1.596.416	653.854		2.250.270	1.300.000	6.001.539
35	Rơ Mah Dyich	Thợ cao	6.792.715		6.792.715			5.856.316	623.906		6.480.222	6.100.000	6.412.493
36	Rơ Chăm Uy	Thợ cao	9.058.311		9.058.311			1.979.931	658.845		2.638.776	1.700.000	8.119.535
37	Ksor Glich	Thợ cao	11.893.029		11.893.029			442.284	1.051.490		1.493.774	200.000	10.599.255
38	Rơ Lan Hyil	Thợ cao	5.913.370		5.913.370			2.011.380	677.146		2.688.526	1.800.000	5.024.844
39	Rơ Mah Byi	Thợ cao	7.900.455		7.900.455			1.175.541	750.351		1.925.892	900.000	6.874.563
40	Rơ Mah Lực (Luk)	Thợ cao	10.435.687		10.435.687			4.220.873	1.389.231		5.610.104	4.300.000	9.125.583
41	Rơ Chăm Ngol	Thợ cao	7.590.815		7.590.815			2.400.969	645.535		3.046.504	2.400.000	6.944.311
42	Siu Them	Thợ cao	7.940.147		7.940.147			883.529	723.731		1.607.260	600.000	6.932.887
43	Siu Bé	Thợ cao	6.889.529		6.889.529	1.126.125	26.125	965.569	675.483	375.375	2.042.552	1.800.000	5.546.977
44	Rơ Chăm Blêng	Thợ cao	6.302.819		6.302.819			3.388.087	570.666		3.958.753	3.400.000	5.744.066
45	Ksor Suil	Thợ cao	8.379.184		8.379.184			1.894.129	901.753		2.795.882	1.800.000	7.383.302
46	Ksor Béoh	Thợ cao	9.401.647		9.401.647			1.960.062	928.373		2.888.435	1.900.000	8.413.212
47	Ksor Hmi (An)	Thợ cao	16.377.186		16.377.186				1.563.925		1.563.925		14.813.261
48	Rơ Chăm Deng	Thợ cao	8.782.347		8.782.347			442.869	713.749		1.156.618	200.000	7.825.729
49	Ksor Hret	Thợ cao	5.686.771		5.686.771			2.286.707	560.684		2.847.391	2.200.000	5.039.380
50	Ksor Binh	Thợ cao	7.711.008		7.711.008			972.854	1.044.835		2.017.689	900.000	6.593.319
51	Ksor Uêng	Thợ cao	6.744.616		6.744.616			2.043.298	1.081.438		3.124.736	2.100.000	5.719.880
52	Ksor Sá	Thợ cao	10.137.672		10.137.672			3.245.644	1.123.031		4.368.675	3.300.000	9.068.997
53	Siu Quan	Thợ cao	9.321.129		9.321.129			841.069	410.946		1.252.015	600.000	8.669.114
54	Siu Hin	Thợ cao	11.859.338		11.859.338			7.308.660	1.906.658		9.215.318	8.000.000	10.644.020
55	Ksor Y Đồ	Thợ cao	10.424.431	500.000	10.924.431			1.549.620	645.535		2.195.155	1.300.000	10.029.276
56	Rơ Lan Hnik	Thợ cao	10.745.252	500.000	11.245.252			1.798.420	690.456		2.488.876	2.000.000	10.756.376
57	Rơ Lan Khuek (Chiết)	Thợ cao	10.909.743		10.909.743			714.209	1.008.233		1.722.442	500.000	9.687.301
58	Ksor Chin (Dân)	Thợ cao	6.127.222		6.127.222			3.322.251	580.649		3.902.900	3.200.000	5.424.322
59	Rơ Chăm Tâm	Thợ cao	5.477.968		5.477.968			1.051.769	650.526		1.702.295	800.000	4.575.673
60	Siu Yenh	Thợ cao	5.645.777		5.645.777			1.769.569	727.059		2.496.628	1.800.000	4.949.149
61	Ksor Diên	Thợ cao	5.078.228		5.078.228			3.220.747	332.750		3.553.497	3.100.000	4.624.731
62	Ksor H'Dijr	Thợ cao	7.782.199		7.782.199			591.118	663.836		1.254.954	300.000	6.827.245
63	Siu Liu	Thợ cao	7.253.126		7.253.126			564.552	665.500		1.230.052	300.000	6.323.074
64	Ksor Ghil	Thợ cao	5.179.920		5.179.920			6.440.550	946.674		7.387.224	6.600.000	4.392.696
65	Ksor Bleo	Thợ cao	5.805.292		5.805.292			8.299.232	1.044.835		9.344.067	8.600.000	5.061.225
66	Puih Huy	Thợ cao	7.845.263		7.845.263			3.961.726	672.155		4.633.881	4.400.000	7.611.382
67	Ksor Blom	Thợ cao	8.135.191		8.135.191			2.195.186	870.141		3.065.327	2.200.000	7.269.864
68	Rơ Mah Dyet	Thợ cao	4.952.878		4.952.878			1.494.944	733.714		2.228.658	1.600.000	4.324.220
69	Ksor Klal	Thợ cao	7.529.896		7.529.896			3.296.816	537.391		3.834.207	3.600.000	7.295.689
70	Rơ Chăm Bit	Thợ cao	6.823.453		6.823.453			3.179.077	781.963		3.961.040	3.400.000	6.262.413

71	Rơ Châm Mìn	Thợ cạo	6.915.388		6.915.388			1.435.609	307.794		1.743.403	1.500.000	6.671.985
72	Siu Tân	Thợ cạo	3.718.526		3.718.526			3.861.880			3.861.880	3.900.000	3.756.646
73	Nay Dương	Thợ cạo	7.994.540		7.994.540			684.672	407.619		1.092.291	400.000	7.302.249
74	Ksor Linh	Thợ cạo	5.662.569		5.662.569	1.200.000	200.000	558.641	316.113		1.074.754	1.300.000	4.887.815
75	Rơ Mah Thom	Thợ cạo	4.699.688		4.699.688			1.050.222	337.741		1.387.963	800.000	4.111.725
76	Ksor Dĩnh	Thợ cạo	4.544.930		4.544.930			5.588.678	352.715		5.941.393	5.800.000	4.403.537
77	Rơ Châm Luàn	Thợ cạo	4.026.703		4.026.703			390.324	216.288		606.612	200.000	3.620.091
78	Ksor Pich (chel)	Thợ cạo	4.464.814		4.464.814			2.154.382	554.029		2.708.411	2.200.000	3.956.403
79	Ksor Vih	Thợ cạo	5.155.217		5.155.217			402.625	728.723		1.131.348	200.000	4.223.869
80	Rơ Mah Ghinh	Thợ cạo	6.265.351		6.265.351			410.967	425.920		836.887	200.000	5.628.464
81	Ksor Hồng Yên	Thợ cạo	6.355.669		6.355.669			411.140	628.898		1.040.038	200.000	5.515.631
82	Rơ Lan Khá	Thợ cạo	5.615.275		5.615.275			1.745.757	785.290		2.531.047	1.800.000	4.884.228
83	Rơ Châm Dên	Thợ cạo	5.652.193		5.652.193			186.611	765.325		951.936		4.700.257
84	A Cừ	Thợ cạo	5.056.847		5.056.847			324.920	698.775		1.023.695	200.000	4.233.152
85	Siu Tí	Thợ cạo	4.583.596		4.583.596			876.784	682.138		1.558.922	600.000	3.624.674
86	Ksor Tỷ	Thợ cạo	3.903.972		3.903.972	400.000		1.593.713	321.104		1.914.817	1.800.000	3.389.155
87	Rơ Mah Hinh	Thợ cạo	6.165.470		6.165.470			1.352.656	655.518		2.008.174	1.100.000	5.257.296
88	Rơ Châm Bả	Thợ cạo	4.640.557		4.640.557			675.259	301.139		976.398	400.000	4.064.159
89	Ksor Djyh (Uin)	Thợ cạo	4.455.001		4.455.001			3.741.323	385.990		4.127.313	4.100.000	4.427.688
90	Ksor Cháy	Thợ cạo	4.285.551		4.285.551				316.113		316.113		3.969.438
91	Ksor Gian	Thợ cạo	5.115.816		5.115.816			1.143.894	354.369		1.498.263	1.200.000	4.817.553
92	Đinh Xuân Ty	LDPT				2.282.923				747.338			3.030.261
93	Đào Khắc Tân	LDPT				4.419.425				1.094.629	1.094.629	5.514.054	
94	Phan Nguyễn Đạo	Thợ cạo				2.989.352				747.338	747.338	3.736.690	
95	Lưu Thị Nhân	Thợ cạo				2.989.352				747.338	747.338	3.736.690	
96	Nguyễn Duy Văn	Thợ cạo				2.484.300				621.075	621.075	3.105.375	
*	Mủ trắng thùng		1.173.204		1.173.204								1.173.204
*	Thuồng KT BCH		108.742		108.742								108.742
*	KPDV			1.500.000	1.500.000								1.500.000
CỘNG NGƯỜI KINH			244.105.275	1.500.000	245.605.275	59.804.679	1.947.776	12.984.433	15.180.058	20.985.477	51.097.744	74.661.959	211.312.587
CỘNG ĐỊA PHƯƠNG			444.361.485	1.000.000	445.361.485	3.913.675	313.675	132.979.832	43.866.430	771.225	177.931.162	133.500.000	397.330.323
TỔNG CỘNG			689.748.706	4.000.000	693.748.706	63.718.354	2.261.451	145.964.265	59.046.488	21.756.702	229.028.906	208.161.959	611.424.856

