

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN
TRUNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN HOÀNG LINH KHÁNH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030255

KHÓA HỌC: 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN
TRUNG**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Hoàng Linh Khánh

Mã số sinh viên: 2154030255

Khóa học: 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025

Đà Nẵng, ngày 12 tháng 05 năm 2025

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2024 - 2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Nguyễn Hoàng Linh Khánh
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2021 - 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 16/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận

- 12/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Động lực làm việc là yếu tố cốt lõi quyết định năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Peter Drucker, cha đẻ của quản trị hiện đại từng nói: *“Hiệu quả của một tổ chức không nằm ở số lượng nhân sự, mà ở cách mỗi cá nhân được thúc đẩy để phát huy tối đa năng lực của họ”*. Thực tế, một doanh nghiệp có thể sở hữu tài nguyên dồi dào, công nghệ tiên tiến, nhưng nếu đội ngũ nhân sự thiếu động lực, mọi lợi thế đều trở nên vô nghĩa. Ở nước ta, trong điều kiện đẩy mạnh công nghiệp hoá và hội nhập quốc tế, phát triển nhân lực được coi là một trong ba khâu đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Đồng thời, phát triển nhân lực trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Nhận thức được tầm quan trọng đó, các doanh nghiệp cũng hiểu rằng “thành công không đến từ một cơ hội cụ thể mà từ một nền tảng tốt”. Vì vậy họ tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả. Công tác này đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của công ty. Từ đó có thể phát huy hết tiềm năng nguồn nhân lực của mình.

Tại Công ty Cổ phần Than Miền Trung, nguồn nhân lực phần lớn là lao động lâu năm, ít thay đổi nhân sự. Điều này vừa là lợi thế khi công ty có một đội ngũ dày dặn kinh nghiệm, nhưng cũng là thách thức khi tư duy đổi mới có thể chậm lại, và động lực làm việc có dấu hiệu suy giảm. Như Richard Branson từng nhấn mạnh: *“Hãy chăm sóc nhân viên của bạn, họ sẽ chăm sóc khách hàng của bạn”*. Nếu đội ngũ người lao động không có động lực, năng suất lao động giảm, chất lượng dịch vụ và sản phẩm cũng bị ảnh hưởng.

Trong những năm vừa qua, do sự thay đổi của tình hình kinh tế, sự thay đổi của môi trường phát triển, do các yếu tố gia tăng trong nhu cầu đời sống và áp lực trong công việc nên những chính sách công ty đã áp dụng chưa thực sự hiệu quả trong công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ lao động, cho nên mức độ hiệu quả trong công việc vẫn còn nhiều bất cập. Đó cũng chính là lý do mà tác giả tiến hành lựa chọn đề tài nghiên cứu là **“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động**

tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung”, thông qua đề tài trên tác giả mong muốn tìm ra những nguyên nhân cốt lõi tạo nên các sự bất cập đó, từ đó đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ lao động tại công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp.
- Phân tích, nghiên cứu và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện và phát triển công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Lý thuyết và thực tiễn liên quan đến công tác tạo động lực cho đội ngũ người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung – Đà Nẵng.

4. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu dữ liệu liên quan trong giai đoạn 2022 – 2025.
- Phạm vi không gian: Tại trụ sở chính Công ty Cổ Phần Than Miền Trung, thành phố Đà Nẵng.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích dữ liệu
- Phương pháp so sánh – đối chiếu
- Phương pháp quan sát, đánh giá thực tiễn
- Phương pháp phỏng vấn, điều tra, khảo sát
- Phương pháp thống kê

6. Kết cấu khóa luận

- Ngoài trang bìa chính, bìa phụ, lời mở đầu, lời cảm ơn, mục lục, danh mục viết tắt, danh mục hình ảnh thì nội dung khóa luận gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận tốt nghiệp này là thành quả của quá trình học tập, nghiên cứu và thực tập đầy nỗ lực của em tại khoa Kinh tế, trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng và Công ty Cổ Phần Than Miền Trung. Để đạt được kết quả này, em đã nhận được sự quan tâm, giúp đỡ và động viên từ nhiều phía.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn toàn bộ cán bộ, nhân viên, giảng viên của Trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng, cảm ơn chân thành đến các thầy cô ở khoa Kinh tế đã giảng dạy cho em nhiều kiến thức, kinh nghiệm, đã giúp đỡ, dìu dắt và động viên em trong bốn năm em học tập tại trường. Về khóa luận này, em đặc biệt gửi lời cảm ơn đến giảng viên hướng dẫn khóa luận, cô ThS. Lê Thị Quỳnh Anh, người đã tận tình chỉ bảo, đóng góp nhiều ý kiến quý báu, cũng như động viên em trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện khóa luận. Sự hướng dẫn tận tâm của cô đã giúp em có thêm động lực và định hướng rõ ràng trong quá trình thực hiện đề tài.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ, nhân viên Công ty Cổ Phần Than Miền Trung, những người đã tạo điều kiện thuận lợi để em được thực tập, tiếp cận thực tế và thu thập số liệu phục vụ cho khóa luận. Sự hỗ trợ nhiệt tình của quý công ty đã giúp em có cái nhìn sâu sắc hơn về ngành than và áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến gia đình và bạn bè, những người luôn bên cạnh động viên, ủng hộ em trong suốt quá trình học tập và thực hiện khóa luận.

Trong quá trình thực hiện khóa luận này, mặc dù đã có nhiều cố gắng, nỗ lực nhưng với vốn kiến thức chưa toàn diện, kinh nghiệm hạn chế và thời gian nghiên cứu, tiếp cận thực tế chưa đủ nhiều nên khóa luận này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất kính mong nhận được những đóng góp, ý kiến bổ sung đến từ phía Ban lãnh đạo Công ty, các Thầy, các Cô và quý đọc giả để giúp em có thể hoàn thiện hơn cho bài khóa luận của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày 12 tháng 05 năm 2025

Sinh viên thực hiện

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	i
1. Lý do chọn đề tài.....	i
2. Mục tiêu nghiên cứu	ii
3. Đối tượng nghiên cứu	ii
4. Phạm vi nghiên cứu	ii
5. Phương pháp nghiên cứu	ii
6. Kết cấu khóa luận	ii
LỜI CẢM ƠN	iii
MỤC LỤC	iv
DANH MỤC VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC HÌNH ẢNH	x
CHƯƠNG 1.....	1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY	1
1.1 CÁC KHÁI NIỆM.....	1
1.1.1 Người lao động	1
1.1.2 Động lực và động lực làm việc	1
1.1.2.1 Động lực.....	1
1.1.2.2 Động lực làm việc	2
1.1.3 Tạo động lực làm việc.....	3
1.2 MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC	3
1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	3
1.2.2 Học thuyết hai yếu tố của Herzberg	5
1.2.3 Học thuyết công bằng “Equity theory” John Stacy Adams.....	6
1.2.4 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.....	7
1.2.5 Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler	9
1.2.6 Lý thuyết thúc đẩy theo thuyết nhu cầu của McClelland.....	10
1.2.7 Mô hình đặc điểm công việc Hackman và Oldham.....	11
1.3 CÁC YẾU TỐ LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	13
1.3.1 Các yếu tố tài chính	13

1.3.1.1	<i>Tiền lương, phụ cấp</i>	13
1.3.1.2	<i>Tiền thưởng</i>	15
1.3.1.3	<i>Phúc lợi</i>	16
1.3.2	Các yếu tố phi tài chính	16
1.3.2.1	<i>Bản thân công việc</i>	17
1.3.2.2	<i>Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực</i>	18
1.3.2.3	<i>Cơ hội thăng tiến</i>	19
1.3.2.4	<i>Môi trường làm việc và điều kiện làm việc</i>	20
1.4	CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	21
1.4.1	Yếu tố bên trong doanh nghiệp	21
1.4.1.1	<i>Nhân lực của doanh nghiệp</i>	21
1.4.1.2	<i>Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp</i>	22
1.4.1.3	<i>Khả năng tài chính của doanh nghiệp</i>	23
1.4.2	Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	23
1.4.2.1	<i>Chính sách của Chính phủ và quy định của pháp luật</i>	23
1.4.2.2	<i>Đặc điểm của thị trường lao động</i>	24
1.4.2.3	<i>Môi trường Kinh tế - Xã hội</i>	24
1.5	MỐI LIÊN HỆ GIỮA NHU CẦU VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	24
CHƯƠNG 2		26
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG		26
2.1	GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG	26
2.1.1	Giới thiệu tổng quan	26
2.1.2	Lịch sử hình thành và phát triển	26
2.1.3	Lĩnh vực hoạt động và sản phẩm dịch vụ	27
2.1.4	Cơ cấu tổ chức	27
2.1.4.1	<i>Sơ đồ cơ cấu tổ chức</i>	27
2.1.4.2	<i>Chức năng nhiệm vụ</i>	28
2.1.4.3	<i>Các xí nghiệp than trực thuộc</i>	30
2.2	CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY	31
2.2.1	Môi trường vĩ mô	31
2.2.1.1	<i>Môi trường Kinh tế</i>	31
2.2.1.2	<i>Môi trường xã hội – văn hóa</i>	33
2.2.1.3	<i>Môi trường công nghệ</i>	34

2.2.1.4	Môi trường tự nhiên	35
2.2.1.5	Môi trường chính trị - pháp luật.....	36
2.2.2	Môi trường vi mô	37
2.2.2.1	Nhà cung cấp	37
2.2.2.2	Khách hàng.....	39
2.2.2.3	Đối thủ cạnh tranh	43
2.2.3	Các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty	46
2.2.3.1	Cơ sở vật chất.....	46
2.2.3.2	Nguồn nhân lực	47
2.2.3.3	Nguồn lực tài chính.....	48
2.2.4	Phân tích và đánh giá tình hình tài chính của công ty	49
2.2.4.1	Phân tích khối và chỉ số Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung 2022 – 2024	49
2.2.4.2	Phân tích khối và chỉ số Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung 2022 – 2024.....	53
2.3	THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG	55
2.3.1	Sơ lược về tình hình nhân sự ở văn phòng trụ sở chính công ty	55
2.3.1.1	Tình hình nhân sự.....	55
2.3.2	Thực trạng về chính sách tạo động lực.....	57
2.3.2.1	Xác định nhu cầu của người lao động bằng những yếu tố tạo động lực .	57
2.3.2.2	Thực trạng tạo động lực bằng các yếu tố tài chính	60
2.3.2.3	Thực trạng tạo động lực bằng các yếu tố phi tài chính	77
2.4	ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG	87
2.4.1	Những điểm đã đạt được.....	87
2.4.1.1	Về các yếu tố tài chính:	87
2.4.1.2	Về các yếu tố phi tài chính:.....	88
2.4.2	Những điểm chưa đạt được	88
2.4.2.1	Về các yếu tố tài chính:	88
2.4.2.2	Về các yếu tố phi tài chính:.....	89
2.4.2.3	Nguyên nhân.....	89
CHƯƠNG 3		91
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG..		91
3.1	CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP	91
3.1.1	Mục tiêu hoạt động của công ty.....	91

3.1.2	Định hướng phát triển của công ty	91
3.2	MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY	91
3.2.1	Nhận định lại công tác xác định nhu cầu của người lao động	91
3.2.2	Hoàn thiện công tác tạo động lực bằng các giải pháp tài chính	92
3.2.2.1	<i>Hoàn thiện bảng đánh giá nhân viên, lượng hóa rõ các tiêu chí mềm</i>	92
3.2.2.2	<i>Tổ chức áp dụng và phổ biến nhanh</i>	92
3.2.2.3	<i>Xây dựng cơ chế thưởng cố định</i>	93
3.2.2.4	<i>Giảm tính chủ quan trong quyết định khen thưởng</i>	93
3.2.2.5	<i>Đơn giản hóa thủ tục thanh toán công tác phí</i>	93
3.2.2.6	<i>Điều chỉnh lại mức lương</i>	93
3.2.3	Hoàn thiện công tác tạo động lực bằng các giải pháp phi tài chính.....	94
3.2.3.1	<i>Nâng cao tính mới mẻ, thách thức trong công việc</i>	94
3.2.3.2	<i>Tổ chức các cuộc thi nội bộ:</i>	94
3.2.3.3	<i>Khởi động lại các chương trình đào tạo</i>	94
3.2.3.4	<i>Giải pháp thỏa mãn nhu cầu thăng tiến cho NLĐ</i>	94
3.2.3.5	<i>Thiết kế không gian làm việc tạo cảm giác thoải mái, thư giãn hơn</i>	95
3.2.3.6	<i>Tổ chức lại các chương trình du lịch/nghỉ mát, triển khai thêm chương trình giải trí, gắn kết.....</i>	96
3.2.3.7	<i>Từng bước xóa bỏ rào cản giao tiếp giữa cá nhân lãnh đạo và NLĐ.....</i>	96
	KẾT LUẬN	98
	TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
	PHỤ LỤC	101

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Diễn giải
1	CNVC	Công nhân viên chức
2	NLĐ	Người lao động
3	CBCC	Cán bộ công chức
4	TSNH	Tài sản ngắn hạn
5	TSDH	Tài sản dài hạn
6	ĐVT	Đơn vị tính
7	VNĐ	Việt Nam Đồng
8	GTGT	Giá trị gia tăng
9	TSCĐ	Tài sản cố định
10	CPQLDN	Chi phí quản lý doanh nghiệp
11	CPBH	Chi phí bán hàng
12	HĐ	Hợp đồng
13	CSDL	Cơ sở dữ liệu
14	TKV	Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam
15	BHXH	Bảo hiểm xã hội
16	BHYT	Bảo hiểm y tế
17	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
18	TNLĐ	Tai nạn lao động
19	TNCN	Thu nhập cá nhân
20	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
21	ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
22	TC – HC	Tổ chức – Hành chính
23	BCKQHĐKD	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
24	VPP	Văn phòng phẩm
25	CĐ	Công đoàn
26	CĐCS	Công đoàn cơ sở
27	BCH	Ban chấp hành
28	TB	Trung bình
29	Ths	Thạc sĩ
30	PGS. TS	Phó Giáo sư. Tiến sĩ
31	GS. TS	Giáo sư. Tiến sĩ
32	Google form	Công cụ khảo sát của công ty công nghệ Google