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian kết hợp theo sản phẩm. Thu nhập bình quân lao động trực tiếp năm 2024 đạt 7.687.488 triệu đồng tăng 23,55% so với năm 2023, năm 2025 đạt 8.452.422 triệu đồng tăng 9,95% so với năm 2024.

Bảng 2.8. Công tác tiền lương của Công ty từ năm 2023 - 2025

Năm	2023	2024	2025
Số lượng lao động	1628	1580	1506
Thu nhập bình quân	6.133.724	7.687.488	8.452.422
Tiền lương bình quân	5.400.805	6.080.275	6.597.950

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy tiền lương bình quân của người lao động tại công ty có xu hướng tăng qua các năm:

- Năm 2023, tiền lương bình quân đạt 5.400.805 đồng/người/tháng.

- Năm 2024 tăng lên 6.080.275 đồng/người/tháng, tăng 679.470 đồng, tương ứng tăng khoảng 12,6% so với năm 2023.
- Năm 2025 đạt 6.597.950 đồng/người/tháng, tăng 517.675 đồng, tương ứng tăng khoảng 8,5% so với năm 2024.

Bên cạnh đó, thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng từ 6.133.724 đồng năm 2023 lên 8.452.422 đồng năm 2025. Điều này cho thấy công ty đã có sự quan tâm trong việc cải thiện thu nhập cho người lao động thông qua điều chỉnh tiền lương, các khoản phụ cấp và tiền thưởng.

Tuy nhiên, mặc dù mức lương có xu hướng tăng nhưng tiền lương của người lao động vẫn chưa thực sự ổn định. Nguyên nhân là do:

- Tiền lương còn phụ thuộc nhiều vào sản lượng khai thác và hiệu quả công việc của từng lao động.
- Công việc trong ngành cao su chịu ảnh hưởng lớn bởi điều kiện thời tiết, đặc biệt vào mùa mưa sản lượng giảm dẫn đến thu nhập giảm.
- Một số thời điểm giá mủ cao su biến động khiến quỹ lương của công ty bị ảnh hưởng.
- Hình thức trả lương theo sản phẩm làm cho mức lương giữa các lao động có sự chênh lệch khá lớn.

Ngoài ra, số lượng lao động của công ty có xu hướng giảm:

- Từ 1628 lao động năm 2023 xuống còn 1506 lao động năm 2025, giảm 122 lao động.
- Điều này cho thấy vẫn còn một bộ phận lao động chưa thực sự hài lòng với mức lương và thu nhập hiện tại.

Nhìn chung, chính sách tiền lương của công ty đã góp phần cải thiện đời sống người lao động và tạo động lực làm việc trong thời gian qua. Tuy nhiên, tính ổn định của tiền lương chưa cao, mức tăng lương còn chậm và vẫn chưa đáp ứng được kỳ vọng của một bộ phận lao động trực tiếp.

b. Tiền thưởng

Tại Công ty TNHH MTV 74, tiền thưởng được xem là công cụ quan trọng nhằm khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Bên

cạnh tiền lương hàng tháng, công ty thực hiện nhiều hình thức thưởng khác nhau để động viên người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Hiện nay, công ty áp dụng một số hình thức thưởng chủ yếu như: thưởng năng suất, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng cuối năm và thưởng đối với cá nhân có sáng kiến hoặc thành tích xuất sắc trong lao động sản xuất.

Đối với lao động trực tiếp khai thác mỏ cao su, tiền thưởng chủ yếu được tính dựa trên mức độ hoàn thành và vượt sản lượng được giao. Người lao động đạt năng suất cao, đảm bảo chất lượng mỏ theo tiêu chuẩn kỹ thuật và chấp hành tốt nội quy lao động sẽ được xét thưởng hàng tháng hoặc hàng quý.

Công thức tính thưởng năng suất như sau:

$$Tns = Qv \times DGt$$

Trong đó:

- Tns : Tiền thưởng năng suất
- Qv: Sản lượng vượt định mức
- DGt: Đơn giá thưởng cho phần sản lượng vượt mức

Trong giai đoạn 2023–2025, công ty thực hiện các hình thức thưởng như:

- Thưởng hoàn thành kế hoạch sản xuất
- Thưởng năng suất lao động
- Thưởng lễ, tết
- Thưởng cho lao động có thành tích tốt
- Thưởng thi đua cuối năm

Bảng 2.9. Công tác tiền thưởng của Công ty từ năm 2024 - 2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Tổng số lao động	1628	1580	1506
Lao động được nhận thưởng	972	1067	1151
Quỹ thưởng (tỷ đồng)	8,6	10,2	11,5
Thưởng bình quân/người/năm (đồng)	4.195.000	5.164.000	6.149.000

Tỷ lệ lao động được nhận thưởng (%)	68%	74%	81%
Lao động hoàn thành vượt mức kế hoạch (%)	52%	61%	69%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Qua bảng số liệu cho thấy:

- Năm 2023, có 972 lao động được nhận thưởng, chiếm 68% tổng số lao động của công ty.
- Năm 2024, số lao động được thưởng tăng lên 1067 người, chiếm 74%, tăng 96 người so với năm 2023.
- Năm 2025, có 1151 lao động được nhận thưởng, chiếm 81% tổng lao động, tăng 179 người so với năm 2023 và ít hơn 12 người so với năm 2024.

Mức thưởng bình quân cũng tăng qua các năm:

- Năm 2023 đạt 4.195.000 đồng/người/năm.
- Năm 2024 tăng lên 5.164.000 đồng/người/năm.
- Năm 2025 đạt 6.149.000 đồng/người/năm.

Điều này cho thấy công ty ngày càng quan tâm hơn đến công tác khen thưởng nhằm tạo động lực cho người lao động. Tỷ lệ lao động được nhận thưởng tăng từ 68% lên 81% đã góp phần khuyến khích người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả làm việc.

Bên cạnh đó:

- Khoảng 69% lao động được khảo sát cho rằng tiền thưởng giúp họ có động lực làm việc tốt hơn.
- Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 31% lao động cho rằng mức thưởng chưa thực sự cao và chưa có sự chênh lệch rõ ràng giữa người làm tốt và người làm chưa tốt.

Các tiêu chí xét thưởng tại công ty được xây dựng tương đối cụ thể và gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Một số tiêu chí chủ yếu bao gồm:

- Hoàn thành hoặc vượt mức sản lượng, kế hoạch được giao.
- Đảm bảo chất lượng sản phẩm và kỹ thuật khai thác.
- Chấp hành tốt nội quy lao động, thời gian làm việc và quy định an toàn lao động.

- Có tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc tích cực.
- Không vi phạm kỷ luật lao động hoặc quy chế của công ty.
- Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc đóng góp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đối với thưởng cuối năm, công ty thường căn cứ vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, lợi nhuận đạt được và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân, đơn vị để phân loại mức thưởng. Những cá nhân đạt danh hiệu lao động tiên tiến hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thường được hưởng mức thưởng cao hơn.

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác tiền thưởng tại công ty vẫn còn một số hạn chế. Mức thưởng giữa các năm chưa ổn định do phụ thuộc nhiều vào kết quả sản xuất kinh doanh và giá mủ cao su trên thị trường. Một số tiêu chí đánh giá tuy đã được quy định nhưng vẫn mang tính định tính, chưa lượng hóa hoàn toàn nên đôi khi còn tạo cảm giác chưa thật sự công bằng giữa các lao động.

Nhìn chung chính sách tiền thưởng của Công ty TNHH MTV 74 đã góp phần động viên tinh thần người lao động, nâng cao năng suất lao động và tạo động lực để người lao động tích cực hơn trong quá trình làm việc.

c. Phúc lợi

Các chế độ chính sách quyền lợi của người lao động trong công ty cũng luôn được quan tâm, công ty đã trích nộp chế độ bảo hiểm xã hội đầy đủ, kịp thời và đúng quy định.

Ngoài chế độ bảo hiểm xã hội, công ty cũng luôn quan tâm đến công tác đời sống, chăm sóc sức khỏe cho người lao động nhờ đó người lao động được hưởng các chế độ ưu đãi của công ty: chế độ bồi dưỡng độc hại, chế độ ăn giữa ca,... bên cạnh đó lao động nữ cũng được quan tâm.

Trong giai đoạn 2023 – 2025, Công ty TNHH MTV 74 thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm bắt buộc cho người lao động theo quy định của Nhà nước gồm: bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT), bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) và bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Mức đóng bảo hiểm được tính dựa trên tiền lương tham gia bảo hiểm của người lao động hàng tháng.

Công thức tính tổng mức bảo hiểm như sau:

$$BH = Tl \times T\%$$

Trong đó:

- BH: Tổng số tiền bảo hiểm phải đóng
- Tl: Mức tiền lương tham gia bảo hiểm
- T%: Tỷ lệ đóng bảo hiểm theo quy định

Bảng 2.10. Tỷ lệ đóng bảo hiểm

Đối tượng	BHXH	BHYT	BHTN	TNLD - BNN	TỔNG
Người lao động	8%	1,5%	1%	-	10,5%
Công ty	17,5%	3%	1%	0,5%	22%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Dựa trên số lượng lao động của công ty qua các năm, chi phí bảo hiểm mà công ty chi trả tương đối lớn nhằm đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động.

a. Bảo hiểm xã hội:

- Năm 2024 so với năm 2023: tăng 0,46 tỉ đồng tương đương 45,54%.
- Năm 2025 so với năm 2024: tăng 0,38 tỉ đồng tương đương 25,85%.

Bảo hiểm xã hội công ty đóng cho người lao động tăng mạnh qua từng năm chứng tỏ việc thực hiện nghĩa vụ của công ty đối với Nhà nước và người lao động rất tốt.

Bảng 2.11. Hàng hóa cấp bồi dưỡng độc hại cho người lao động trong Công ty TNHH MTV 74 tháng 12 năm 2025

ĐVT: Kg

STT	Tên hàng hóa	Đvt	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Ghi chú
1	Hạt nêm Meizan (1kg/gói)	Gói	926	53.892	49.903.992	
2	Bột ngọt Meizan (400gr/gói)	Gói	836	27.756	23.204.016	
3	Mì tôm Kokomi (90 gr/gói)	Gói	3.232	4.536	14.660.352	
	Tổng cộng				87.768.360	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Bồi dưỡng độc hại cho người lao động được công ty chi trả đúng, đầy đủ, kịp thời làm cho người lao động cảm thấy an toàn, sức khỏe được đảm bảo nên sẽ làm việc hết năng suất. Qua đó cũng thấy được công ty luôn quan tâm đến điều kiện sức khỏe của người lao động qua từng năm.

Công ty tổ chức các hoạt động phúc lợi:

Trong năm 2023, công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm cho toàn bộ cán bộ công nhân viên với khoảng 1628 lao động tham gia. Nội dung khám gồm khám tổng quát, xét nghiệm máu, đo huyết áp và kiểm tra các bệnh nghề nghiệp.

Ngoài ra, công ty phối hợp với công đoàn tổ chức các hoạt động như:

- Thăm hỏi người lao động bị ốm đau, tai nạn lao động.
- Hỗ trợ quà Tết cho người lao động có hoàn cảnh khó khăn.
- Tổ chức giao lưu bóng chuyền và văn nghệ nhân dịp lễ lớn.
- Hỗ trợ tiền ăn giữa ca cho người lao động trực tiếp sản xuất.

Năm 2024, công ty tiếp tục duy trì hoạt động khám sức khỏe định kỳ và mở rộng thêm nội dung khám chuyên sâu cho lao động trực tiếp khai thác mỏ cao su.

Một số hoạt động nổi bật gồm:

- Tổ chức chương trình “Tháng công nhân”.
- Hỗ trợ quà Tết và trợ cấp khó khăn cho người lao động.
- Tổ chức tham quan, nghỉ mát cho cán bộ công nhân viên tại các địa điểm du lịch trong nước.
- Phối hợp tổ chức tuyên truyền an toàn lao động và phòng chống bệnh nghề nghiệp.

Ngoài ra, công ty còn hỗ trợ các khoản phụ cấp như phụ cấp độc hại, phụ cấp trách nhiệm và hỗ trợ xăng xe cho một số bộ phận làm việc xa.

Trong năm 2025, mặc dù tình hình sản xuất kinh doanh còn gặp nhiều khó khăn nhưng công ty vẫn duy trì các hoạt động phúc lợi cho người lao động.

Các hoạt động chủ yếu gồm:

- Khám sức khỏe định kỳ cho khoảng 1506 lao động.
- Tổ chức chương trình “Tết sum vầy” cho công nhân lao động.
- Hỗ trợ người lao động bị bệnh hiểm nghèo hoặc có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn.

- Duy trì các hoạt động văn hóa, thể thao nhằm nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động.
- Tổ chức tuyên dương lao động tiên tiến và cá nhân có thành tích xuất sắc trong sản xuất.

Qua giai đoạn 2023 - 2025 có thể thấy Công ty TNHH MTV 74 đã có nhiều nỗ lực trong việc thực hiện các chính sách phúc lợi cho người lao động. Công ty không chỉ đảm bảo đầy đủ các chế độ bảo hiểm bắt buộc mà còn quan tâm đến công tác chăm sóc sức khỏe và đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên.

Các hoạt động khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ khó khăn, tổ chức văn hóa - thể thao và chăm lo người lao động vào dịp lễ, Tết đã góp phần nâng cao sự hài lòng và tăng cường sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Tuy nhiên, một số hoạt động phúc lợi vẫn còn hạn chế về quy mô và mức hỗ trợ do phụ thuộc vào tình hình tài chính của công ty. Một số chính sách hỗ trợ chưa thực sự đa dạng, chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng cao của người lao động trong giai đoạn hiện nay.

2.4.2. Điều kiện và môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, sức khỏe và mức độ gắn bó của người lao động trực tiếp tại doanh nghiệp.

Bảng 2.12. Điều kiện và môi trường làm việc của công ty

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Tỷ lệ lao động được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động (%)	82%	88%	94%
Tỷ lệ khu vực sản xuất được cải thiện điều kiện làm việc (%)	60%	68%	75%
Tỷ lệ lao động tham gia tập huấn an toàn lao động (%)	70%	76%	85%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Qua bảng cho thấy:

- Tỷ lệ lao động được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động tăng từ 82% năm 2023 lên 94% năm 2025, cho thấy công ty đã quan tâm hơn đến an toàn và sức khỏe người lao động trong quá trình làm việc.
- Tỷ lệ khu vực sản xuất được cải thiện điều kiện làm việc tăng từ 60% lên 75%, phản ánh sự đầu tư từng bước vào hạ tầng sản xuất, đường đi lại và điều kiện tổ chức lao động.
- Tỷ lệ lao động tham gia tập huấn an toàn lao động tăng từ 70% lên 85%, cho thấy ý thức về an toàn lao động ngày càng được nâng cao và được phổ biến rộng rãi hơn trong toàn đơn vị.