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các nhân tố trong học thuyết hai yếu tố của Herzberg	6
Bảng 2.1: Thống kê cơ cấu nhân sự của công ty	47
Bảng 2.2: Bảng cân đối kế toán rút gọn 2022 – 2024	48
Bảng 2.3: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2022 – 2024	49
Bảng 2.4: Phân tích khối và chỉ số Bảng cân đối kế toán của Công ty	49
Bảng 2.5: Phân tích khối và chỉ số BCKQHĐKD công ty năm 2022 – 2024	54
Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu nhân sự tại trụ sở chính công ty	56
Bảng 2.7: Thống kê và xếp hạng kết quả khảo sát về mức độ quan trọng của các yếu tố tạo động lực	58
Bảng 2.8: Bậc lương lao động quản lý, điều hành doanh nghiệp	62
Bảng 2.9: Bậc, hệ số, mức lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên thừa hành	63
Bảng 2.10: Thanh toán và quyết toán lương tháng 09/2022	65
Bảng 2.11: Chi lương tháng 09/2024	66
Bảng 2.12: Mức lương trung bình giai đoạn 2022 – 2024	67
Bảng 2.13: Phụ cấp theo chức danh công việc	69
Bảng 2.14: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Lương, thưởng, phụ cấp ...	72
Bảng 2.15: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Phúc lợi	76
Bảng 2.16: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Bản thân công việc	78
Bảng 2.17: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực	81
Bảng 2.18: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Cơ hội thăng tiến trong công việc	82
Bảng 2.19: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Môi trường và điều kiện làm việc	84
Bảng 2.20: Tổng hợp xếp hạng của các yếu tố được khảo sát	86

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	4
Hình 1.2: Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler	9
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ Phần Than Miền Trung	27
Hình 2.2: Biểu đồ sản lượng than tiêu thụ trong nước 2021 - 2023	32
Hình 2.3: Thống kê tài sản cố định hữu hình của công ty	46
Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu tài sản của công ty năm 2022 – 2024	50
Hình 2.5: Biểu đồ chỉ số của tài sản của công ty năm 2022 – 2024	51
Hình 2.6: Phương pháp và công thức tính lương	64

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY

1.1 CÁC KHÁI NIỆM

1.1.1 Người lao động

Xem xét về khái niệm người lao động ta có rất nhiều định nghĩa khác nhau, trong giáo trình “Quản trị nhân lực” của PGS.TS. Trần Kim Dung (2011) tác giả đã định nghĩa khái niệm người lao động như sau “Người lao động là cá nhân làm việc trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp theo hợp đồng lao động, chịu sự quản lý của người sử dụng lao động và được trả công, tiền lương hoặc các khoản thu nhập khác”. Tuy nhiên trong giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của GS.TS. Nguyễn Hữu Thân (2010) thì tác giả định nghĩa người lao động là “Người lao động là cá nhân có năng lực làm việc, ký kết hợp đồng với tổ chức và tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm tạo ra giá trị và nhận được thu nhập”.

Như vậy, từ hai khái niệm nêu trên, người lao động được hiểu là cá nhân có đủ năng lực hành vi và chuyên môn cần thiết, tham gia vào quá trình lao động trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Họ chịu sự điều hành, phân công công việc từ phía người sử dụng lao động và được nhận thù lao tương xứng dưới nhiều hình thức như tiền lương, phụ cấp hay các khoản thu nhập khác. Đồng thời, người lao động đóng vai trò trực tiếp hoặc gián tiếp trong việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ và góp phần vào hoạt động sản xuất – kinh doanh. Người lao động có thể là nhân viên, công nhân, cán bộ quản lý và lãnh đạo cấp cao.

Người lao động là một yếu tố không thể thiếu trong quá trình sản xuất, là mục tiêu của sự phát triển và là động lực phát triển của doanh nghiệp. Người lao động luôn chứa đựng những năng lực tiềm ẩn vì vậy nhiệm vụ của các nhà quản trị là tìm ra những biện pháp đối xử phù hợp để kích thích người lao động làm việc một cách say mê, phát huy hết năng lực tiềm ẩn của mình theo năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc sẽ được tạo.

1.1.2 Động lực và động lực làm việc

1.1.2.1 Động lực

Động lực là một khái niệm khá phổ biến hiện nay và cũng rất dễ gây hiểu lầm với các định nghĩa khác liên quan đến hành vi thôi thúc con người. Theo giáo trình “Quản trị học” của GS.TS Nguyễn Hữu Thân, tác giả định nghĩa như sau “Động lực là tập hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài thúc đẩy cá nhân hành động để đạt được mục tiêu”. Cùng với đó, định nghĩa này được GS. TS Nguyễn Hữu Thụ (Tâm lý học quản lý) định nghĩa như sau “Động lực là trạng thái tâm lý bên trong thúc đẩy con người hành động để đạt được một mục tiêu cụ thể. Nó bao gồm cả sự thôi thúc, sự hướng dẫn và sự duy trì hành vi.”

Từ hai khái niệm được nêu trên, động lực theo tác giả có thể được hiểu là một trạng thái tâm lý và hành vi xuất phát từ cả yếu tố bên trong lẫn bên ngoài, thúc đẩy con người hành động nhằm đạt được một mục tiêu nhất định. Động lực không chỉ đơn thuần là sự khởi phát của một hành động mà còn bao gồm cả quá trình duy trì và định hướng hành vi để cá nhân kiên trì theo đuổi mục tiêu đặt ra. Yếu tố bên trong có thể đến từ nhu cầu, mong muốn, giá trị cá nhân hay niềm đam mê, trong khi yếu tố bên ngoài thường liên quan đến các tác nhân như phần thưởng, sự ghi nhận, áp lực từ môi trường hay kỳ vọng từ tổ chức và xã hội.

1.1.2.2 Động lực làm việc

Năm 1973 Maier & Lawler đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

$$\text{Kết quả thực hiện công việc} = \text{khả năng} + \text{động lực}$$

Như vậy để đạt được kết quả thực hiện công việc tốt cần phải quan tâm tới động lực và tạo khả năng của mỗi người. Muốn làm được điều đó ta cần phải biết: Động lực làm việc hay động lực lao động là gì?

Xét theo định nghĩa của Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản trị nguồn nhân lực thì “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”. Tuy nhiên theo TS. Lê Thanh Hà thì “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động”

Dù hiểu theo cách nào thì ta đều thấy rằng động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc của mỗi cá nhân và tổ chức. Mặc dù các định nghĩa có cách diễn đạt khác nhau, nhưng tóm lại, đều được hiểu rằng động lực lao động là một yếu tố nội tại, xuất phát từ sự khao khát, mong muốn làm việc của người lao động. Động lực không chỉ giúp cá nhân chủ động, sáng tạo trong công việc mà còn tạo ra sự gắn kết với tổ chức, từ đó tạo năng suất và hiệu quả lao động.

1.1.3 Tạo động lực làm việc

Theo định nghĩa của Nguyễn Thị Hồng - Giáo trình “Tạo động lực lao động” – Trường Đại học lao động – xã hội (2021) thì “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc”. Tuy nhiên, theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân – “Giáo trình Quản trị nhân sự” thì “Tạo động lực là quá trình sử dụng các biện pháp quản trị nhằm thúc đẩy người lao động làm việc với tinh thần tự giác, hăng hái, sáng tạo để đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như mục tiêu cá nhân.”

Qua hai cách hiểu trên, ta có thể hiểu là tạo động lực làm việc không chỉ đơn thuần là một vài hành động thúc đẩy đơn thuần mà là một hệ thống các biện pháp, chính sách và chiến lược quản trị có tính chất khuyến khích, kích thích, cổ động nhằm thúc đẩy người lao động làm việc với hiệu quả cao nhất.

1.2 MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC

1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow được xem là thuyết về tâm lý có giá trị nhất trong hệ thống lý thuyết tâm lý mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận và ứng dụng rộng rãi trong cuộc sống. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao: Nhu cầu về sinh lý, nhu cầu về an toàn, nhu cầu về xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Dưới đây là mô hình tháp nhu cầu theo từng cấp bậc của Maslow:

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân)

Nhu cầu sinh lý: Ở vị trí thấp nhất trong hệ thống, đây là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên như: ăn, uống, ngủ, không khí để thở, tình dục hay các nhu cầu cơ bản làm cho con người tồn tại. Khi cấp nhu cầu này chưa được thỏa mãn, thì sẽ không xuất hiện các nhu cầu ở cấp bậc cao hơn. Ban đầu chúng ta có nhu cầu được ăn no, mặc ấm; khi đã thỏa mãn sẽ xuất hiện nhu cầu ăn ngon mặc đẹp và sẽ có những mong muốn còn cao hơn nữa. Vì vậy, khi con người ban sức lao động, họ cần thiết nhận được mức lương đủ để nuôi sống bản thân, thỏa mãn các nhu cầu cơ bản nhất. Đây chính là lý do khiến Nhà nước ban hành mức lương cơ sở và mức lương tối thiểu vùng phù hợp với từng thời kỳ.

Nhu cầu an toàn: Đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn. Ở mức nhu cầu này con người sẽ có những phản ứng lại với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân. Họ cần sự bảo vệ, an toàn trước những sự đe dọa, mối nguy hiểm về vật chất hay tinh thần. Đó là sự mong muốn sống một cuộc sống ổn định, một xã hội hòa bình. Đây cũng là lý do xuất hiện hệ thống pháp luật hay đội ngũ công an, cảnh sát trong cuộc sống của chúng ta. Vì đảm bảo an toàn thân thể, an toàn tinh thần, người lao động đã không ngừng đòi hỏi người sử dụng lao động phải xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh với các hệ thống an toàn như an toàn thông tin, phòng chống cháy nổ, hay việc cung cấp các trang thiết bị an toàn lao động: khẩu trang, mũ, áo bảo hộ, giày...

Nhu cầu xã hội: Khi đã thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, được an toàn thì ngay lập tức nảy sinh cấp độ tiếp theo của nhu cầu. Đây sẽ là một nhu cầu về tinh thần. Khi con người mong muốn được gắn bó với tổ chức hay một phần trong tổ chức nào đó hay mong muốn về tình cảm thì đây chính là nhu cầu xã hội. Đó sẽ là mối quan hệ trong gia đình, trường lớp, công ty, bạn bè hay một cộng đồng. Bởi vì thế mà ngày nay, các công ty thường xuyên tổ chức các sự kiện, các buổi liên hoan hay du lịch... nhằm tạo điều kiện giao lưu, tiếp xúc tình cảm, nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn kết mọi thành viên của tổ chức lại với nhau.

Nhu cầu được kính trọng: Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu thừa nhận. Đây là nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng trong tổ chức, xã hội. Nhu cầu này bao gồm cả việc cần hay mong muốn có được giá trị cao cả của tự động hoặc kích thích và tôn trọng của người khác. Maslow đã chia ra làm hai loại: Các loại mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập, tự do. Loại có mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, thể hiện mình... Khi con người đã không phải lo đến ăn mặc, an toàn với một công việc ổn định, họ lại muốn có sức mạnh, có quyền thế địa vị để được thống trị với sự tôn trọng từ mọi người.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân: Đây là nhu cầu đỉnh của thang Maslow, nhu cầu được thể hiện bản thân, được khẳng định mình trong cuộc sống hay sống và làm việc theo đam mê và cống hiến hết mình cho nhân loại, cho một cộng đồng. Việc làm của họ dựa trên chân lý, sự hiểu biết, thông thái và sự từng trải.

Trong mỗi con người chúng ta đều tồn tại cả 5 nhu cầu này, song nhu cầu chủ lực sẽ quyết định đến tính cách và hành vi của chúng ta. Ở mỗi giai đoạn khác nhau chúng ta sẽ có những nhu cầu chủ lực khác nhau. Thực tế cho thấy, không phải lúc nào thang chia cấp độ nhu cầu của Maslow đều đúng. Ngày nay người ta sẵn sàng mặc đẹp thay vì mặc ấm, ăn ngon hơn là ăn no. Họ để ý đến nhu cầu xã hội, nhu cầu kính trọng hơn cả nhu cầu sinh lý cơ bản. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn trước khi được khuyến khích thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn. Qua đây, các nhà quản lý phải biết chú ý, quan tâm từng nhân viên của mình bởi nhu cầu của mỗi người là khác nhau. Như vậy mới có thể đưa ra được các phương án, chính sách thích hợp đem lại thành công trong công tác tạo động lực cho nhân viên làm việc.

1.2.2 Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Năm 1959, Frederic Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại yếu tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm: Nhóm các yếu tố tạo động lực và nhóm các yếu tố duy trì.

Nội dung của các nhân tố đó được mô tả theo bảng sau:

Bảng 1.1: Các nhân tố trong học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Nhóm nhân tố tạo động lực	Nhóm nhân tố duy trì
- Sự thành đạt trong công việc - Sự thừa nhận thành tích - Bản thân công việc (Mức độ hấp dẫn, mức độ thử thách...) - Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc - Sự thăng tiến	- Các chính sách, quy định về quản lý của tổ chức - Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc - Tiền lương - Quan hệ với con người - Điều kiện vật chất

(Nguồn: TS Hà Văn Hội – Tác giả hệ thống hóa)

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có những ảnh hưởng quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

- Những nhân tố duy trì động lực khác với các nhân tố tạo ra động lực, nên không thể mong đợi sự thỏa mãn lâu dài khi chỉ tập trung làm thỏa mãn người lao động bằng những nhân tố duy trì.
- Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.2.3 Học thuyết công bằng “Equity theory” John Stacy Adams

Học thuyết công bằng trong tiếng Anh là Equity theory. Học thuyết này phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác.

$$\frac{\text{Thù lao cá nhân (đầu ra)}}{\text{Công sức cá nhân (đầu vào)}} \text{ SO VỚI } \frac{\text{Thù lao người khác (đầu ra)}}{\text{Công sức người khác (đầu vào)}}$$

Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng. Có thể thấy mỗi người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng. Vì vậy các cá nhân trong tổ chức thường có xu hướng so sánh tương quan với người khác. Người lao động sẽ thấy công bằng khi họ thấy: quyền lợi đóng góp của mình ngang bằng với quyền lợi đóng góp của người lao động khác ở trong và cả ngoài công ty. Sự đóng góp của người lao động bao gồm: kinh nghiệm làm việc, bằng cấp, trình độ giáo dục, công sức họ bỏ ra, hiệu suất làm việc. Các quyền lợi mà người lao động nhận được là tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, sự công nhận, sự đề bạt. Khi họ thấy được sự công bằng họ sẽ có thái độ làm việc rất tích cực, hăng say nhiệt tình trong công việc. Ngược lại khi các quyền lợi mà người lao động được hưởng không tương xứng với sự đóng góp của họ và bằng người lao động khác thì họ có những biểu hiện tiêu cực như chống đối, lười biếng, không muốn làm việc. Do đó giảm động lực làm việc.

Chính vì vậy nhà quản lý phải nắm được quy luật này và vận dụng đúng đầy đủ trong các chủ trương đường lối lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức có như vậy mới tạo cho người lao động có động lực để làm việc và cống hiến cho sự phát triển của công ty.

1.2.4 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thoả mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Mặc dù học thuyết này cũng gặp phải sự chỉ trích và phê phán, nhưng cho đến nay học thuyết này giải thích toàn diện nhất về động lực. Về căn bản, thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ

của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

Tính hấp dẫn: Tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân.

Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

- Hấp lực (phần thưởng): Sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc): Niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)
- Phương tiện (niềm tin): Niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?)