Nhìn chung, điều kiện và môi trường làm việc của lao động trực tiếp tại công ty trong giai đoạn 2023 - 2025 đã có sự cải thiện đáng kể cả về mặt vật chất và tinh thần.

Công ty đã chú trọng hơn đến việc trang bị bảo hộ lao động, nâng cao công tác an toàn, cải thiện điều kiện làm việc và chăm sóc sức khỏe người lao động. Những cải thiện này đã góp phần giảm rủi ro tai nạn lao động và nâng cao mức độ hài lòng của người lao động.

Tuy nhiên, do đặc thù sản xuất nông nghiệp, lao động vẫn chịu ảnh hưởng lớn từ điều kiện thời tiết và tính chất công việc ngoài trời, nên môi trường làm việc vẫn chưa thực sự ổn định và chưa tạo được sự khác biệt mạnh mẽ trong việc nâng cao động lực làm việc lâu dài.

2.4.3. Đào tạo và phát triển

Công ty đã chú trọng đào tạo kỹ thuật chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động.

Đối với lao động trực tiếp khai thác mủ cao su, công ty tập trung đào tạo các nội dung chủ yếu sau:

- Kỹ thuật cạo mủ cao su đúng quy trình.
- Kỹ năng chăm sóc và bảo quản cây cao su.
- Hướng dẫn sử dụng dụng cụ khai thác đúng kỹ thuật.
- Quy trình thu gom và bảo quản mủ cao su.
- Đào tạo an toàn lao động và phòng chống tai nạn lao động.
- Phòng chống bệnh nghề nghiệp và chăm sóc sức khỏe trong quá trình lao động.
- Tập huấn nâng cao năng suất và chất lượng khai thác mủ.

Ngoài ra, đối với công nhân mới tuyển dụng, công ty tổ chức đào tạo ban đầu nhằm giúp người lao động làm quen với môi trường làm việc và nắm được quy trình kỹ thuật cơ bản trước khi tham gia sản xuất chính thức.

Tùy theo nội dung và đối tượng đào tạo mà thời gian đào tạo tại Công ty 74 được thực hiện khác nhau.

- Đối với đào tạo hội nhập cho lao động mới: thời gian từ 3 – 5 ngày.
- Đối với đào tạo kỹ thuật khai thác mỏ cao su: từ 1 – 2 tuần.
- Đối với tập huấn an toàn lao động và phòng chống bệnh nghề nghiệp: thường tổ chức từ 1 – 2 ngày/lớp.
- Đối với các lớp nâng cao tay nghề hoặc bồi dưỡng cán bộ quản lý: thời gian từ 1 – 3 tháng tùy nội dung đào tạo.

Các chương trình đào tạo thường được tổ chức vào đầu vụ khai thác hoặc định kỳ hàng năm nhằm đảm bảo người lao động cập nhật kỹ thuật và quy trình làm việc mới.

Bảng 2.13. Công tác đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Số lớp đào tạo	8	10	13
Số lao động tham gia	210	265	320
Tỷ lệ lao động được đào tạo (%)	40%	49%	58%
Lao động áp dụng hiệu quả sau đào tạo (%)	68%	74%	81%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Sau đào tạo:

- Năng suất lao động tăng khoảng 10 - 12%.
- Tỷ lệ 81% lao động cho rằng các khóa đào tạo giúp cải thiện kỹ năng làm việc.

Như vậy, hoạt động đào tạo đã góp phần nâng cao trình độ tay nghề và hiệu quả lao động tại công ty.

Nhìn chung, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV 74 trong giai đoạn 2023 - 2025 đã đạt được một số kết quả tích cực. Công ty đã quan tâm tổ chức nhiều chương trình đào tạo phù hợp với đặc điểm sản xuất của doanh nghiệp, góp phần nâng cao tay nghề và ý thức an toàn lao động cho người lao động.

Tuy nhiên, hoạt động đào tạo vẫn còn một số hạn chế như thời gian đào tạo còn ngắn, nội dung đào tạo chưa thật sự đa dạng và chủ yếu tập trung vào lao động trực tiếp. Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được thực hiện thường xuyên, do đó hiệu quả ứng dụng kiến thức vào thực tế sản xuất còn chưa đồng đều giữa các lao động.

2.4.4. Cơ hội thăng tiến

Trong những năm gần đây, Công ty TNHH MTV 74 đã từng bước quan tâm đến việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động nhằm khuyến khích tinh thần làm việc và giữ chân lao động có năng lực. Đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cao su, cơ hội thăng tiến chủ yếu tập trung ở các vị trí như tổ trưởng sản xuất, đội trưởng khai thác, cán bộ kỹ thuật và quản lý nông trường.

Việc bổ nhiệm các vị trí quản lý tại công ty thường căn cứ vào năng lực chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, kết quả thực hiện công việc và tinh thần trách nhiệm của người lao động. Đặc biệt, đối với vị trí đội trưởng sản xuất, công ty ưu tiên những lao động có tay nghề cao, nhiều năm kinh nghiệm và có khả năng quản lý, điều hành lao động trong tổ đội.

Bảng 2.14. Kết quả cơ hội thăng tiến

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Số đội sản xuất	21	21	21
Số đội trưởng	20	18	17
Số đội trưởng được bổ nhiệm mới	1	3	4
Lao động được đề bạt	11	10	8
Lao động hài lòng về cơ hội thăng tiến (%)	52%	58%	64%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy số lượng đội sản xuất và đội trưởng tại công ty có xu hướng giảm nhẹ qua các năm do công ty thực hiện sắp xếp lại lao động và tinh gọn bộ máy quản lý. Tuy nhiên, công ty vẫn duy trì hoạt động bổ nhiệm và đào tạo đội trưởng nhằm đảm bảo công tác quản lý sản xuất.

- Năm 2025 có 8 lao động được đề bạt lên vị trí quản lý tổ đội.
- 64% lao động đánh giá công ty có tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, công ty còn tổ chức các lớp bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho đội trưởng và cán bộ nguồn như:

- Kỹ năng quản lý lao động và phân công công việc.
- Kỹ năng giám sát sản xuất.
- Kỹ năng xử lý tình huống trong lao động.
- Tập huấn an toàn lao động và quản lý sản xuất.
- Kỹ năng giao tiếp và phối hợp trong công việc.

Bên cạnh đó, công ty cũng thực hiện quy hoạch cán bộ nhằm tạo nguồn nhân lực kế cận cho các vị trí quản lý trong tương lai. Tuy nhiên, cơ hội thăng tiến tại Công ty TNHH MTV 74 vẫn còn một số hạn chế. Số lượng vị trí quản lý không nhiều nên cơ hội thăng tiến của người lao động còn tương đối thấp. Một số lao động trẻ có năng lực nhưng chưa có nhiều cơ hội được thử sức ở vị trí quản lý. Ngoài ra, tiêu chí xét thăng tiến đôi khi còn phụ thuộc vào kinh nghiệm và thâm niên công tác nên chưa thực sự tạo được động lực mạnh mẽ cho toàn bộ người lao động.

Nhìn chung, công tác tạo cơ hội thăng tiến tại Công ty TNHH MTV 74 trong giai đoạn 2023 - 2025 đã có những chuyển biến tích cực, góp phần tạo động lực cho người lao động phấn đấu và nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc. Tuy nhiên, công ty cần tiếp tục hoàn thiện chính sách quy hoạch và phát triển cán bộ nhằm tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh.

2.4.5. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Đối với công nhân khai thác mủ cao su, công ty chủ yếu đánh giá dựa trên năng suất lao động, chất lượng công việc và ý thức chấp hành nội quy lao động.

Các tiêu chí đánh giá gồm:

- Mức độ hoàn thành sản lượng được giao.
- Chất lượng mủ khai thác đạt tiêu chuẩn kỹ thuật.

- Tỷ lệ hao hụt hoặc vi phạm kỹ thuật khai thác.
- Ý thức chấp hành thời gian làm việc và nội quy lao động.
- Việc thực hiện an toàn lao động trong quá trình làm việc.
- Tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong công việc.