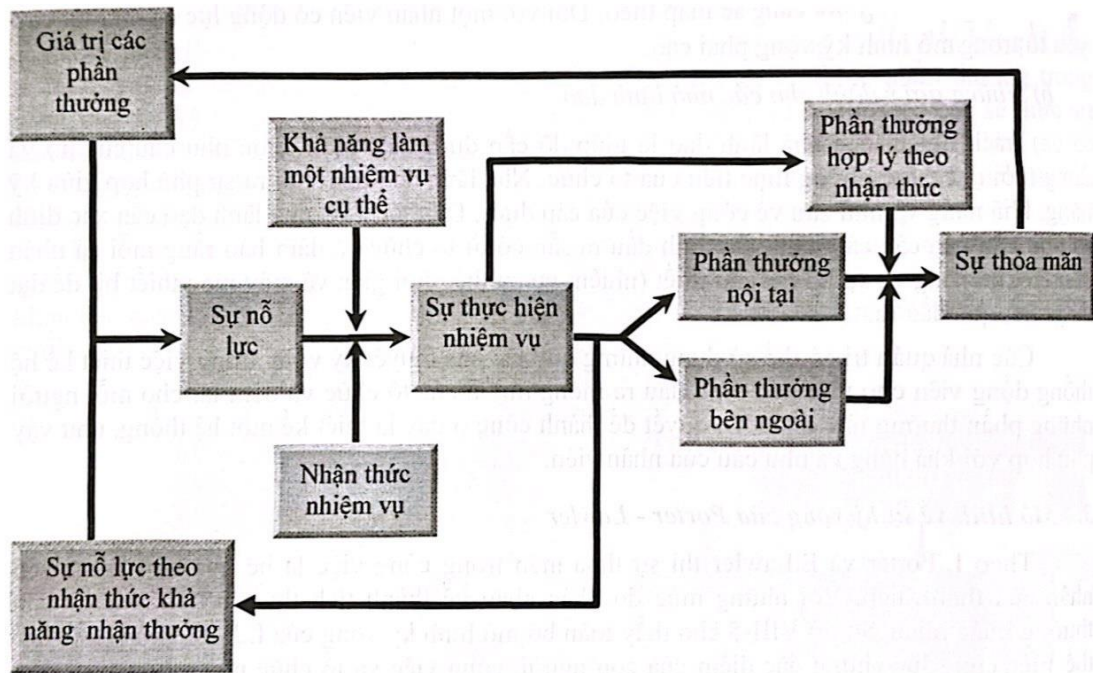
Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện (niềm tin) thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả.

1.2.5 Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler

Mô hình động cơ thúc đẩy (hay còn gọi là mô hình Porter - Lawler) là một mô hình động cơ thúc đẩy hoàn hảo hơn mà phần lớn được xây dựng trên thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.

Hình 1.2: Mô hình động cơ thúc đẩy của Porter và Lawler



(Nguồn: Giáo trình Quản trị học)

Như mô hình cho thấy, toàn bộ sự cố gắng hay sức mạnh của động cơ thúc đẩy tùy thuộc vào giá trị của phần thưởng và xác suất hay khả năng nhận được phần thưởng đó. Tiếp đó, kết quả thực hiện nhiệm vụ được xác định bởi động cơ thúc đẩy, khả năng làm việc của con người (kiến thức và kỹ năng) và sự nhận thức về nhiệm vụ cần thiết. Sự thực hiện tốt nhiệm vụ tất yếu sẽ dẫn đến phần thưởng nội tại (tiền bạc, hiện vật) và phần thưởng bên ngoài (điều kiện làm việc, địa vị). Những phần thưởng này cùng với phần thưởng hợp lý theo nhận thức (nghĩa là mỗi cá nhân nhận thức về tính hợp lý và sự công bằng đối với sự tương thưởng) sẽ dẫn đến sự thỏa mãn. Như vậy sự thỏa mãn là kết quả tổng hợp của nhiều phần thưởng. Do đó, lý thuyết về động cơ thúc đẩy của hai tác giả L.W.Porter và E.F. Lawler (1968) là một trong những cơ sở lý thuyết có ý nghĩa được xem xét dưới góc độ của nghiên cứu này.

1.2.6 Lý thuyết thúc đẩy theo thuyết nhu cầu của McClelland

Thuyết nhu cầu của McClelland là một trong những mô hình tâm lý nổi tiếng nhất về nhu cầu của con người, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh và tổ chức. Trong cuốn sách “The Achieving Society” mà ông cho ra mắt năm 1961, đã đưa ra nhận định về 3 nhu cầu mà con người đều có.

Thuyết nhu cầu của McClelland (Acquired Needs Theory) cho rằng nhu cầu của một người là kết quả họ từng đạt được từ những trải nghiệm bản thân. Khi nghiên cứu nhu cầu của nhiều cá nhân khác nhau ở các độ tuổi, giới tính, văn hóa, điều kiện... khác nhau, McClelland kết luận rằng có ba nhu cầu cơ bản gồm: thành tựu, quyền lực và liên kết. Bên cạnh đó, ông còn khẳng định: mỗi người đều sẽ có đồng thời cả ba nhu cầu này, chỉ là trong đó nhu cầu nào mạnh nhất đủ để tác động chi phối bản thân họ.

Nhu cầu thành tựu: Theo thuyết nhu cầu của McClelland, nhu cầu thành tựu là động lực hướng tới khao khát hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc. Nhu cầu này là sẽ thúc đẩy con người nỗ lực hết sức để đạt được mục tiêu bản thân đề ra. Những người này yêu thích những công việc có tính thách thức cao nhưng vẫn trong tầm kiểm soát. Họ có xu hướng kích thích bởi sự chinh phục nên những nhiệm vụ đơn giản, thường thường, tính rủi ro thấp sẽ khiến họ trở nên chán nản. Hoặc những dự án có rủi ro quá cao, thiên nhiều về may rủi cũng thường khiến họ lựa chọn phương án né tránh do họ nhận thức rất rõ về thực lực của bản thân. Họ thích tìm tòi và lựa chọn những cách thức tối ưu nhất để giải quyết. Vì vậy, họ sẽ rất hào hứng với môi trường làm việc đòi hỏi trình độ nhất định và hướng tới kết quả.

Nhu cầu quyền lực: Theo thuyết nhu cầu của McClelland, nhu cầu quyền lực là động lực hướng tới tầm ảnh hưởng hay khả năng kiểm soát cao. Nhu cầu này sẽ thúc đẩy con người hành động mạnh mẽ để đạt được sự tôn trọng và địa vị trong một tập thể hay cộng đồng. Có thể chia những người có nhu cầu này thành 2 nhóm: Cá nhân và tổ chức.

Trong đó:

- Quyền lực cá nhân: Người có nhu cầu kiểm soát người khác cao
- Quyền lực tổ chức: Người mong muốn lãnh đạo tập thể hướng tới mục tiêu chung

Họ thích những dự án có mức độ rủi ro cao, thậm chí kết quả của chúng sẽ gây ảnh hưởng đến cả tập thể. Vì họ muốn trở thành người tiên phong, dẫn đầu và sẵn sàng tranh luận hay làm mọi cách để khẳng định năng lực bản thân mình.

Nhu cầu liên kết: Theo thuyết nhu cầu của McClelland, nhu cầu liên kết là động lực hướng tới sự kết nối và khả năng tạo thiện cảm với người khác. Nhu cầu này sẽ thúc đẩy con người tạo các mối quan hệ thân thiết trong một tập thể, cộng đồng. Những người trong nhóm này thường sẽ thích hợp tác hơn là cạnh tranh với mọi người xung quanh. Họ thường luôn tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực của tổ chức và luôn muốn hòa nhập thay vì nổi bật trước đám đông. Vì vậy, họ thường chỉ lựa chọn các nhiệm vụ có tính thách thức thấp hoặc trong môi trường giao lưu, hợp tác thay vì mang tính cá nhân quá nhiều.

Học thuyết này có một số ý quan trọng rút ra về động lực làm việc và quản trị nhân sự như sau:

- Nhu cầu của mỗi người là khác nhau và được hình thành qua kinh nghiệm sống, môi trường làm việc, chứ không phải là bẩm sinh. Vì vậy, không thể áp dụng một chính sách động viên chung cho tất cả nhân viên.
- Động lực làm việc không chỉ đến từ tiền bạc, mà còn từ mong muốn thành công, quyền lực và mối quan hệ xã hội.
- Một đội ngũ hiệu quả cần có sự cân bằng giữa ba nhu cầu: Nếu tất cả đều có nhu cầu quyền lực cao mà thiếu sự gắn kết, công ty có thể rơi vào tình trạng cạnh tranh nội bộ. Nếu chỉ có nhu cầu gắn kết mà thiếu người có nhu cầu thành đạt, doanh nghiệp có thể thiếu động lực phát triển mạnh mẽ.

1.2.7 Mô hình đặc điểm công việc Hackman và Oldham

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham được phát triển vào năm 1976 bởi J. Richard Hackman và Greg R. Oldham. Đây là một trong những học thuyết quan trọng về động lực làm việc, nhấn mạnh rằng thiết kế công việc có thể ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng và động lực của nhân viên.

Mô hình làm việc này tập trung vào 5 đặc điểm chính của công việc, có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ động lực và năng suất làm việc. Sự kết hợp của các yếu tố này không chỉ

mang lại ý nghĩa cho công việc mà còn tạo ra môi trường làm việc năng động, giàu thử thách, khuyến khích sự phát triển toàn diện của nhân viên.

Mô hình này xác định 5 đặc điểm quan trọng của công việc có tác động lớn đến động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên như sau:

Sự đa dạng về kỹ năng: Là yếu tố đầu tiên, nhấn mạnh rằng công việc nên yêu cầu nhiều kỹ năng khác nhau. Điều này không chỉ giúp nhân viên cảm thấy công việc thú vị và không nhàm chán, mà còn tạo cơ hội cho họ phát triển và sử dụng toàn bộ khả năng của mình. Một công việc đa dạng về kỹ năng cũng giúp nhân viên cảm thấy tự tin hơn và giảm bớt sự đơn điệu (VD: nhân viên chế biến than nếu chỉ làm một công đoạn lặp đi lặp lại có thể mất động lực, nhưng nếu được luân chuyển qua nhiều khâu khác nhau sẽ cảm thấy hứng thú hơn trong công việc).

Hiểu rõ quy trình công việc: Là yếu tố thứ hai, cho rằng nhân viên cần có cái nhìn toàn diện về quá trình công việc từ đầu đến cuối. Hiểu rõ quy trình này giúp nhân viên nhận thức rõ vai trò của mình trong toàn bộ hệ thống, từ đó cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và quan trọng. Điều này cũng tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp ý tưởng cải tiến quy trình làm việc (VD: Nếu một công nhân chỉ tham gia vào một phần nhỏ trong quy trình chế biến than, họ có thể không thấy nhiều ý nghĩa của công việc. Nhưng nếu họ có cái nhìn toàn cảnh hơn rằng sản phẩm của mình đóng góp vào cho cả quá trình sản xuất tổng thể, họ sẽ có động lực hơn).

Tầm quan trọng của công việc: Là yếu tố thứ ba, liên quan đến việc công việc mang lại giá trị và ý nghĩa cho nhân viên. Khi công việc được đánh giá cao và mang lại lợi ích rõ ràng cho tổ chức hoặc cộng đồng, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và gắn bó hơn với công việc. Điều này thúc đẩy họ nỗ lực hơn và cống hiến hết mình (VD: Nhân viên biết rằng than của họ sản xuất hoặc họ là một thành phần của dây chuyền sản xuất, mà sản phẩm của quá trình sản xuất đó tạo ra giúp cung cấp nhiên liệu cho các ngành công nghiệp quan trọng (xi măng, luyện kim...), ảnh hưởng nhiều đến sự tăng trưởng kinh tế xã hội của đất nước, họ sẽ thấy công việc có ý nghĩa và trách nhiệm hơn).

Quyền lực và trách nhiệm: Là yếu tố thứ tư, nhấn mạnh rằng nhân viên nên có quyền tự quyết và trách nhiệm trong công việc. Khi được trao quyền và trách nhiệm, nhân viên sẽ cảm thấy có sự kiểm soát và ảnh hưởng đến kết quả công việc. Điều này không chỉ

tăng cường động lực làm việc mà còn khuyến khích sự sáng tạo và chủ động trong công việc.

Phản hồi và ghi nhận thành tựu: Là yếu tố thứ năm, yếu tố cuối cùng, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cung cấp phản hồi liên tục và công nhận thành tích của nhân viên. Hệ thống phản hồi hiệu quả giúp nhân viên biết được họ đang làm tốt điều gì và cần cải thiện ở đâu. Việc ghi nhận thành tựu không chỉ khích lệ nhân viên mà còn tạo động lực cho họ tiếp tục nỗ lực và phấn đấu.

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham có thể được áp dụng hiệu quả trong các chiến lược quản lý để nâng cao động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Ví dụ, luân chuyển công việc giúp nhân viên có cơ hội trải nghiệm và học hỏi từ nhiều nhiệm vụ khác nhau, từ đó phát triển toàn diện các kỹ năng. Giao việc cho nhóm không chỉ tăng cường tinh thần đồng đội mà còn giúp tối ưu hóa khả năng sáng tạo và giải quyết vấn đề của tập thể. Thiết lập hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên các tiêu chí rõ ràng từ mô hình này giúp quản lý có cái nhìn chính xác về hiệu suất của nhân viên, từ đó đưa ra những phản hồi và điều chỉnh kịp thời. Đối mới kết hợp các nhiệm vụ cũng là một chiến lược quan trọng, giúp tạo ra các thử thách mới và thú vị cho nhân viên, giữ cho họ luôn cảm thấy hào hứng và gắn bó với công việc.

1.3 CÁC YẾU TỐ LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1 Các yếu tố tài chính

1.3.1.1 Tiền lương, phụ cấp

Theo giáo trình "Quản trị nhân lực" của PGS.TS. Trần Kim Dung, tiền lương được định nghĩa như sau: "Tiền lương là khoản thù lao bằng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào chất lượng và số lượng lao động đã thực hiện". Tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người lao động. Đây là một khoản thu nhập chính để họ trang trải cuộc sống, ảnh hưởng đến tương lai gia đình, là một phần chi phí cho các dịch vụ sinh hoạt để tái sản xuất sức lao động. Đó là sự công nhận những đóng góp của người nhân viên. Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được tính công bằng và hiệu quả trong lao động.

Thứ nhất, tiền lương cần đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài. Công bằng bên trong thể hiện qua việc trả lương tương xứng với mức độ đóng góp, năng lực và

khối lượng công việc của từng nhân viên, không cào bằng, không phân biệt giới tính hay dân tộc. Công bằng bên ngoài được thể hiện ở mức lương có tính cạnh tranh so với thị trường lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài.