Kết quả đánh giá thường được đội trưởng và cán bộ kỹ thuật trực tiếp theo dõi, ghi nhận hàng tháng thông qua sản lượng khai thác thực tế của từng công nhân.

Căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động được thực hiện dựa trên các tiêu chí chủ yếu sau:

- Sản lượng khai thác thực tế: So sánh khối lượng công việc hoặc sản lượng thực hiện với kế hoạch, định mức sản xuất được giao trong tháng.
- Chất lượng công việc: Mức độ đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, tỷ lệ sản phẩm đạt tiêu chuẩn, số lượng sai sót hoặc phải làm lại.
- Ý thức chấp hành nội quy lao động: Việc tuân thủ thời gian làm việc, quy trình kỹ thuật, quy định về an toàn lao động và các nội quy của công ty.
- Tinh thần trách nhiệm và thái độ làm việc: Mức độ chủ động, hợp tác với đồng nghiệp, chấp hành sự phân công của cấp quản lý trực tiếp.
- Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao: Mức độ hoàn thành các nhiệm vụ phát sinh ngoài sản lượng sản xuất theo yêu cầu của đơn vị.

Trên cơ sở các tiêu chí trên, đội trưởng sản xuất và cán bộ kỹ thuật trực tiếp theo dõi, ghi nhận kết quả làm việc của từng công nhân hàng tháng để thực hiện xếp loại A, B, C hoặc D.

Bảng 2.15. Mức độ hoàn thành công việc của người lao động

Xếp loại	Mức độ hoàn thành
Loại A	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
Loại B	Hoàn thành tốt nhiệm vụ
Loại C	Hoàn thành nhiệm vụ
Loại D	Không hoàn thành nhiệm vụ

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Trong đó:

- Lao động đạt loại A hoàn thành vượt mức sản lượng, đảm bảo chất lượng kỹ thuật và không vi phạm nội quy lao động.
- Lao động loại B hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao nhưng chưa có thành tích nổi bật.
- Lao động loại C chỉ đạt mức tối thiểu theo yêu cầu công việc.
- Lao động loại D là những trường hợp không hoàn thành kế hoạch hoặc vi phạm quy định lao động.

Kết quả đánh giá này được sử dụng để xét thưởng năng suất, nâng lương và bình xét lao động tiên tiến cuối năm.

Bảng 2.16. Công tác hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Lao động được đánh giá định kỳ (%)	92%	100%	100%
Lao động đạt loại khá, tốt (%)	74%	81%	86%
Lao động được nâng lương trước hạn	24	31	37

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV 74 thường được tiến hành theo các bước sau:

- Bước 1: Người lao động tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân.
- Bước 2: Đội trưởng hoặc trưởng bộ phận tiến hành nhận xét, đánh giá.
- Bước 3: Phòng Tổ chức – Lao động tổng hợp kết quả đánh giá.
- Bước 4: Ban lãnh đạo xem xét và phê duyệt kết quả đánh giá cuối cùng.

Một số tiêu chí đánh giá còn mang tính định tính và phụ thuộc vào nhận xét của người quản lý trực tiếp nên đôi khi chưa đảm bảo tính khách quan tuyệt đối. Việc phản hồi kết quả đánh giá cho người lao động chưa được thực hiện thường xuyên, dẫn đến người lao động chưa hiểu rõ những hạn chế cần khắc phục.

Ngoài ra, công ty chưa xây dựng được hệ thống đánh giá theo các chỉ tiêu KPI cụ thể nên việc lượng hóa hiệu quả công việc còn gặp khó khăn. Điều này ảnh hưởng phần

nào đến hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá trong công tác trả lương, khen thưởng và phát triển nhân sự.

2.4.6. Bản thân công việc

Đối với công nhân khai thác mủ cao su, công việc chủ yếu bao gồm:

- Cạo mủ cao su theo định mức được giao.
- Chăm sóc, bảo vệ và kiểm tra vườn cây.
- Thu gom và vận chuyển mủ cao su.
- Thực hiện vệ sinh dụng cụ lao động và khu vực sản xuất.
- Tuân thủ quy trình kỹ thuật và an toàn lao động.

Đây là công việc đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe tốt, tính kiên trì và kỹ thuật khai thác chính xác nhằm đảm bảo năng suất cũng như chất lượng mủ cao su.

Đặc biệt, công nhân thường phải làm việc từ rất sớm, khoảng từ 3 giờ đến 4 giờ sáng để đảm bảo chất lượng khai thác mủ. Điều kiện làm việc ngoài trời khiến người lao động chịu ảnh hưởng lớn bởi thời tiết như mưa, nắng hoặc địa hình đi lại khó khăn.

Ngoài ra, công việc khai thác mủ cao su mang tính lặp lại hàng ngày nên dễ gây cảm giác đơn điệu và áp lực cho người lao động. Những thời điểm sản lượng thấp hoặc thời tiết không thuận lợi cũng làm gia tăng áp lực về thu nhập và năng suất lao động.

Bảng 2.17. Bản thân công việc

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Lao động hài lòng với công việc (%)	70%	76%	82%
Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ (%)	73%	79%	84%
Tỷ lệ nghỉ việc (%)	8,5%	6,9%	5,8%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Qua bảng trên cho thấy:

- 82% lao động cảm thấy công việc phù hợp với khả năng bản thân.
- 79% lao động cho rằng khối lượng công việc được phân chia tương đối hợp lý.

- Tỷ lệ hoàn thành tốt nhiệm vụ tăng từ 73% lên 84%.
- Tỷ lệ nghỉ việc giảm nhưng vẫn thiếu nhân lực.

Điều này cho thấy việc bố trí công việc phù hợp đã giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc và giảm áp lực trong quá trình lao động.

2.5. Kết luận chung

2.5.1. Ưu điểm

Qua phân tích thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động trực tiếp tại công ty cho thấy doanh nghiệp đã có nhiều nỗ lực trong việc nâng cao đời sống vật chất, tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động. Những ưu điểm nổi bật gồm:

Về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi

- Chính sách tiền lương của công ty có xu hướng tăng qua các năm, góp phần cải thiện thu nhập và đời sống người lao động.
- Công ty đã áp dụng hình thức trả lương kết hợp giữa thời gian và sản phẩm, giúp khuyến khích người lao động nâng cao năng suất làm việc.
- Quỹ thưởng và mức thưởng bình quân tăng qua từng năm, tỷ lệ lao động được nhận thưởng ngày càng cao, tạo động lực tích cực cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.
- Các chế độ phúc lợi như bảo hiểm xã hội, bồi dưỡng độc hại, ăn giữa ca và chăm sóc sức khỏe được thực hiện đầy đủ, đúng quy định, thể hiện sự quan tâm của công ty đối với người lao động.

Về điều kiện và môi trường làm việc

- Công ty đã chú trọng đầu tư trang bị bảo hộ lao động và cải thiện điều kiện sản xuất.
- Tỷ lệ lao động được tập huấn an toàn lao động tăng qua các năm, góp phần nâng cao ý thức và giảm rủi ro tai nạn lao động.
- Môi trường làm việc ngày càng được cải thiện cả về cơ sở vật chất lẫn tinh thần làm việc.

Về đào tạo và phát triển

- Công ty quan tâm tổ chức nhiều lớp đào tạo kỹ thuật và kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động.

- Tỷ lệ lao động được đào tạo và áp dụng hiệu quả sau đào tạo tăng qua các năm.
- Hoạt động đào tạo góp phần nâng cao tay nghề, tăng năng suất lao động và khả năng thích ứng với công việc.

Về cơ hội thăng tiến

- Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động có năng lực được đề bạt lên các vị trí quản lý tổ, đội sản xuất.
- Người lao động ngày càng đánh giá tích cực hơn về cơ hội phát triển nghề nghiệp tại công ty.

Về hệ thống đánh giá thực hiện công việc

- Công ty đã xây dựng hệ thống đánh giá định kỳ tương đối đầy đủ, làm cơ sở cho xét thưởng, nâng lương và đề bạt.
- Việc đánh giá góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức phấn đấu của người lao động.

Về bản thân công việc

- Công tác phân công lao động tương đối phù hợp với trình độ và năng lực của người lao động.
- Tỷ lệ lao động hài lòng với công việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ tăng qua các năm.
- Tỷ lệ nghỉ việc giảm cho thấy mức độ gắn bó của người lao động với công ty có xu hướng được cải thiện.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác tạo động lực cho người lao động trực tiếp tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định.

a. Hạn chế

Về tiền lương

- Tiền lương của người lao động chưa thực sự ổn định do phụ thuộc vào sản lượng và điều kiện thời tiết.
- Mức tăng lương còn chậm, chưa đáp ứng được kỳ vọng của một bộ phận lao động trực tiếp.
- Thu nhập giữa các lao động còn có sự chênh lệch lớn do áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm.

- Số lượng lao động giảm qua các năm cho thấy vẫn còn tình trạng người lao động chưa thật sự hài lòng với thu nhập hiện tại.

Về tiền thưởng

- Một số lao động cho rằng mức thưởng chưa đủ cao để tạo động lực mạnh mẽ.
- Chính sách thưởng chưa có sự phân hóa rõ ràng giữa người làm việc hiệu quả cao và người làm việc trung bình.

Về phúc lợi

- Quy mô và mức hỗ trợ của một số hoạt động phúc lợi còn hạn chế, chưa tương xứng với nhu cầu thực tế của người lao động trong bối cảnh chi phí sinh hoạt ngày càng tăng.
- Một số hoạt động phúc lợi chưa được thực hiện thường xuyên, còn mang tính thời điểm hoặc phụ thuộc vào điều kiện sản xuất kinh doanh của công ty, dẫn đến sự chưa ổn định trong việc thụ hưởng phúc lợi của người lao động.

Về điều kiện làm việc

- Điều kiện làm việc vẫn chịu ảnh hưởng lớn bởi đặc thù sản xuất nông nghiệp ngoài trời.
- Một số khu vực sản xuất chưa được cải thiện đồng bộ về cơ sở vật chất và điều kiện lao động.

Về đào tạo và phát triển

- Tỷ lệ lao động được đào tạo vẫn chưa bao phủ toàn bộ người lao động.
- Nội dung đào tạo ở một số thời điểm còn mang tính ngắn hạn, chưa thật sự chuyên sâu.

Về cơ hội thăng tiến

- Cơ hội thăng tiến còn hạn chế do số lượng vị trí quản lý không nhiều.
- Một bộ phận lao động vẫn chưa cảm nhận rõ cơ hội phát triển nghề nghiệp lâu dài.

Về hệ thống đánh giá công việc

- Một số tiêu chí đánh giá còn mang tính cảm tính, chưa được lượng hóa cụ thể.
- Người lao động vẫn còn tâm lý cho rằng việc đánh giá chưa thật sự công bằng.

b. Nguyên nhân

Nguyên nhân khách quan

- Hoạt động sản xuất của công ty phụ thuộc lớn vào điều kiện tự nhiên và giá mủ cao su trên thị trường.
- Đặc thù ngành nghề lao động ngoài trời khiến môi trường làm việc còn nhiều khó khăn và áp lực.
- Tình hình kinh tế biến động ảnh hưởng đến khả năng tăng lương, thưởng và mở rộng phúc lợi của công ty.

Nguyên nhân chủ quan

- Công tác xây dựng chính sách tiền lương và tiền thưởng chưa thật sự linh hoạt và cạnh tranh.
- Hệ thống đánh giá thực hiện công việc chưa được hoàn thiện theo hướng minh bạch và định lượng cụ thể.
- Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa được đầu tư đồng đều giữa các bộ phận.
- Công ty chưa có nhiều chính sách tạo động lực dài hạn nhằm giữ chân lao động có tay nghề cao.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN 74

3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74 trong thời gian tới

Trong thời gian tới, Công ty TNHH MTV 74 định hướng phát triển theo hướng ổn định, bền vững và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Trên cơ sở phát huy những thành quả đã đạt được, công ty tiếp tục tập trung khai thác hiệu quả các nguồn lực hiện có, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng với những biến động của thị trường.

Công ty tiếp tục duy trì và phát triển các ngành nghề sản xuất kinh doanh chủ lực, đặc biệt là lĩnh vực trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến cao su. Đồng thời, chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường tiêu thụ và tăng cường ứng dụng khoa học công nghệ nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và cải thiện hiệu quả kinh doanh. Công ty định hướng đẩy mạnh đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị và từng bước hiện đại hóa quy trình sản xuất. Việc ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý, điều hành sẽ được chú trọng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp và khả năng kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh.

Về nguồn nhân lực, công ty xác định người lao động là yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Do đó, công ty sẽ tiếp tục quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề cho người lao động; đồng thời hoàn thiện các chính sách về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và điều kiện làm việc nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp.

Ngoài ra, công ty tiếp tục thực hiện tốt các chính sách an sinh xã hội, tạo việc làm ổn định cho người lao động, đặc biệt là lao động là người dân tộc thiểu số trên địa bàn, góp phần phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao đời sống nhân dân và giữ vững quốc phòng - an ninh khu vực biên giới.

Với những định hướng trên, Công ty TNHH MTV 74 phấn đấu phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, cải thiện đời sống người lao động và khẳng định vị thế của doanh nghiệp trong thời gian tới.

3.1.2. Mục tiêu chính sách liên quan tới nguồn nhân lực trong thời gian tới của Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

a. Mục tiêu về nguồn nhân lực và tiền lương

Nguồn nhân lực được xác định là yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Vì vậy, Công ty TNHH MTV 74 đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề và ý thức kỷ luật cao. Công ty sẽ tiếp tục tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ quản lý và công nhân lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, công ty đặc biệt quan tâm đến công tác tiền lương và phúc lợi cho người lao động. Mục tiêu trong thời gian tới là từng bước nâng cao mức thu nhập bình quân, bảo đảm chế độ tiền lương phù hợp với năng suất lao động và kết quả sản xuất kinh doanh. Công ty cũng chú trọng thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chính sách hỗ trợ đời sống cho người lao động, đặc biệt là lao động đồng bào dân tộc thiểu số.

b. Nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động

Mục tiêu quan trọng hàng đầu của chính sách tạo động lực là khuyến khích người lao động làm việc tích cực, nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công việc. Công ty hướng tới việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo điều kiện để người lao động phát huy tối đa năng lực, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, công ty sẽ tiếp tục hoàn thiện cơ chế đánh giá kết quả làm việc gắn với chế độ tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực để người lao động phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

c. Thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng

Một trong những mục tiêu quan trọng của chính sách tạo động lực là thu hút lao động có trình độ chuyên môn và giữ chân người lao động có kinh nghiệm, tay nghề cao. Công ty hướng tới xây dựng môi trường làm việc ổn định, thân thiện và có cơ hội phát triển nghề nghiệp để người lao động có thể gắn bó lâu dài. Công ty sẽ chú trọng công

tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn và kỹ năng quản lý nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

d. Tăng cường sự gắn bó và tinh thần trách nhiệm của người lao động

Công ty đặt mục tiêu xây dựng văn hóa doanh nghiệp đoàn kết, dân chủ và tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp. Thông qua các chính sách khen thưởng, động viên tinh thần và ghi nhận thành tích kịp thời, công ty mong muốn nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật và thái độ tích cực trong công việc của người lao động.

Ngoài ra, công ty cũng khuyến khích người lao động tham gia đóng góp ý kiến, sáng kiến cải tiến kỹ thuật và nâng cao hiệu quả sản xuất nhằm tạo môi trường làm việc năng động và sáng tạo hơn.

e. Hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc

Về thời gian tới, công ty hướng tới cải thiện điều kiện làm việc, bảo đảm an toàn lao động và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Công ty sẽ tăng cường đầu tư trang thiết bị, công cụ lao động và áp dụng khoa học kỹ thuật nhằm giảm bớt áp lực công việc và nâng cao hiệu quả lao động.

Việc xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa lãnh đạo và người lao động cũng được chú trọng nhằm tạo tâm lý thoải mái và nâng cao sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp.