Thứ hai, tiền lương phải gắn liền với hiệu quả công việc. Việc chi trả dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ, năng suất và chất lượng công việc sẽ tạo động lực thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn, khuyến khích tinh thần trách nhiệm và sáng tạo.

Thứ ba, tiền lương cần đủ lớn hoặc ít nhất là không quá nhỏ và có sức hấp dẫn nhất định để khuyến khích người lao động phấn đấu. Khi thấy rõ sự tương xứng giữa nỗ lực và thu nhập, người lao động sẽ tuân thủ kỷ luật, nỗ lực cải thiện hiệu suất để đạt mức lương cao hơn.

Thứ tư, tùy điều kiện doanh nghiệp có thể công khai hoặc không, nhưng cần đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng và nhất quán. Người lao động phải thấy được mối liên hệ giữa kết quả công việc và mức lương nhận được, từ đó nâng cao tinh thần làm việc và sự tin tưởng vào tổ chức.

Thứ năm, chính sách tiền lương phải đồng bộ và có hệ thống, kết hợp hợp lý giữa lương, thưởng và các hình thức đãi ngộ khác để tạo động lực tổng thể, giúp nhân viên yên tâm công tác và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần chi trả lương kịp thời. Việc thưởng đúng lúc giúp củng cố hành vi tích cực và tạo niềm tin vào sự công bằng của chính sách đãi ngộ. Ngược lại, đãi ngộ chậm trễ dễ làm mất hiệu quả khuyến khích và làm giảm động lực làm việc của nhân viên.

Khi xem xét về các phương pháp tính lương cho người lao động hiện nay thì các doanh nghiệp ở Việt Nam có rất nhiều phương pháp tính lương, nhưng tóm lại chủ yếu là các phương pháp tính lương phổ biến được áp dụng như sau:

- Trả lương theo thời gian: Là hình thức trả lương dựa trên thời gian làm việc của người lao động (giờ, ngày, tuần hoặc tháng).
- Trả lương theo sản phẩm: Người lao động được trả lương theo số lượng và chất lượng sản phẩm mà họ làm ra.
- Trả lương khoán: Là hình thức giao khoán một khối lượng công việc cụ thể và trả lương trọn gói khi hoàn thành.

- Trả lương theo hỗn hợp (kết hợp): Là sự kết hợp của các phương pháp trên, phổ biến trong thực tế để vừa đảm bảo ổn định (thời gian) vừa khuyến khích hiệu suất (sản phẩm hoặc khoán).
- Trả lương theo thỏa thuận: Là hình thức người lao động và người sử dụng lao động tự thương lượng, thống nhất mức lương dựa trên năng lực, vị trí công việc, thị trường lao động và điều kiện doanh nghiệp, trong khuôn khổ pháp luật quy định.

Ngoài các mức lương trên, các công ty còn có thêm nhiều khoản thù lao được chi trả cho đội ngũ người lao động, phổ biến hơn cả là các khoản phụ cấp. Phụ cấp là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường hoặc hơi khó khăn. Doanh nghiệp có thể có các loại phụ cấp như:

Phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, công tác phí...

1.3.1.2 Tiền thưởng

Tiền thưởng: Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp người lao động có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình ở mức độ cao hơn. Từ đó có thể thấy, tiền thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực có hiệu quả nhất đối với người lao động, nhất là những người còn tiềm ẩn nhiều năng lực làm việc. Tiền thưởng có nhiều loại, bao gồm: Thưởng năng suất, chất lượng tốt; Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu; Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh; Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định... Hiện nay, các tổ chức/doanh nghiệp còn áp dụng những chương trình cá biệt hóa tiền thưởng để tạo động lực cho những đối tượng lao động có năng lực và đang khan hiếm trên thị trường. Tiền thưởng có thể được trả theo định kỳ hoặc đột xuất.

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người nhân viên. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ

càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người nhân viên mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người nhân viên, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người nhân viên. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người nhân viên cố gắng trong công việc.

1.3.1.3 Phúc lợi

Phúc lợi: Phúc lợi được cung cấp cho người lao động để họ có thêm động lực làm việc, để họ có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi có hai phần chính: Phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

Phúc lợi được hiểu là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho nhân viên. Các phúc lợi thông thường bao gồm: Tiền bảo hiểm, hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng... Có tác dụng động viên nhân viên yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi có vai trò góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho nhân viên, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của nhân viên. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên nhân viên trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ nhân viên, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

Phúc lợi theo quy định của pháp luật do Nhà nước quy định nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động ở mức độ tối thiểu do họ ở vào thế yếu hơn so với người sử dụng lao động. Tùy theo đặc điểm của mỗi quốc gia mà những phúc lợi này được quy định trong luật hay các văn bản dưới luật. Phúc lợi tự nguyện được các doanh nghiệp áp dụng nhằm kích thích nhân viên gắn bó với doanh nghiệp cũng như thu hút những người có tài năng về làm việc. Phúc lợi tự nguyện phụ thuộc nhiều vào khả năng tài chính của doanh nghiệp.

1.3.2 Các yếu tố phi tài chính

1.3.2.1 Bản thân công việc

Trước khi đi sâu hơn vào các khía cạnh trong bản thân công việc, thì có một yếu tố được coi là yếu tố căn bản trước tiên để nhân viên cảm nhận được đúng vị trí chuyên môn, trách nhiệm công việc hay đơn giản thường được gọi là “đặt đúng người vào đúng chỗ”. Đó là cách bố trí và sử dụng nhân sự. Bố trí và sử dụng nhân sự: Được hiểu là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí thích hợp nhằm khai thác tốt và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Bố trí và sử dụng nhân sự phải dựa theo các nguyên tắc sau:

- **Bố trí và sử dụng nhân sự phải theo quy hoạch:** Đảm bảo đúng người đúng việc, phân công công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của họ.
- **Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic hiệu suất:** Nguyên tắc này đòi hỏi phải làm đúng việc trước khi làm việc đúng. Hiệu suất của mỗi cá nhân góp phần làm tăng hiệu suất của tập thể, do đó cần bố trí nhân sự cho phù hợp để tạo ra một quy trình làm việc phụ thuộc và hỗ trợ lẫn nhau.
- **Bố trí và sử dụng nhân sự theo logic tâm lý xã hội:** Giao cho nhân viên nhiều phức tạp để tạo ra thách thức, kích lệ nhu cầu thành đạt, luân chuyển công việc, tạo niềm vui trong công việc.

Sau khi được bố trí xong, thì các yếu tố mà người lao động sẽ quan tâm và tác động trực tiếp đến quá trình thực hiện công việc của họ là chính bản thân công việc đã được bố trí,

Bản thân công việc là một trong những yếu tố phi tài chính quan trọng tác động trực tiếp đến mức độ động lực làm việc của người lao động. Theo lý thuyết hai yếu tố của Herzberg, “bản thân công việc” (nằm trong nhóm nhân tố tạo động lực) là yếu tố có khả năng kích thích người lao động làm việc hăng say và gắn bó lâu dài nếu họ cảm thấy công việc mang lại ý nghĩa, thử thách và cơ hội phát triển.

Các khía cạnh của bản thân công việc bao gồm:

Mức độ đa dạng và thách thức của công việc: Công việc đơn điệu, lặp đi lặp lại sẽ dễ gây nhàm chán và giảm hứng thú làm việc. Ngược lại, công việc đòi hỏi sự sáng tạo, kỹ năng chuyên môn và giải quyết vấn đề có thể tạo cảm giác hứng khởi và thành tựu cho người lao động.

Tính tự chủ trong công việc: Khi người lao động có quyền chủ động trong việc ra quyết định hoặc sắp xếp công việc theo cách phù hợp với năng lực cá nhân, họ thường cảm thấy được tin tưởng và có trách nhiệm hơn, từ đó nâng cao động lực làm việc.

Ý nghĩa công việc: Khi người lao động nhận thấy công việc của mình có đóng góp thực sự cho tổ chức hoặc xã hội, họ thường có xu hướng làm việc tích cực hơn. Đây là yếu tố đặc biệt quan trọng trong môi trường doanh nghiệp có tính chất sản xuất như Công ty Cổ phần Than Miền Trung.

Cơ hội học hỏi và phát triển: Công việc tạo điều kiện để người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, rèn luyện kỹ năng hoặc thăng tiến sẽ giúp họ cảm thấy được phát triển cá nhân trong quá trình làm việc.

Đối với Công ty Cổ phần Than Miền Trung – nơi có cơ cấu nhân sự ổn định và ít thay đổi, yếu tố bản thân công việc càng trở nên quan trọng. Việc thiết kế công việc phù hợp, phân công nhiệm vụ rõ ràng, tạo cơ hội học hỏi và gợi mở ý nghĩa công việc có thể giúp người lao động cảm thấy gắn bó hơn với doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh đội ngũ lao động chủ yếu là người lớn tuổi và có thâm niên công tác lâu năm.

1.3.2.2 Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Theo Th.S Nguyễn Bích Diệp: “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của nhân viên”.

Đối với nhiều doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của nhân viên. Đối với nhân viên, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho nhân viên, người nhân viên sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển

lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Nhân viên cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm lẫn động lực của nhân viên.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân viên được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích nhân viên vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Qua quá trình đào tạo, nhân viên sẽ có cái nhìn mới về công việc của họ và đó là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc của người lao động.

Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để nhân viên hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức cần phải kết hợp tạo động lực lao động thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho nhân viên

1.3.2.3 Cơ hội thăng tiến

Cũng theo Th.S Nguyễn Bích Diệp: “Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của nhân viên, từ đó cất nhắc, đề bạt nhân viên vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa”.

Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là hai nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu. Khi những nhu cầu cơ bản được đáp ứng, nhân viên sẽ chú ý đến nhu cầu bậc cao. Bởi vậy, thăng tiến gắn liền với những người có năng lực, muốn khẳng định mình và vươn lên. Sự thăng tiến cũng là một yếu tố trong nhóm yếu tố tạo động lực làm việc theo học thuyết hai yếu tố của F. Heberg. Với góc độ người lao động, thăng tiến có nghĩa là được công nhận năng lực, và được trao niềm tin để đảm nhận những công việc tốt hơn, cần trách nhiệm cao hơn.

Ở vị trí người quản lý cần hướng cho nhân viên những bước đi mới, vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để nhân viên thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực làm việc. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân viên

được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích nhân viên vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

1.3.2.4 Môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là những yếu tố phi tài chính đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì và nâng cao động lực làm việc của người lao động. Theo thuyết nhu cầu của Maslow, sau khi đáp ứng được các nhu cầu sinh lý cơ bản, con người sẽ có nhu cầu về sự an toàn, bao gồm cả sự an toàn về thể chất và môi trường làm việc ổn định. Đồng thời, theo thuyết hai yếu tố của Herzberg, “điều kiện làm việc” được xếp vào nhóm nhân tố duy trì, những nhân tố không trực tiếp tạo động lực, nhưng nếu không được đảm bảo sẽ gây ra sự bất mãn trong công việc.

Môi trường làm việc đề cập đến bầu không khí tổng thể trong nội bộ doanh nghiệp, bao gồm văn hóa tổ chức, mối quan hệ giữa các thành viên, sự minh bạch trong giao tiếp và sự hỗ trợ từ cấp quản lý. Một môi trường làm việc tích cực, thân thiện, dân chủ sẽ góp phần giúp người lao động cảm thấy yên tâm, thoải mái và có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, môi trường làm việc thiếu công bằng, đầy mâu thuẫn hoặc quá khắt khe có thể dẫn đến tâm lý căng thẳng, áp lực và giảm hiệu suất làm việc.

Điều kiện làm việc phản ánh các yếu tố vật chất phục vụ trực tiếp cho quá trình lao động như: Cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị, ánh sáng, độ thông thoáng, tiếng ồn, nhiệt độ, cũng như các yếu tố liên quan đến an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp. Việc doanh nghiệp đầu tư cải thiện điều kiện làm việc thể hiện sự quan tâm đến đời sống của người lao động, từ đó giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm và sự hài lòng trong công việc.

Trong các yếu tố điều kiện làm việc được nêu trên trên, tác giả sẽ đi sâu vào làm rõ tác động của một yếu tố hết sức quan trọng trong yếu tố môi trường làm việc, đó là mối quan hệ trong công việc. Về mặt tâm lý, con người có nhu cầu thuộc về, điều này thúc đẩy họ tìm kiếm sự kết nối, hỗ trợ và công nhận từ tổ chức. Xã hội học chỉ ra rằng sống và làm việc với tổ chức, tập thể giúp con người chia sẻ tài nguyên, kiến thức, và cảm xúc, từ đó xây dựng văn hóa, quy tắc và sự phát triển tập thể, của tổ chức.

Mối quan hệ trong công việc bao gồm mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, cũng như giữa các đồng nghiệp với nhau là một yếu tố phi tài chính có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, cảm xúc và mức độ gắn kết của người lao động đối với tổ chức.

Theo thuyết nhu cầu của Maslow, con người luôn có nhu cầu được thuộc về một tập thể, được yêu thương và chấp nhận. Trong môi trường làm việc, nhu cầu này được thể hiện thông qua các mối quan hệ xã hội tích cực, sự hòa hợp và hợp tác giữa các cá nhân. Đồng thời, theo thuyết hai yếu tố của Herzberg, nhân tố quan hệ với đồng nghiệp và quan hệ với cấp trên được xem là nhân tố duy trì, nếu được đảm bảo tốt sẽ tạo nền tảng để người lao động cảm thấy hài lòng và sẵn sàng đóng góp cho tổ chức.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc tạo dựng niềm tin và sự tôn trọng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi người lao động nhận được sự quan tâm, lắng nghe và hỗ trợ từ cấp trên, họ sẽ cảm thấy được ghi nhận và có giá trị, từ đó sẵn sàng nỗ lực và gắn bó hơn với công việc. Ngược lại, phong cách lãnh đạo độc đoán, thiếu tương tác hoặc không minh bạch sẽ dễ gây ra tâm lý bị cô lập, bất mãn và giảm động lực làm việc.

Mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần đoàn kết và hiệu quả phối hợp trong công việc. Một môi trường làm việc nơi các thành viên tương tác tích cực, hỗ trợ lẫn nhau sẽ giúp giảm căng thẳng, tăng hiệu suất và tạo ra sự hài lòng trong công việc. Ngược lại, nếu nội bộ xảy ra mâu thuẫn, chia rẽ hoặc cạnh tranh thiếu lành mạnh, người lao động sẽ cảm thấy mệt mỏi, dễ mất động lực và khó duy trì hiệu quả công việc.