3.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho lao động trực tiếp tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Đối với Công ty TNHH MTV 74, mặc dù trong những năm gần đây mức thu nhập và tiền lương của người lao động đã có xu hướng tăng lên, tuy nhiên thu nhập của người lao động vẫn còn phụ thuộc nhiều vào sản lượng khai thác và điều kiện thời tiết. Đặc biệt, vào mùa mưa hoặc thời điểm sản lượng khai thác giảm thấp, thu nhập của người lao động thường không ổn định, ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống và tâm lý làm việc của họ.

Trước hết, công ty cần xây dựng mức lương cơ bản ổn định cho người lao động. Hiện nay tiền lương của lao động trực tiếp tại công ty chủ yếu được tính dựa trên sản lượng khai thác mủ cao su, do đó mức thu nhập thường có sự biến động lớn theo mùa vụ và điều kiện sản xuất thực tế. Để khắc phục tình trạng này, công ty cần quy định mức

lương cơ bản tối thiểu cho từng nhóm lao động nhằm bảo đảm nhu cầu sinh hoạt thiết yếu của người lao động ngay cả trong thời điểm sản lượng thấp. Cụ thể, đối với lao động trực tiếp khai thác mỏ cao su, công ty có thể xây dựng mức lương cơ bản dao động từ 6,5 triệu đồng đến 8 triệu đồng mỗi tháng tùy theo vị trí công việc và điều kiện lao động thực tế. Đối với người lao động có tay nghề cao hoặc có thời gian làm việc lâu năm, công ty cần áp dụng hệ số lương hoặc phụ cấp trách nhiệm phù hợp nhằm ghi nhận năng lực và kinh nghiệm làm việc của họ. Đồng thời, mức lương cơ bản cần được rà soát và điều chỉnh định kỳ hằng năm dựa trên tình hình giá cả thị trường, mức lương tối thiểu vùng và kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc duy trì khoản lương cố định sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc và giảm áp lực tài chính trong những giai đoạn sản xuất gặp khó khăn.

Ngoài tiền lương cơ bản, công ty cần bổ sung thêm các khoản phụ cấp nhằm cải thiện thu nhập và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Cụ thể, công ty nên áp dụng phụ cấp chuyên cần đối với người lao động đi làm đầy đủ, chấp hành tốt nội quy lao động với mức hỗ trợ từ 300 nghìn đồng đến 500 nghìn đồng mỗi tháng. Đối với người lao động có thời gian làm việc lâu năm tại công ty, doanh nghiệp cần áp dụng phụ cấp thâm niên nhằm ghi nhận sự gắn bó và đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Mức phụ cấp có thể được quy định từ 300 nghìn đồng mỗi tháng đối với người lao động có thời gian làm việc từ 5 đến 10 năm và từ 500 nghìn đồng đến 700 nghìn đồng mỗi tháng đối với người lao động có thời gian công tác trên 10 năm. Ngoài ra, đối với người lao động làm việc tại khu vực xa trung tâm hoặc có điều kiện sinh hoạt khó khăn, công ty cần bổ sung phụ cấp khu vực với mức hỗ trợ phù hợp nhằm góp phần cải thiện đời sống cho người lao động. Đối với các công việc có tính chất nặng nhọc hoặc độc hại, doanh nghiệp cũng cần có chế độ phụ cấp riêng nhằm bảo đảm quyền lợi và sức khỏe cho người lao động. Việc bổ sung các khoản phụ cấp này không chỉ giúp nâng cao thu nhập thực tế mà còn tạo tâm lý tích cực và nâng cao sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp.

Ngoài ra, do đặc thù hoạt động sản xuất nông nghiệp phụ thuộc nhiều vào điều kiện thời tiết nên công ty cần xây dựng cơ chế hỗ trợ thu nhập cho người lao động trong giai đoạn sản xuất gặp khó khăn. Cụ thể, vào mùa mưa hoặc thời điểm sản lượng khai thác giảm thấp, công ty cần có chính sách hỗ trợ thêm từ 20% đến 30% mức lương cơ

bản nhằm giúp người lao động ổn định đời sống. Đồng thời, doanh nghiệp có thể bố trí người lao động thực hiện các công việc khác như chăm sóc vườn cây, sửa chữa dụng cụ lao động hoặc vệ sinh lô cây để tạo thêm việc làm và tăng thu nhập trong thời gian nhàn rỗi. Nguồn kinh phí thực hiện chính sách hỗ trợ này có thể được trích từ quỹ phúc lợi, quỹ dự phòng tiền lương hoặc một phần lợi nhuận của công ty. Hỗ trợ thu nhập trong thời điểm khó khăn sẽ giúp người lao động yên tâm công tác và hạn chế tình trạng nghỉ việc hoặc chuyển việc sang doanh nghiệp khác.

3.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Hiện nay, chính sách thưởng của công ty chủ yếu tập trung vào thưởng năng suất nên chưa tạo được sự khuyến khích toàn diện đối với người lao động. Vì vậy, công ty cần bổ sung thêm nhiều hình thức thưởng khác nhau nhằm ghi nhận đầy đủ những đóng góp của người lao động trong quá trình làm việc. Công ty cần áp dụng hình thức thưởng đối với những cá nhân hoặc nhóm lao động có sáng kiến giúp cải tiến quy trình sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu, giảm chi phí hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm. Mức thưởng có thể dao động từ 2.000.000 đến 6.000.000 đồng tùy theo giá trị làm lợi mà sáng kiến mang lại. Đối với các sáng kiến có hiệu quả cao, công ty có thể xét thưởng đột xuất và tuyên dương trong toàn doanh nghiệp nhằm tạo động lực cho người lao động tích cực sáng tạo trong công việc.

Để hạn chế tình trạng nghỉ việc không lý do và nâng cao ý thức kỷ luật lao động, công ty nên áp dụng chế độ thưởng chuyên cần hàng tháng cho người lao động đi làm đầy đủ, đúng giờ và không vi phạm nội quy. Mức thưởng có thể từ 300.000 đến 500.000 đồng/người/tháng. Ngoài ra, đối với người lao động đạt chuyên cần liên tục từ 6 tháng đến 1 năm, công ty có thể xét thưởng thêm bằng tiền mặt hoặc quà tặng nhằm khuyến khích tinh thần làm việc ổn định lâu dài.

Công ty cần thực hiện công bố kết quả xét thưởng định kỳ theo tháng hoặc quý thông qua bảng thông báo, email nội bộ hoặc các cuộc họp doanh nghiệp. Việc công khai kết quả sẽ giúp người lao động thấy được sự ghi nhận của công ty đối với những đóng góp của họ, đồng thời tạo động lực thi đua giữa các cá nhân và tập thể.

Công ty nên tổ chức lễ tuyên dương hoặc trao thưởng trực tiếp cho các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc nhằm nâng cao giá trị tinh thần của hoạt động khen thưởng.

Điều này không chỉ giúp người lao động cảm thấy được trân trọng mà còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực và gắn kết hơn.

3.2.3. Nâng cao phúc lợi cho người lao động

Đối với Công ty TNHH MTV 74, bên cạnh các chính sách hiện có, chế độ phúc lợi vẫn còn một số hạn chế nhất định, chưa thực sự đa dạng và chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng cao của người lao động. Vì vậy, việc nâng cao phúc lợi cho người lao động trong thời gian tới là cần thiết nhằm góp phần ổn định nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty TNHH MTV 74 cần tiếp tục mở rộng và hoàn thiện hệ thống phúc lợi theo hướng thiết thực, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của người lao động.

Trước hết, công ty cần quan tâm đến chế độ chăm sóc sức khỏe cho người lao động, trong đó đặc biệt là việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm. Đây là hoạt động có ý nghĩa quan trọng giúp phát hiện sớm các vấn đề về sức khỏe, đồng thời thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với người lao động. Việc khám sức khỏe cần được thực hiện đầy đủ, đúng quy định và có sự phối hợp với các cơ sở y tế uy tín tại địa phương.

Tiếp đến, công ty cần xem xét hỗ trợ chi phí đi lại đối với người lao động ở xa hoặc làm việc tại các khu vực khó khăn. Khoản hỗ trợ này giúp giảm bớt gánh nặng chi phí sinh hoạt, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để người lao động yên tâm công tác lâu dài tại doanh nghiệp.