1.4 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.4.1 Yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.1.1 Nhân lực của doanh nghiệp

a) Nhu cầu của người lao động

Theo Tâm lý học Macxit, động cơ là sự phản ánh tâm lý về đối tượng có khả năng thoả mãn nhu cầu của chủ thể. Nhu cầu bao giờ cũng nhằm vào một đối tượng nhất định. Nó hối thúc con người hành động nhằm đáp ứng thoả mãn và chỉ khi gặp được đối tượng có khả năng thoả mãn thì nó mới có thể trở thành động cơ thúc đẩy, định hướng hoạt động của chủ thể, thôi thúc con người hoạt động nhằm thoả mãn nhu cầu. Các nhu cầu

cấp độ thấp đã được thỏa mãn thì sẽ tiếp tục xuất hiện những nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Con người làm việc chính là để thỏa mãn các nhu cầu của mình, khi càng khát vọng, càng mong mỏi, người ta càng muốn đạt được nó và điều đó trở thành động lực kích thích họ hưng phấn làm việc. Tuy nhiên, vẫn có những đối tượng lại mang suy nghĩ “an phận thủ thường”, họ sống và làm việc chỉ nhằm mục đích để có thể tồn tại bình thường thì khi các nhu cầu cấp thấp đã được thỏa mãn, họ không có suy hướng cầu tiến, chỉ cần hết tháng nhận lương. Với những đối tượng như thế này, rất khó để kích thích tạo động lực cho họ bởi trong chính tư tưởng của người ta đã không có mong muốn, hay khát khao nhu cầu nào đó. Lúc này, phương pháp tạo động lực làm việc thông qua thỏa mãn nhu cầu nhân viên sẽ không có hiệu quả, buộc các nhà quản lý phải tìm kiếm các phương pháp khác như đả thông tư tưởng, gợi mở nhu cầu hay thiết lập và thực thi kỷ luật, tạo sức ép có mức độ đối với nhân viên.

b) Năng lực cá nhân

Năng lực cá nhân được hiểu là kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi mà người đó phải có, thể hiện ổn định, đáp ứng yêu cầu công việc và là yếu tố giúp một cá nhân làm việc hiệu quả hơn so với những người khác. Khả năng và năng lực làm việc của mỗi nhân viên khác nhau cũng khác nhau. Mặc khác, không phải cá nhân nào cũng có thể nhận thấy được khả năng cũng như năng lực của bản thân. Điều này đòi hỏi nhà quản lý làm sao phải biết khơi dậy những khả năng tiềm ẩn trong mỗi nhân viên và giúp họ hiểu và nắm được năng lực của mình để từ đó họ có thấy sự an tâm tin tưởng vào bản thân có thể hoàn thành tốt công việc.

c) Kinh nghiệm

Kinh nghiệm và thâm niên công tác trước đây là mấu chốt của mọi vấn đề về lương bổng, đãi ngộ thăng chức. Nhưng hiện nay quan niệm này đang dần thay đổi, thâm niên chỉ là một trong những yếu tố để xét, đề bạt, thăng thưởng... Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng đãi ngộ. Hầu hết doanh nghiệp đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn nhân viên và xét lương bổng đãi ngộ cao hơn người có ít hoặc không có kinh nghiệm công tác. Người công tác lâu năm ngoài việc có bậc lương cao hơn họ còn có thể được hưởng khoản phụ cấp thâm niên.

1.4.1.2 Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Theo Nguyễn Văn Diễm (2010): “Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý nhân lực thông qua đó tác động đến chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực”

Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề phát huy tài năng của họ. Để tạo được động lực cho nhân viên thì mục tiêu chiến lược của tổ chức phải phù hợp với mục tiêu của các cá nhân lao động. Bởi vậy, trong quá trình thiết lập mục tiêu chung nhà quản trị cần thiết phải hướng nhân viên vào việc thực hiện mục tiêu chung thông qua đó thoả mãn mục tiêu riêng của nhân viên.

Mục tiêu rõ ràng sẽ hỗ trợ cho việc thiết lập chính sách đãi ngộ thuận lợi hơn, tùy thuộc trong mục tiêu chung của tổ chức hướng đến giá trị con người như thế nào mà chính sách đãi ngộ cũng tương đồng với mục tiêu đó, có những doanh nghiệp coi việc phát triển con người là một mục tiêu đi cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, điều đó góp phần đến chính sách đãi ngộ tập trung hơn vào đầu tư cho con người trong tổ chức”.

1.4.1.3 Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Năng lực tài chính hay nói cách khác là khả năng chi trả của doanh nghiệp là nhân tố quan trọng quyết định trực tiếp đến cơ cấu lương bổng và đãi ngộ khác của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh, kinh doanh hiệu quả sẽ có khuynh hướng trả lương cao hơn và tiền thưởng cũng như phụ cấp, phúc lợi khác được quan tâm nhiều hơn.

Chiến lược trả lương của doanh nghiệp là trả lương cao hơn, trả lương so sánh hay thấp hơn các doanh nghiệp trong ngành là do chính sách mà doanh nghiệp đã xây dựng.

1.4.2 Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.2.1 Chính sách của Chính phủ và quy định của pháp luật

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp bắt buộc mọi người, mọi tổ chức phải tuân theo đảm bảo cho sự bình đẳng của các cá nhân trên thị trường lao động đã tạo động lực cho nhân viên khi làm việc như sự yên tâm về quyền lợi được đảm bảo, sự tự do trong

lựa chọn việc làm và nâng cao thu nhập... Vấn đề ở đây là tổ chức phải thực hiện đúng luật và vận dụng hiệu quả vào thực tế tổ chức để đảm bảo sự phát triển của tổ chức.

1.4.2.2 Đặc điểm của thị trường lao động

Thị trường lao động là thị trường của sức lao động, của các chủ thể tìm việc làm và các chủ thể tạo ra việc làm trong một địa phương hoặc một quốc gia cụ thể. Thị trường lao động bao gồm các hoạt động thuê mướn lao động và cung ứng lao động để thực hiện những công việc nhất định, xác định các điều kiện lao động, tiền công và các phúc lợi phải trả cho người lao động. Thị trường lao động là nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động khi người lao động có các thông tin về thị trường lao động họ sẽ đánh giá so sánh với các tổ chức trong thị trường về mức độ đãi ngộ, khen thưởng, khả năng thăng tiến và môi trường làm việc để từ đó họ ngày càng có động lực lao động hoặc giảm động lực lao động tùy vào kết quả của sự so sánh.

1.4.2.3 Môi trường Kinh tế - Xã hội

Những biến động trong nền kinh tế hoặc các vấn đề xã hội có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến tâm lý, thu nhập và mức độ gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

Về mặt kinh tế, các yếu tố như lạm phát, suy thoái kinh tế, khủng hoảng năng lượng, hoặc biến động giá cả hàng hóa đều ảnh hưởng đến chi phí sinh hoạt và chất lượng cuộc sống của người lao động. Khi giá cả tăng cao trong khi thu nhập không đổi, người lao động sẽ cảm thấy thu nhập thực tế bị giảm sút, từ đó nảy sinh nhu cầu được tăng lương hoặc cải thiện chế độ đãi ngộ. Nếu doanh nghiệp không kịp thời có giải pháp ứng phó, người lao động dễ rơi vào trạng thái bất mãn, giảm động lực làm việc hoặc có xu hướng tìm kiếm cơ hội tại các doanh nghiệp khác có chính sách tốt hơn.

Về mặt xã hội, các yếu tố như dịch bệnh, thiên tai, xung đột xã hội hoặc các chính sách an sinh thay đổi cũng tác động đến tâm lý người lao động. Chẳng hạn, trong giai đoạn xảy ra dịch bệnh COVID-19, nhiều người lao động gặp khó khăn về tài chính, tinh thần, hoặc mất cảm giác an toàn trong công việc. Những biến động này khiến người lao động gia tăng kỳ vọng về sự ổn định việc làm, các chính sách hỗ trợ y tế, sức khỏe, cũng như sự quan tâm nhiều hơn từ phía doanh nghiệp.

1.5 MỐI LIÊN HỆ GIỮA NHU CẦU VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Nhu cầu là một trạng thái thiếu hụt về tâm lý hoặc sinh lý khiến con người có xu hướng hành động để thỏa mãn nó. Theo quan điểm của các học thuyết tâm lý – quản trị như thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết nhu cầu của McClelland, hay mô hình động cơ thúc đẩy của Porter – Lawler, nhu cầu chính là yếu tố khởi nguồn và nền tảng tạo ra động lực làm việc của người lao động.

Khi một cá nhân có một nhu cầu cụ thể (VD: Nhu cầu an toàn, nhu cầu được công nhận, nhu cầu thăng tiến...), họ sẽ tìm cách đạt được mục tiêu liên quan đến nhu cầu đó thông qua các hành vi cụ thể trong công việc. Nếu người lao động tin rằng nỗ lực của họ sẽ dẫn đến kết quả tốt, từ đó được đáp ứng nhu cầu cá nhân, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn.

Mối liên hệ giữa nhu cầu và động lực có thể khái quát như sau:

Nhu cầu chưa được thỏa mãn → tạo ra căng thẳng nội tại → thúc đẩy hành vi tìm kiếm cách thỏa mãn → tin rằng thành quả từ công việc sẽ là phương tiện giúp thỏa mãn → hình thành động lực làm việc.

Khi nhu cầu được đáp ứng, người lao động cảm thấy hài lòng, có xu hướng gắn bó và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Tuy nhiên, nhu cầu của con người là đa dạng, thay đổi theo thời gian, theo độ tuổi, vị trí công việc, hoàn cảnh sống... Do đó, để tạo động lực hiệu quả, nhà quản lý cần nhận diện được những nhóm nhu cầu chủ yếu của người lao động tại từng thời điểm, từ đó xây dựng chính sách phù hợp.

Trong doanh nghiệp, việc xây dựng môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ và lộ trình phát triển cá nhân nên xuất phát từ việc thấu hiểu nhu cầu của người lao động. Khi nhu cầu được quan tâm và đáp ứng đúng cách, động lực làm việc sẽ được khơi dậy một cách tự nhiên và bền vững.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

2.1.1 Giới thiệu tổng quan

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG.

Tên tiếng Anh: CENTRAL ZONE COAL JOINT STOCK COMPANY.

Số Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh: 0400458027

Vốn đầu tư của chủ sở hữu: 56.025.900.000 đồng.

Mã chứng khoán: CZC

Trụ sở chính: 775 Nguyễn Hữu Thọ, Quận Cẩm Lệ, Thành phố Đà Nẵng.

Điện thoại: 02363.797.789

Fax: 02363.697.790

Website: <http://thanmientrung.com/>

Email: congythanmientrung@gmail.com / ctythanmientrung@vnn.vn

Giấy chứng nhận ĐKKD số 3203000192 do phòng đăng ký kinh doanh, Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Đà Nẵng cấp lần đầu vào ngày 30/12/2003 và đăng ký thay đổi lần thứ mười hai số 0400458027 ngày 10/01/2020.

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần Than Miền Trung có tiền thân là Công ty than Miền Trung, được thành lập năm 1976 trực thuộc Tổng Công ty cung ứng than Việt Nam, làm nhiệm vụ cung ứng than theo kế hoạch của Nhà nước cho nhu cầu sản xuất và đời sống tại khu vực miền Trung, Tây Nguyên. Trong quá trình phát triển, Công ty đã nhiều lần sắp xếp lại tổ chức và đổi tên. Đến năm 1995, khi Chính Phủ tổ chức lại ngành Than, thì các công ty đã tách ra trước đây cùng sát nhập lại thành tên mới là Công ty Chế biến và Kinh doanh Than Miền Trung trực thuộc Tổng Công ty Than Việt Nam. Năm 1997, Công ty đổi tên thành Công ty Than Miền Trung.

Thực hiện chính sách của Nhà nước về cổ phần hoá doanh nghiệp và Quyết định số 222/2003/QĐ-BCN ngày 17/12/2003 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp, ngày 26/12/2003, các cổ đông sáng lập đã tiến hành Đại hội cổ đông thành lập Công ty cổ phần Than Miền

Trung. Năm 2007, Công ty đổi tên thành CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG - VINACOMIN

Thực hiện chính sách của Nhà nước về cổ phần hoá doanh nghiệp và Quyết định số 222/2003/QĐ-BCN ngày 17/12/2003 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp, ngày 26/12/2003, các cổ đông sáng lập đã tiến hành Đại hội cổ đông, thành lập CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG. Năm 2007, Công ty mang tên thành CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG – TKV. Năm 2011, Công ty đổi tên thành CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG – VINACOMIN. Năm 2015 TKV tái cơ cấu còn chiếm giữ 27,25% vốn điều lệ công ty.

Ngày 12/12/2016 tại quyết định số 2949/QĐ-TKV. Tập đoàn Công nghiệp Than Khoáng sản Việt Nam đã chấm dứt công nhận Công ty Cổ phần Than Miền Trung – Vinacomin làm Công ty con của Tập đoàn TKV kể từ ngày 15/12/2016.

Tại Đại hội Cổ đông thường niên ngày 28/04/2017 đã được đại hội Cổ đông thông qua đổi tên thành Công ty Cổ phần Than Miền Trung.