Ngoài ra, công ty cần chú trọng nâng cao chất lượng bữa ăn giữa ca cho người lao động. Đảm bảo bữa ăn đầy đủ dinh dưỡng, an toàn vệ sinh thực phẩm không chỉ giúp cải thiện sức khỏe mà còn nâng cao năng suất lao động và tinh thần làm việc của người lao động trong quá trình sản xuất.

Song song với các chế độ vật chất, công ty cần tăng cường tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động hằng năm. Các hoạt động này góp phần nâng cao đời sống tinh thần, tăng cường sự đoàn kết giữa các cá nhân và tập thể, đồng thời xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tích cực trong toàn công ty.

3.2.4. Cải thiện điều kiện làm việc

Công ty cần xây dựng hệ thống trang bị bảo hộ lao động theo hướng đầy đủ, đồng bộ và phù hợp với từng loại công việc cụ thể. Mỗi người lao động cần được cấp phát tối thiểu các trang thiết bị bảo hộ như quần áo bảo hộ, găng tay, ủng, áo mưa, nón bảo hộ và các dụng cụ hỗ trợ an toàn lao động khác. Việc cấp phát cần được thực hiện theo định mức cụ thể theo từng vị trí công việc, ví dụ:

- Lao động khai thác mỏ cao su: cần găng tay chống trơn, ủng cao su, áo mưa chuyên dụng và đèn chiếu sáng cá nhân khi làm việc sớm hoặc muộn.
- Lao động chăm sóc vườn cây: cần quần áo dài tay chống nắng, găng tay bảo hộ và thuốc chống côn trùng cơ bản.
- Lao động vận chuyển, cơ giới: cần giày bảo hộ, mũ bảo hộ và áo phản quang.

Ngoài việc cấp phát đầy đủ, công ty cần quy định rõ thời gian sử dụng của từng loại bảo hộ (ví dụ 6–12 tháng đối với quần áo, 3–6 tháng đối với găng tay tùy mức độ hao mòn) để thực hiện thay mới định kỳ. Việc thay thế cần được thực hiện theo kế hoạch hằng năm, tránh tình trạng sử dụng kéo dài làm giảm hiệu quả bảo vệ. Đồng thời, công ty cần tăng cường kiểm tra thực tế việc sử dụng bảo hộ tại hiện trường. Các tổ trưởng, đội trưởng có trách nhiệm nhắc nhở và kiểm tra hằng ngày, đồng thời đưa việc chấp hành sử dụng bảo hộ vào tiêu chí đánh giá thi đua của người lao động.

Do đặc thù lao động phân tán trên diện rộng, công ty cần từng bước cải thiện điều kiện làm việc tại các đội sản xuất. Cụ thể:

- Bố trí các điểm nghỉ tạm hoặc chòi nghỉ tại khu vực làm việc xa trung tâm để người lao động có nơi tránh mưa, nắng và nghỉ giữa ca.
- Trang bị thêm nước uống sạch, bình giữ nhiệt hoặc thùng chứa nước tại các tổ sản xuất nhằm đảm bảo điều kiện sinh hoạt cơ bản trong ngày làm việc.
- Hỗ trợ các phương tiện di chuyển phù hợp (xe công nông, xe máy chuyên dụng) đối với các khu vực lô xa để giảm thời gian và sức lao động di chuyển.

Những cải thiện này tuy không lớn về chi phí nhưng có tác động trực tiếp đến sức khỏe và tinh thần làm việc của người lao động.

3.2.5. Tăng cường đào tạo và phát triển

Công ty cần xây dựng kế hoạch đào tạo theo hướng thường xuyên và có hệ thống, phù hợp với từng nhóm lao động và từng vị trí công việc. Trước hết, cần mở rộng các

lớp đào tạo kỹ thuật khai thác và chăm sóc cây cao su nhằm giúp người lao động nắm vững quy trình kỹ thuật, nâng cao năng suất và chất lượng khai thác. Nội dung đào tạo cần tập trung vào kỹ thuật cạo mủ đúng quy trình, cách chăm sóc vườn cây, phòng chống sâu bệnh và bảo vệ năng suất cây trồng.

Bên cạnh đó, công ty cần tổ chức các lớp đào tạo về an toàn lao động và kỹ năng xử lý tình huống trong quá trình làm việc. Nội dung đào tạo cần bao gồm cách sử dụng trang thiết bị bảo hộ lao động, kỹ năng xử lý sự cố trong điều kiện thời tiết xấu, cũng như biện pháp phòng tránh tai nạn lao động trong sản xuất nông nghiệp.

Đối với đội ngũ đội trưởng và cán bộ quản lý cấp cơ sở, công ty cần tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý như phân công lao động, giám sát công việc, đánh giá kết quả lao động và kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình sản xuất. Việc nâng cao năng lực quản lý cho lực lượng này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức sản xuất tại các đơn vị trực thuộc.

3.2.6. Hoàn thiện hệ thống đánh giá công việc

Việc hoàn thiện hệ thống đánh giá công việc tại Công ty TNHH MTV 74 hướng tới hai mục tiêu cơ bản. Thứ nhất là đảm bảo tính công bằng, khách quan và minh bạch trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Thứ hai là tạo động lực thi đua lao động, khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng công việc và ý thức kỷ luật trong quá trình làm việc.

Thứ nhất, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá công việc rõ ràng và có thể lượng hóa. Công ty cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá công việc cụ thể cho từng vị trí lao động, trong đó đảm bảo các tiêu chí được lượng hóa rõ ràng nhằm hạn chế tối đa tính chủ quan trong quá trình đánh giá. Các tiêu chí cơ bản có thể bao gồm:

- Năng suất lao động: được xác định thông qua sản lượng thực hiện so với kế hoạch được giao.
- Chất lượng công việc: đánh giá mức độ đảm bảo kỹ thuật, tỷ lệ sai sót hoặc phải làm lại.
- Ý thức kỷ luật lao động: bao gồm việc chấp hành thời gian làm việc, nội quy và quy định của công ty.

- Tinh thần trách nhiệm: thể hiện qua mức độ chủ động trong công việc, tinh thần phối hợp và hỗ trợ đồng nghiệp.

Việc lượng hóa các tiêu chí này giúp quá trình đánh giá trở nên rõ ràng, hạn chế yếu tố cảm tính và tạo sự thống nhất trong toàn công ty.

Thứ hai, tăng cường phản hồi sau đánh giá. Sau mỗi kỳ đánh giá, công ty cần tổ chức hoạt động phản hồi trực tiếp giữa người quản lý và người lao động. Đây là bước quan trọng nhằm giúp người lao động hiểu rõ kết quả đánh giá của mình, đồng thời nhận diện được những điểm mạnh và hạn chế trong quá trình làm việc.

Trong quá trình trao đổi, người quản lý cần phân tích cụ thể nguyên nhân dẫn đến kết quả đánh giá, chỉ ra những điểm cần phát huy và những hạn chế cần khắc phục. Đồng thời, cần định hướng cho người lao động các giải pháp cải thiện trong kỳ làm việc tiếp theo. Việc phản hồi kịp thời sẽ giúp người lao động điều chỉnh hành vi làm việc và nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

STT	Loại tài liệu	Ví dụ minh họa
1	Bài giảng	Nguyễn Thị Lê Loan. (n.d.). <i>Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực</i> . Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng
2	Tài liệu nội bộ doanh nghiệp	Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên 74. (2023 – 2025). Tài liệu nội bộ Phòng Kinh doanh – Kế hoạch, Phòng Tổ chức – Lao động. Gia Lai
3	Website	Các hoạt động của công ty https://baogialai.com.vn/doan-kinh-te-quoc-phong-74-ho-tro-1635-trieu-dong-giup-gia-dinh-can-bo-chien-si-khac-phuc-hau-qua-bao-so-10-post570095.html https://www.qdnd.vn/kinh-te/tin-tuc/cong-ty-74-binh-doan-15-toi-uu-hoa-5-khau-quan-ly-nang-cao-nang-suat-lao-dong-823038
4	Website	<i>Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp</i> . SlideShare. https://www.slideshare.net/slideshow/c-s-l-lun-v-to-ng-lc-lao-ng-trong-doanh-nghipdocx-258175821/258175821