2.1.3 Lĩnh vực hoạt động và sản phẩm dịch vụ

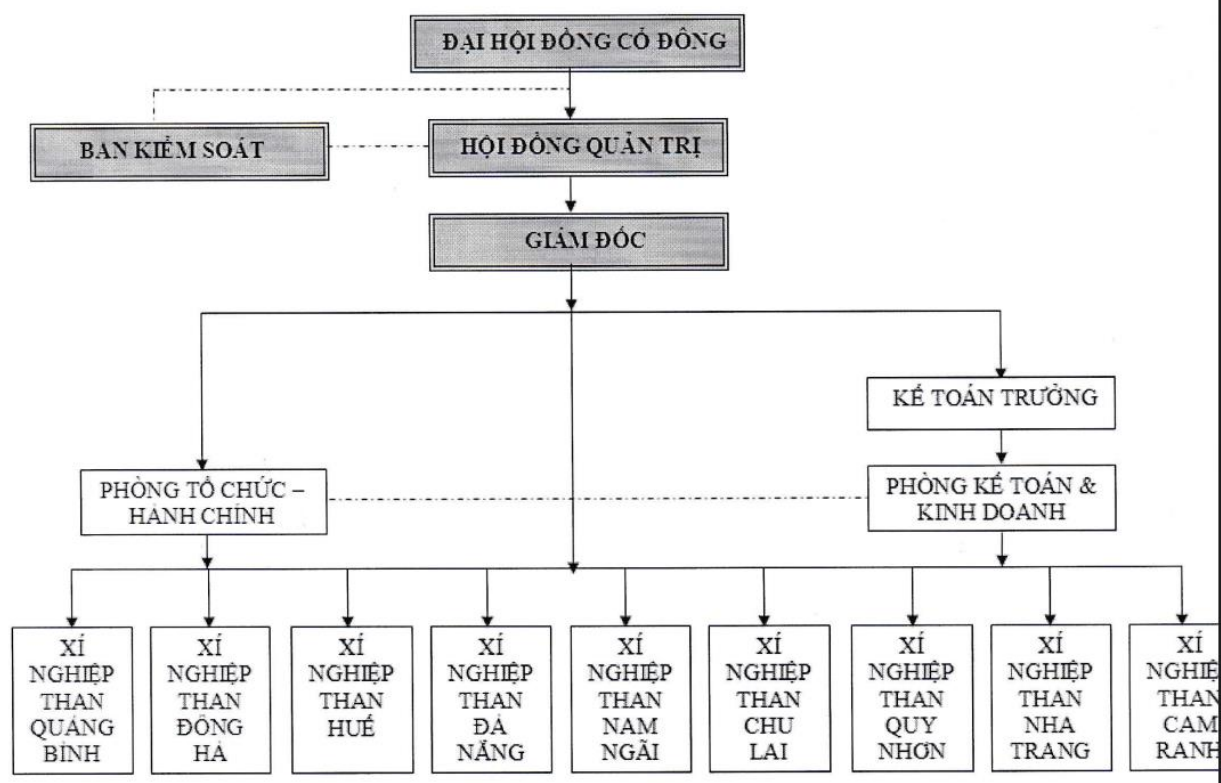
Hoạt động kinh doanh của công ty

- Sản xuất, chế biến, kinh doanh than
- Vận tải đường thủy, đường bộ;
- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng;
- Kinh doanh hàng hoá, xuất nhập hẩu vật tư, thiết bị, phụ tùng phục vụ sản xuất và tiêu dùng;
- Cho thuê nhà, mặt bằng để hoạt động kinh doanh dịch vụ;
- Kinh doanh các ngành nghề khác phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức

2.1.4.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ Phần Than Miền Trung



(Nguồn: Báo cáo thường niên – Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

2.1.4.2 Chức năng nhiệm vụ

- Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty Cổ phần. ĐHĐCĐ họp thường niên hoặc bất thường, tổ chức ít nhất mỗi năm một lần, quyết định chiến lược phát triển của Công ty, kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, thông qua nghị quyết các vấn đề như bổ sung và sửa đổi Điều lệ, loại cổ phần và số lượng cổ phần phát hành, mức cổ tức chi trả cho cổ đông hàng năm, thù lao cho các thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát,... Đại hội đồng cổ đông có quyền bầu, bãi nhiệm thay thế thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.

- Hội đồng quản trị

Là cơ quan quản lý Công ty do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng Cổ đông. Hội đồng quản trị có quyền và nghĩa vụ giám sát Giám đốc và những người quản lý khác trong Công ty. Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị do pháp luật, Điều lệ Công ty, các Quy chế nội bộ của Công ty và Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông quy định, cụ thể có quyền quyết

định, chỉ đạo thực hiện kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và ngân sách hàng năm, xác định các mục tiêu hoạt động và mục tiêu chiến lược trên cơ sở Đại hội đồng cổ đông thông qua, đề xuất mức chi trả cổ tức hàng năm. Hội đồng quản trị có quyền bổ nhiệm và bãi nhiệm Giám đốc điều hành và các cán bộ quản lý khác.

- Ban kiểm soát

Do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát các báo cáo tài chính hàng năm, 6 tháng, hàng quý, các vấn đề kiểm toán và các vấn đề liên quan đến hoạt động của Công ty, bảo vệ quyền lợi cổ đông theo luật pháp và Điều lệ Công ty. Ban Kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Ban giám đốc.

- Ban giám đốc

Điều hành toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, HĐQT và pháp luật về kết quả hoạt động của mình. Xác định cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn của các đơn vị trực thuộc, các cấp quản lý trong Công ty. Xây dựng kế hoạch sản xuất dài hạn và hàng năm, các phương án kinh doanh, các dự án đầu tư mới, các phương án liên doanh, liên kết trình Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông phê duyệt.

- Phòng Tổ chức – Hành chính

- Tham mưu cho Hội đồng quản trị, Ban giám đốc về các lĩnh vực: Tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, thanh tra, kiểm tra và giải quyết đơn thư khiếu nại, tố cáo, công tác pháp chế, quản trị hành chính, thi đua khen thưởng, kỷ luật.
- Xây dựng, quy hoạch cán bộ, tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng thi tay nghề nâng bậc.
- Xây dựng kế hoạch lao động, tiền lương hàng năm, thực hiện các chế độ, chính sách theo quy định của Nhà nước. Tổ chức quản lý tốt lực lượng lao động toàn Công ty.
- Phối hợp với Công đoàn phát động phong trào thi đua, tổng kết khen thưởng kịp thời, chính xác, tham mưu xử lý các vụ việc vi phạm kỷ luật theo quy định hiện hành
- Thực hiện công tác văn thư lưu trữ đúng quy định, quản lý tốt kho lưu trữ tài liệu.
- Hàng năm xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch chi phí hành chính của văn phòng Công ty, xây dựng văn hoá trong doanh nghiệp, trong hội họp, tiếp khách.

- Phòng Kế toán và Kinh doanh (nay là phòng Kế toán tổng hợp)

Được sát nhập từ phòng Kế toán & Nghiệp vụ kinh tế và phòng Sản xuất điều độ và tiêu thụ, có chức năng và nhiệm vụ như sau:

- Tham mưu cho Hội đồng quản trị, ban giám đốc trong lĩnh vực kế toán và tài chính. Thực hiện các chế độ về kế toán, tài chính doanh nghiệp theo pháp luật quy định.
- Theo dõi ghi chép, thống kê, cập nhật hoá đơn, chứng từ để hạch toán kế toán.
- Định kỳ tổng hợp và phân tích tình hình hoạt động kinh tế của Công ty báo cáo Hội đồng quản trị, ban giám đốc.
- Theo dõi, phản ánh chính xác, kịp thời, liên tục có hệ thống tình hình tiền vốn, chi phí sản xuất, kết quả lỗ lãi, các khoản thanh toán, nộp ngân sách.
- Thông qua kết quả thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm, xây dựng kế hoạch tài chính, vốn, phí... đảm bảo sử dụng vốn hợp lý, tiết kiệm nhằm tăng lãi.
- Tiến hành tự kiểm tra định kỳ công tác Tài chính - Kế toán ở các đơn vị trực thuộc. Tham mưu cho Hội đồng quản trị, ban giám đốc về các lĩnh vực: Công tác kế hoạch, công tác thu mua, vận tải, phân phối hàng hoá; công tác chế biến, tiêu thụ than; công tác đầu tư, xây dựng cơ bản; công tác an toàn, môi trường; công tác thống kê.
- Lập kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng kỳ, hàng năm.
- Nghiên cứu, xây dựng các dự án đầu tư, phát triển; nghiên cứu, quản lý, sử dụng có hiệu quả tối đa nguồn lực cơ sở vật chất trang thiết bị hiện có của Công ty.
- Xây dựng các định mức kinh tế, kỹ thuật, định mức tiêu hao nguyên vật liệu, định mức sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị, dự trữ nguyên nhiên vật liệu.

2.1.4.3 Các xí nghiệp than trực thuộc

Công ty cổ phần than Miền Trung có 9 đơn vị trực thuộc. Các đơn vị có tư cách pháp nhân không đầy đủ, hạch toán phụ thuộc và hoạt động theo phân cấp ủy quyền.

Bao gồm:

1) *Xí nghiệp than Quảng Bình*

Địa chỉ: 40 Lê Quý Đôn, TP Đồng Hới, tỉnh Quảng Bình.

2) *Xí nghiệp than Đông Hà*

Địa chỉ: Phường 2, Thành phố Đông Hà, tỉnh Quảng Trị.

3) *Xí nghiệp than Huế*

Địa chỉ: 37 Kinh Dương Vương, TT Thuận An, Huyện Phú Vang, tỉnh TT. Huế.

4) *Xí nghiệp than Đà Nẵng*

Địa chỉ: Phường Hoà Hải, quận Ngũ Hành Sơn, Tp. Đà Nẵng

5) *Xí nghiệp than Nam Ngãi*

Địa chỉ: Thôn Lục Tây, Thị Xã Điện Bàn, Tỉnh Quảng Nam

6) *Xí nghiệp than Chu Lai*

Địa chỉ: Thôn Hòa Mỹ, Xã Tam Nghĩa, Huyện Núi Thành, Tỉnh Quảng Nam

7) *Xí nghiệp than Quy Nhơn*

Địa chỉ: Thôn Phú Mỹ 1, Xã Phước Lộc, Huyện Tuy Phước, tỉnh Bình Định

8) *Xí nghiệp than Nha Trang*

Địa chỉ: 119 Lý Nam Đế, Tp. Nha Trang, tỉnh Khánh Hoà

9) *Xí nghiệp Than Cam Ranh*

Địa chỉ: Thôn Hòn Quy, Xã Cam Thịnh Đông, TP Cam Ranh, Tỉnh Khánh Hòa.

Công ty cũng thành lập các trạm, các cửa hàng thuộc các xí nghiệp để thực hiện nhiệm vụ nhập hàng, chế biến và trực tiếp tiêu thụ theo kế hoạch của các xí nghiệp.

Nhiệm vụ của các Xí nghiệp:

- Thực hiện nhiệm vụ thu mua, chế biến và bán than cho các đơn vị sản xuất công nghiệp có nhu cầu nhiên liệu than, phục vụ nhu cầu chất đốt sinh hoạt cho nhân dân và làm dịch vụ giao nhận than các các hộ lớn theo địa bàn được phân công.
- Quản lý cơ sở vật chất, các chi phí định mức của đơn vị.
- Quản lý chất lượng sản phẩm.
- Quản lý các trạm, các cửa hàng trực thuộc xí nghiệp.

2.2 CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY

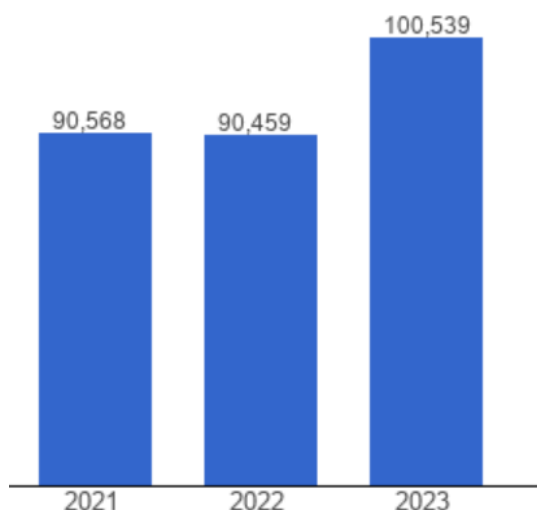
2.2.1 Môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Môi trường Kinh tế

Trong ba năm gần đây, từ 2022 đến 2024, nền kinh tế Việt Nam đã trải qua nhiều biến động đáng kể, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các doanh nghiệp, bao gồm cả

Công ty Cổ phần Than Miền Trung. Năm 2022, GDP của Việt Nam tăng trưởng 8,12%, đạt mức tăng cao nhất trong một thập kỷ. Tuy nhiên, năm 2023, tốc độ tăng trưởng giảm xuống còn 5,05%, phản ánh những thách thức kinh tế toàn cầu và nội địa. Đến năm 2024, GDP phục hồi với mức tăng 6,93% trong quý II, nhờ vào sự tăng trưởng mạnh mẽ của xuất khẩu và đầu tư nước ngoài. GDP tăng trưởng dẫn tới nhu cầu tiêu dùng trong nước tăng lên, than là ngành gián tiếp phục vụ cho đời sống người tiêu dùng, thông qua việc cung cấp than cho các ngành phục vụ trực tiếp cho đời sống như thực phẩm, vật liệu xây dựng, công nghiệp chế biến... Trong lĩnh vực khai thác, sản lượng khai thác cũng có những biến động. Năm 2022, Việt Nam sản xuất 49,855 triệu tấn than. Năm 2023, con số này giảm 3,32% xuống còn 48,179 triệu tấn, cho thấy sự suy giảm trong hoạt động khai thác.

Hình 2.2: Biểu đồ sản lượng than tiêu thụ trong nước 2021 - 2023



(Nguồn: Báo cáo của Cơ quan thông tin năng lượng Hoa Kỳ - [theglobaleconomy.com](https://www.theglobaleconomy.com) công bố và thống kê)

Mặc dù sản lượng giảm, tiêu thụ than trong nước lại tăng đáng kể. Năm 2022, tiêu thụ than đạt 90,459 triệu tấn, và tăng lên 100,539 triệu tấn vào năm 2023, phản ánh nhu cầu năng lượng ngày càng cao trong nước. Sự gia tăng tiêu thụ than trong nước, đặc biệt từ các ngành công nghiệp và sản xuất điện, tuy nhiên, việc sản lượng khai thác giảm có thể đặt ra áp lực về nguồn cung và chi phí sản xuất. Để đáp ứng nhu cầu, Việt Nam đã tăng cường nhập khẩu than, với hơn 51,1 triệu tấn được nhập khẩu trong năm 2023, trị giá hơn 7,1 tỷ USD, tăng đến 61,4% về khối lượng so với năm trước.

Về vùng tiêu thụ than trong nước, hiện nay vùng tiêu thụ than lớn nhất Việt Nam là khu vực Đông Bắc Bộ, đặc biệt là tỉnh Quảng Ninh, không chỉ là trung tâm khai thác mà còn là nơi tiêu thụ than lớn nhất, nhờ vào sự tập trung của nhiều nhà máy nhiệt điện và các ngành công nghiệp sử dụng than phát triển. Theo số liệu từ Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV), trong 9 tháng đầu năm 2023, sản lượng than tiêu thụ tại vùng Cẩm Phả (Quảng Ninh) đạt hơn 16,36 triệu tấn, chiếm khoảng 33,5% tổng sản lượng tiêu thụ toàn Tập đoàn trong cùng kỳ. Về miền Nam, khu vực này được đánh giá là vùng có sản lượng tiêu thụ than tăng lên trong những năm gần đây, đặc biệt là vùng Đông Nam Bộ và Đồng bằng sông Cửu Long, lí do là vì sự phát triển của các nhà máy nhiệt điện ở miền Nam như nhiệt điện Duyên Hải (Trà Vinh), Long Phú (Sóc Trăng), Sông Hậu (Hậu Giang). Miền Nam là khu vực tập trung phát triển công nghiệp của cả nước, nên nhờ sự công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở miền Nam kéo theo sự gia tăng của sản lượng tiêu thụ than ở vùng này. Ở khu vực miền Trung – Tây Nguyên, nhu cầu tiêu thụ than tuy không lớn như miền Nam hay miền Bắc, nhưng vẫn duy trì ở mức ổn định và có xu hướng tăng nhẹ trong những năm gần đây, đặc biệt ở các tỉnh công nghiệp đang phát triển như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Đắk Lắk, Gia Lai...

Trong những năm gần đây, nhiều tỉnh thành miền Trung như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Thừa Thiên Huế, Bình Định, Phú Yên đã được Chính phủ ưu tiên đầu tư các khu công nghiệp, khu kinh tế ven biển và khu công nghệ cao. Quá trình công nghiệp hóa và đô thị hóa nhanh chóng tại các địa phương này đã và đang kéo theo nhu cầu lớn về năng lượng, trong đó than vẫn đóng vai trò là nguồn nguyên liệu phổ biến và giá rẻ trong các lò hơi công nghiệp và sản xuất vật liệu xây dựng. Quan trọng hơn, miền Trung là khu vực tập trung nhiều ngành công nghiệp nhẹ như sản xuất vật liệu xây dựng, chế biến nông sản, thực phẩm, lò hơi công nghiệp trong các xưởng sản xuất vừa và nhỏ. Đặc điểm của các ngành này là phụ thuộc vào nguồn năng lượng nhiệt có chi phí thấp, trong đó than vẫn là lựa chọn phổ biến. Dù xu hướng chuyển đổi năng lượng đang diễn ra, song với quy mô sản xuất hiện tại của các cơ sở này, than vẫn là giải pháp khả thi nhất về mặt chi phí và kỹ thuật. Các điều kiện nêu trên vừa là thách thức nhưng cũng là cơ hội phát triển cho công ty khi khu vực kinh doanh chủ yếu là địa bàn miền Trung.

2.2.1.2 Môi trường xã hội – văn hóa

Xã hội ngày càng quan tâm đến vấn đề môi trường và sức khỏe cộng đồng. Các tổ chức phi chính phủ và người dân địa phương thường xuyên phản ánh về tác động tiêu cực của

hoạt động khai thác than đến môi trường sống. Theo khảo sát của Viện Nghiên cứu Môi trường và Phát triển Bền vững năm 2022, 65% người dân tại các khu vực khai thác than bày tỏ lo ngại về ô nhiễm không khí và nguồn nước. Xu hướng tiêu dùng than đang thay đổi khi người dân và doanh nghiệp quan tâm hơn đến môi trường. Theo khảo sát của Viện Nghiên cứu Phát triển Bền vững (2023), có đến 70% doanh nghiệp công nghiệp nặng tại Việt Nam đang tìm kiếm nguồn năng lượng thay thế nhằm giảm phụ thuộc vào than. Điều này tạo áp lực lên các công ty trong việc cải thiện quy trình sản xuất, kinh doanh than khoáng sản, giảm thiểu tác động tiêu cực và thực hiện trách nhiệm xã hội. Khách hàng tại khu vực miền Trung – Tây Nguyên nói chung có tập quán tiêu dùng than theo mùa vụ, phụ thuộc vào sự tăng trưởng của hoạt động sản xuất (gạch, tinh bột sắn, thực phẩm...) và có tâm lý trọng giá hơn trọng chất lượng dịch vụ. Điều này ảnh hưởng đến chính sách bán hàng, ổn định giá than và chiến lược chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp. Ngoài ra, mối quan hệ kinh doanh thường được xây dựng trên nền tảng niềm tin cá nhân và lịch sử giao dịch lâu dài, điều này tạo ra một môi trường kinh doanh có tính bảo thủ, cũng khó tiếp cận khách hàng mới nếu không có sự giới thiệu hoặc kết nối cá nhân.

2.2.1.3 Môi trường công nghệ

Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu suất chế biến than. Trên thế giới, công nghệ tuyển than huyền phù, tuyển nổi giúp cải thiện chất lượng than, giảm ô nhiễm. Ở Việt Nam, các tập đoàn lớn như TKV đã ứng dụng công nghệ rửa than tuần hoàn, tiết kiệm 40-50% nước thải (Báo cáo TKV, 2023).

Ngoài ra, công nghệ **GIS** (Geographic Information System) đang được sử dụng để tối ưu hóa logistics, giúp doanh nghiệp xác định tuyến đường vận chuyển than hiệu quả nhất, giảm thiểu chi phí và thời gian giao hàng. Một số doanh nghiệp kinh doanh than tại miền Trung đã thử nghiệm GIS và ghi nhận mức tiết kiệm chi phí vận tải lên đến 15% mỗi năm (theo Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 2023).

Tuy nhiên, rào cản lớn nhất là chi phí đầu tư cao và thiếu nhân lực vận hành (Bộ Công Thương, 2023). Để bắt kịp xu hướng, Công ty Cổ phần Than Miền Trung cần có chiến lược đầu tư công nghệ kết hợp đào tạo nhân sự, đảm bảo ứng dụng hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh. Ngoài ra, việc chuyển đổi công nghệ đòi hỏi nhân sự có chuyên môn, trong khi lực lượng lao động ngành than tại miền Trung phần lớn là nhân viên lớn

tuổi, chưa quen với hệ thống tự động hóa. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch **đào tạo nhân sự song song với đầu tư công nghệ**, tránh tình trạng máy móc hiện đại nhưng không có người vận hành hiệu quả.

2.2.1.4 Môi trường tự nhiên

Trong ba năm gần đây, từ 2022 đến 2024, môi trường tự nhiên tại Việt Nam đã trải qua nhiều biến đổi đáng kể, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành than, bao gồm Công ty Cổ phần Than Miền Trung. Biến đổi khí hậu đã dẫn đến sự gia tăng về tần suất và cường độ của các hiện tượng thời tiết cực đoan như bão, lũ lụt và hạn hán. Những hiện tượng này không chỉ gây khó khăn cho hoạt động khai thác và vận chuyển than mà còn làm tăng chi phí bảo trì và sửa chữa cơ sở hạ tầng. Đồng thời, nhận thức toàn cầu về tác động tiêu cực của than đối với môi trường đã thúc đẩy Việt Nam cam kết giảm phát thải carbon và chuyển đổi sang các nguồn năng lượng sạch hơn. Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới, Việt Nam đã đặt mục tiêu đạt được mức phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050, điều này đòi hỏi việc giảm dần sự phụ thuộc vào than trong cơ cấu năng lượng quốc gia. Tuy nhiên, nhu cầu than trong nước vẫn tiếp tục tăng do sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp và sản xuất điện. Năm 2023, tiêu thụ than của Việt Nam đạt 100,538 nghìn tấn, tăng từ 90,458 nghìn tấn vào năm 2022. Sự gia tăng này đặt ra thách thức cho Công ty Cổ phần Than Miền Trung trong việc cân bằng giữa đáp ứng nhu cầu thị trường và tuân thủ các chính sách môi trường ngày càng nghiêm ngặt. Đặc biệt than là ngành chịu nhiều áp lực từ chính sách môi trường. Luật Bảo vệ môi trường 2020 yêu cầu doanh nghiệp phải kiểm soát nghiêm ngặt lượng khí thải, bụi và nước thải trong quá trình chế biến than. Theo báo cáo của Bộ Tài nguyên & Môi trường, một số doanh nghiệp chế biến than tại miền Trung đã bị xử phạt do không đảm bảo tiêu chuẩn xả thải. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách về việc đầu tư hệ thống xử lý môi trường đạt chuẩn.

Về trữ lượng than còn lại có thể khai thác, vì than đá là tài nguyên khoáng sản không thể tái tạo, có vai trò quan trọng trong an ninh năng lượng quốc gia. Theo số liệu từ TKV, tổng trữ lượng tài nguyên than dự báo của Việt Nam được ước tính có thể đáp ứng trong vòng 70 – 80 năm tới. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra bài toán lớn về sự cạn kiệt tài nguyên trong trung hạn, đặc biệt khi chi phí khai thác ngày càng tăng do phải khai thác ở độ sâu lớn hơn và điều kiện địa chất phức tạp hơn. Đối với các doanh nghiệp kinh

doanh than như Công ty Cổ phần Than Miền Trung, sự suy giảm dần của trữ lượng than không chỉ làm gia tăng rủi ro thiếu hụt nguồn cung, mà còn tác động đến giá đầu vào, khả năng đàm phán hợp đồng dài hạn và tính ổn định trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Do đó, công ty cần chủ động theo dõi biến động trữ lượng, tăng cường hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp, và hướng tới các giải pháp phát triển bền vững trong dài hạn hoặc có thể là thay đổi mô hình/sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh.

2.2.1.5 Môi trường chính trị - pháp luật

Việt Nam duy trì môi trường chính trị ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động. Tuy nhiên Chính phủ Việt Nam đã và đang thực hiện các chính sách nhằm giảm thiểu tác động môi trường từ ngành công nghiệp khai thác than. Than là tài nguyên quốc là, liên quan đến lĩnh vực an ninh năng lượng, nên sẽ bị chi phối nhiều bởi các chế tài quy định của quốc gia. Các quy định nghiêm ngặt về bảo vệ môi trường và an toàn lao động buộc các công ty như Than Miền Trung phải đầu tư nhiều hơn vào công nghệ sạch và đào tạo nhân sự. Theo Báo cáo của Bộ Công Thương, năm 2024, chi phí tuân thủ các quy định môi trường đã tăng 15% so với năm trước. Bên cạnh đó, Việt Nam đang thực hiện cam kết giảm phát thải theo Thỏa thuận Paris và chuyển đổi năng lượng xanh, thể hiện qua Quy hoạch điện VIII (2023).

Hoạt động chế biến và kinh doanh than chịu sự điều chỉnh của nhiều quy định pháp luật. Thông tư số 14/2013/TT-BCT yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh than phải có kho bãi đạt tiêu chuẩn, hệ thống giám sát nguồn gốc than và hợp đồng mua bán rõ ràng. Ngoài ra, các chính sách về thuế tài nguyên và phí môi trường ngày càng siết chặt. Đơn cử như Luật Thuế tài nguyên 2010 (sửa đổi bởi Luật số 45/2019/QH14) quy định mức thuế suất đối với than dao động từ 7% đến 12%, tùy thuộc vào loại than (than antraxit, than nâu, than mỡ). Nghị định số 27/2023/NĐ-CP đã quy định chặt chẽ hơn cách tính phí đối với khai thác khoáng sản, bao gồm than.

Việc Chính phủ đẩy mạnh tinh gọn bộ máy không chỉ giúp bộ máy quản lý nhà nước trở nên hiệu quả hơn mà còn tạo ra những tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thứ nhất, cải cách thủ tục hành chính giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí. Việc đơn giản hóa quy trình cấp phép, kiểm định chất lượng than hay thủ tục thuế giúp công ty không còn phải chạy vạy qua nhiều cửa, giảm áp lực về thời gian và nhân sự. Thứ hai, chính phủ điện tử và chuyển đổi số giúp doanh nghiệp dễ dàng

tiếp cận thông tin, đấu thầu, kê khai thuế hay thực hiện thủ tục xuất nhập khẩu nhanh chóng hơn. Hệ thống CSDL quốc gia giúp các khâu đăng ký kinh doanh, hợp đồng lao động hay kiểm soát môi trường trở nên minh bạch hơn, giảm bớt các chi phí không chính thức.

2.2.2 Môi trường vi mô

2.2.2.1 Nhà cung cấp

Trong chuỗi giá trị ngành than, nhà cung cấp đóng vai trò nền tảng trong việc đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định, cả về khối lượng, chất lượng lẫn giá cả. Đối với Công ty Cổ phần Than Miền Trung, vì than là sản phẩm đặc thù, là tài nguyên năng lượng quốc gia, nên nguồn cung cấp than chủ yếu đến từ nhóm các công ty con và đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV). Tập đoàn giữ vai trò chi phối phần lớn thị trường khai thác và phân phối than nội địa. TKV là tập đoàn kinh tế nhà nước lớn nhất trong ngành khai thác than tại Việt Nam, với tổng sản lượng khai thác than đạt 47-50 triệu tấn/năm (theo dữ liệu năm 2023). Các đơn vị thành viên của TKV đóng góp phần lớn sản lượng này, đảm bảo nguồn cung than cho cả thị trường nội địa và cả xuất khẩu. Các công ty này chủ yếu tập trung tại Quảng Ninh – trung tâm khai thác than lớn nhất Việt Nam, với các mỏ than lớn như mỏ Vàng Danh, mỏ Hà Tu, mỏ Đèo Nai, mỏ Cao Sơn,... Các đơn vị thành viên của TKV sở hữu năng lực cung ứng mạnh mẽ, với tổng sản lượng khai thác than rất lớn mỗi năm, đảm bảo nguồn cung dồi dào, đảm bảo kịp thời cho các đơn vị mua than. Các công ty là đơn vị thành viên của TKV cung cấp than cho Công ty Cổ Phần Than Miền Trung có thể kể đến như sau:

a) Công ty Cổ phần Than Vàng Danh – Vinacomin

Công ty Cổ phần Than Vàng Danh - Vinacomin là một trong những đơn vị khai thác than hầm lò lớn nhất thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV). Thành lập từ năm 1964, công ty có trụ sở tại thành phố Uông Bí, tỉnh Quảng Ninh. Than Vàng Danh hiện quản lý mỏ than Vàng Danh với trữ lượng lớn, tập trung khai thác than hầm lò ở độ sâu từ 150m đến 300m. Ngoài khai thác, Than Vàng Danh còn thực hiện chế biến than (tuyển than) để đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng khác nhau cho khách hàng. Sản phẩm chính của Than Vàng Danh gồm có 2 loại, than antraxit chất lượng cao

phù hợp cho sản xuất điện, công nghiệp thép, xi măng và các loại than cục, than cám phục vụ nhu cầu dân sinh và công nghiệp.

b) Công ty kho vận và Cảng Cẩm Phả – Vinacomin

Công ty Kho vận và Cảng Cẩm Phả – Vinacomin là một đơn vị thành viên quan trọng trong hệ thống cung ứng than của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV), giữ vai trò trung gian trong khâu tiếp nhận, vận chuyển, bảo quản và giao nhận than từ các mỏ khai thác đến tay các doanh nghiệp sử dụng than nội địa. Công ty Kho vận và Cảng Cẩm Phả đóng vai trò không thể thiếu trong việc kết nối giữa các đơn vị khai thác than và các công ty tiêu thụ, đặc biệt là các đơn vị ở miền Trung và miền Nam, nơi không có điều kiện khai thác than tại chỗ. Việc Công ty Cổ phần Than Miền Trung có mối quan hệ cung ứng ổn định với đơn vị này giúp đảm bảo tính liên tục trong chuỗi vận hành, kinh doanh. Trong năm 2023, giá trị than mua từ đơn vị này lên đến hơn 243 tỉ đồng (theo báo cáo tài chính đã kiểm toán của Công ty Cổ phần Than Miền Trung), biến Công ty kho vận và Cảng Cẩm Phả – Vinacomin trở thành một trong những đơn vị thành viên của TKV cung cấp than nhiều nhất cho công ty.

c) Công ty Cổ phần Than – Điện Nông Sơn – TKV

Cũng là một đơn vị khác thuộc nhóm đơn vị thành viên của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam. Công ty Cổ phần Than – Điện Nông Sơn (trước đây là Công ty Than Nông Sơn) là một doanh nghiệp hoạt động tại huyện Nông Sơn, tỉnh Quảng Nam. Mỏ than Nông Sơn có trữ lượng hạn chế, ước tính chỉ còn khoảng 1-2 triệu tấn (theo dữ liệu lịch sử), và sản lượng khai thác hàng năm rất nhỏ, dao động từ 20.000 đến 50.000 tấn than nguyên khai, tùy thuộc vào tình hình khai thác và nhu cầu. Vì vừa khai thác vừa quản lý, vận hành nhà máy nhiệt điện Nông Sơn với công suất 30 MW, trong các năm gần đây, sản lượng than từ Nông Sơn cung ứng cho công ty Cổ phần Than Miền Trung không nhiều, vì hầu hết sản lượng than khai thác được ở mỏ than Nông Sơn chỉ đủ dùng để vận hành nhà máy nhiệt điện.

Nhận xét: Nhìn chung, ngành than là một ngành liên quan đến tài nguyên khoáng sản quốc gia, do đó chịu sự điều tiết chặt chẽ của nhà nước. Trong bối cảnh đó, Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) nắm vai trò đơn vị chủ lực, có ảnh hưởng gần như hầu hết trong việc khai thác, phân phối và điều phối lưu thông than trên toàn quốc.

Công ty Cổ phần Than Miền Trung không trực tiếp khai thác than mà chủ yếu mua than từ các đơn vị thành viên của TKV, nên chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các chính sách, cơ chế phân phối và giá cả của tập đoàn này. Do tính chất đặc thù, có giới hạn và chịu sự chi phối nên khả năng chuyển đổi nhà cung cấp gần như không khả thi trong ngắn hạn và trung hạn. Vì TKV giữ vị thế chi phối, nên các công ty mua than như Than Miền Trung thường không có nhiều lợi thế thương lượng về giá cả. Giá than được TKV điều hành dựa trên cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, đồng thời tính đến mục tiêu điều tiết vĩ mô. Điều này khiến việc đàm phán giá thường không linh hoạt hoặc không theo hướng có lợi cho người mua, nhưng đổi lại, chất lượng than đến từ TKV mang tính ổn định dài hạn và mức độ đảm bảo, cam kết cao.

2.2.2.2 Khách hàng

Khách hàng chủ yếu của công ty là khách hàng doanh nghiệp. Dựa vào yếu tố như đặc điểm ngành nghề và sản phẩm đầu ra, tác giả sẽ chia danh sách khách hàng ra làm 3 nhóm chủ yếu như sau:

a) Nhóm khách hàng là doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng:

- Doanh nghiệp sản xuất xi măng

Ngành sản xuất xi măng và gạch men tiêu thụ một lượng lớn than để làm nhiên liệu trong quá trình nung luyện. Theo số liệu từ Hiệp hội Xi măng Việt Nam, năm 2023, tổng sản lượng xi măng tiêu thụ trong nước đạt khoảng 56 triệu tấn, trong đó miền Trung chiếm tỷ trọng lớn. Đặc biệt, các tỉnh như Quảng Nam, Đà Nẵng, Bình Định có nhiều nhà máy sản xuất xi măng lớn.

Các nhà máy xi măng sử dụng than để nung clinker, nguyên liệu chính trong sản xuất xi măng. Quá trình này yêu cầu than có nhiệt trị cao, cháy đều và không chứa nhiều lưu huỳnh để tránh ảnh hưởng đến chất lượng xi măng.

Nhóm khách hàng này cũng mang lại nguồn doanh thu ổn định, vì ngành xi măng có nhu cầu tương đối lớn và ít bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi công nghệ đột ngột. Hợp đồng cung ứng than thường được ký kết trung và dài hạn, tạo sự chắc chắn trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, do ngành xây dựng có tính chu kỳ, nhu cầu xi măng có thể bị ảnh hưởng bởi biến động của thị trường bất động sản. Khi thị trường suy giảm, nhu cầu xi măng giảm theo, kéo theo đó là nhu cầu tiêu thụ than giảm.

- Nhà máy luyện kim, gang thép

Ngành luyện kim sử dụng than trong quá trình sản xuất gang, thép, đặc biệt là than cốc - loại than có hàm lượng carbon cao và ít tạp chất. Việc cung ứng than cho các doanh nghiệp luyện kim có tiềm năng lớn vì ngành công nghiệp nặng này có nhu cầu tiêu thụ than đáng kể.

Lợi ích lớn nhất khi hợp tác với nhóm khách hàng này là sản lượng tiêu thụ lớn và ổn định. Khi ngành gang thép phát triển, nhu cầu than tăng mạnh. Tuy nhiên, nhóm khách hàng này cũng chịu tác động từ giá cả nguyên liệu đầu vào và biến động của thị trường thép toàn cầu. Nếu giá thép giảm hoặc chính sách thuế thay đổi, nhu cầu nhập than cũng sẽ giảm theo. Ngoài ra, các doanh nghiệp luyện kim có yêu cầu rất khắt khe về chất lượng than, yêu cầu công ty phải đảm bảo nguồn hàng đạt tiêu chuẩn ổn định.

- Nhà máy sản xuất gạch men

Than được sử dụng trong ngành sản xuất gạch men chủ yếu để cung cấp nhiệt trong quá trình nung gạch. Các nhà máy sản xuất gạch men cần than có nhiệt trị ổn định, đốt cháy đều và không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Đây là nhóm khách hàng có nhu cầu tương đối ổn định, vì ngành xây dựng và trang trí nội thất luôn có nhu cầu cao đối với gạch men. Hợp tác với các doanh nghiệp này giúp công ty mở rộng thị trường và tiêu thụ than đều đặn. Tuy nhiên, ngành sản xuất gạch men có sự cạnh tranh khốc liệt, làm tăng áp lực giảm giá than để tối ưu chi phí sản xuất. Bên cạnh đó, ngành này cũng chịu ảnh hưởng bởi xu hướng tiêu dùng và thị hiếu khách hàng, khiến nhu cầu có thể dao động theo từng giai đoạn.

- Nhà máy sản xuất gạch Tuynel

Nhà máy sản xuất gạch tuynel là một trong những khách hàng tiêu thụ than đáng kể của Công ty Cổ phần Than Miền Trung. Loại gạch này được sản xuất theo công nghệ tuynel, trong đó đất sét được tạo hình và nung trong lò với nhiệt độ cao (từ 900 – 1.100°C) để tạo ra sản phẩm bền chắc. Than đóng vai trò là nguồn cung cấp nhiệt chính trong quá trình này, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng gạch thành phẩm cũng như chi phí sản xuất.

Nhu cầu than của các nhà máy gạch tuynel khá lớn, đặc biệt ở những khu vực có ngành xây dựng phát triển mạnh như miền Bắc và miền Trung. Theo Hiệp hội Gốm sứ Xây dựng Việt Nam, hiện cả nước có khoảng 1.500 lò gạch tuynel, với tổng công suất sản xuất đạt khoảng 25 – 30 tỷ viên gạch/năm. Điều này cho thấy tiềm năng tiêu thụ than trong ngành là rất đáng kể.

Đây là nhóm khách hàng có nhu cầu ổn định vì gạch là vật liệu xây dựng thiết yếu, ít bị thay thế. Hơn nữa, yêu cầu về chất lượng than của ngành này không quá khắt khe như ngành xi măng hay luyện kim. Các nhà máy gạch tuynel thường sử dụng than cám có nhiệt trị trung bình, không đòi hỏi độ tinh khiết cao

Mặc dù tiềm năng lớn, nhưng việc cung cấp than cho các nhà máy gạch tuynel cũng có những khó khăn nhất định. Một trong những thách thức lớn nhất là chính sách siết chặt môi trường của Nhà nước. Từ năm 2018, Bộ Xây dựng đã yêu cầu các địa phương loại bỏ dần các lò gạch thủ công và hạn chế mở mới các nhà máy gạch tuynel để giảm thiểu ô nhiễm. Ngoài ra, ngành sản xuất gạch tuynel chịu ảnh hưởng lớn từ thị trường bất động sản và đầu tư xây dựng. Khi ngành xây dựng phát triển, nhu cầu gạch tăng cao kéo theo nhu cầu than cũng tăng. Ngược lại, khi thị trường bất động sản gặp khó khăn, các dự án đình trệ, nhu cầu tiêu thụ gạch giảm mạnh, dẫn đến tiêu thụ than cũng bị ảnh hưởng.

b) Nhóm khách hàng là doanh nghiệp sản xuất thực phẩm:

- Công ty Acecook (mì ăn liền)

Acecook là một trường hợp đặc biệt trong danh sách khách hàng của công ty, vì họ sử dụng than chủ yếu để phục vụ quá trình sản xuất thực phẩm, Acecook sử dụng than để sấy lò hơi trong sản xuất mì ăn liền. Theo báo cáo thường niên của Acecook năm 2023, mỗi năm công ty tiêu thụ hàng trăm ngàn tấn nhiên liệu để vận hành hệ thống lò hơi. Họ yêu cầu than có nhiệt trị ổn định, không gây ô nhiễm và có thể cung cấp liên tục với số lượng vừa phải.

Tuy nhiên, ngành thực phẩm cũng đang đối diện với áp lực từ chính sách môi trường. Acecook có thể dần chuyển sang các nguồn năng lượng sạch hơn như khí hóa lỏng (LNG) hoặc điện sinh khối, nhằm giảm phát thải và đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế về sản xuất bền vững. Áp lực chuyển đổi sang năng lượng sạch này có thể khiến nhu cầu than trong ngành thực phẩm giảm dần.

- Nhà máy sản xuất tinh bột sắn

Nhà máy sản xuất tinh bột sắn sử dụng than chủ yếu để vận hành nồi hơi, cung cấp nhiệt cho quá trình chế biến sắn thành tinh bột. Đây là một ngành công nghiệp quan trọng, đặc biệt ở các tỉnh Tây Nguyên, Đông Nam Bộ và Bắc Trung Bộ, nơi có diện tích trồng sắn lớn. Theo Hiệp hội Sắn Việt Nam, sản lượng tinh bột sắn mỗi năm đạt khoảng 7 – 9 triệu tấn, trong đó phần lớn phục vụ xuất khẩu.

Nhóm khách hàng này có nhu cầu tiêu thụ than khá ổn định do quy trình sản xuất tinh bột sắn hoạt động quanh năm, không phụ thuộc vào mùa vụ như một số ngành khác. Hơn nữa, các nhà máy tinh bột sắn thường sử dụng than có nhiệt trị trung bình, không yêu cầu than quá cao cấp, giúp công ty dễ dàng đáp ứng nhu cầu mà không cần đầu tư nhiều vào khâu tuyển chọn than.

Ngoài ra, sản xuất tinh bột sắn tiêu thụ một lượng nhiệt lớn để vận hành nồi hơi, sấy tinh bột và làm khô sản phẩm. So với các nguồn nhiên liệu khác như dầu hoặc khí hóa lỏng, than vẫn là lựa chọn có chi phí hợp lý hơn, giúp nhà máy tối ưu hóa chi phí sản xuất. Điều này tạo cơ hội cho công ty xây dựng mối quan hệ hợp tác dài hạn với khách hàng trong ngành này.

Tuy nhiên, ngành này phụ thuộc lớn vào xuất khẩu, đặc biệt là thị trường Trung Quốc. Khi nhu cầu giảm, sản lượng tinh bột sắn sụt giảm, kéo theo tiêu thụ than giảm. Hơn nữa, các chính sách môi trường ngày càng khắt khe, một số nhà máy có thể chuyển đổi sang nhiên liệu sạch hơn như biomass hoặc khí hóa lỏng. Ngoài ra, việc vận chuyển than đến các cơ sở sản xuất ở nhiều khu vực cũng đòi hỏi chi phí logistics hợp lý để duy trì lợi nhuận.

c) Nhóm khách hàng là các đơn vị phân phối, kinh doanh than

- Đại lý và thương nhân kinh doanh than

Nhóm khách hàng này không trực tiếp sử dụng than mà đóng vai trò trung gian, mua than từ công ty để phân phối lại cho các doanh nghiệp nhỏ lẻ hoặc khu vực địa phương. Họ quan tâm nhiều đến giá cả, khả năng cung ứng linh hoạt và các chính sách chiết khấu.

Hợp tác với các đại lý giúp công ty mở rộng mạng lưới phân phối, tiếp cận nhiều thị trường hơn mà không cần đầu tư thêm vào hệ thống bán hàng trực tiếp. Tuy nhiên, do

đây là nhóm khách hàng trung gian, biên lợi nhuận thường thấp. Ngoài ra, rủi ro tín dụng cũng cao hơn vì công ty phải theo dõi công nợ của nhiều đại lý nhỏ, không phải ai cũng có khả năng tài chính mạnh.

- Các công ty kinh doanh than nhỏ hơn

Bên cạnh các đại lý lớn, có nhiều công ty kinh doanh than quy mô nhỏ mua lại than từ công ty để bán cho các doanh nghiệp sản xuất nhỏ lẻ. Họ không có nhu cầu ổn định và thường đặt hàng theo từng đợt nhỏ, phụ thuộc vào nhu cầu thị trường.

Ưu điểm khi hợp tác với nhóm này là khả năng đa dạng hóa thị trường, tránh tập trung quá nhiều vào một số khách hàng lớn. Tuy nhiên, nhược điểm là khó kiểm soát chất lượng dịch vụ và quản lý thanh toán, vì nhiều doanh nghiệp nhỏ có khả năng tài chính hạn chế.

Tổng kết: Công ty Cổ phần Than Miền Trung phục vụ một hệ thống khách hàng đa dạng, từ các nhà máy công nghiệp lớn như xi măng, luyện kim đến những đơn vị có nhu cầu chuyên biệt như nhà máy gạch men, gạch Tuynel, Acecook và nhà máy tinh bột sắn. Nhóm khách hàng công nghiệp tiêu thụ than với số lượng lớn nhưng yêu cầu chất lượng cao và chịu ảnh hưởng mạnh từ chính sách nhà nước. Ngành vật liệu xây dựng có nhu cầu ổn định nhưng bị tác động bởi thị trường bất động sản và quy định môi trường. Trong khi đó, các doanh nghiệp trong ngành thực phẩm như Acecook và nhà máy tinh bột sắn có tiềm năng hợp tác lâu dài nhưng đối mặt với nguy cơ chuyển đổi sang nhiên liệu sạch hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là sản lượng tiêu thụ của các ngành trên đều ảnh hưởng trực tiếp đến công ty, những biến động về sản lượng giảm trong các năm vừa qua phản ánh nhu cầu than đầu vào của các ngành sản xuất liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến đầu ra của công ty.

2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh

Vì tính đặc thù cao của ngành kinh doanh than khoáng sản, cũng như đặc điểm riêng của ngành kinh doanh than trong nước nên việc xác định một cách cụ thể đâu là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty rất khó khăn và mờ nhạt. Có một vài lý do như sau:

Thứ nhất, thị trường than tại Việt Nam mang tính đặc thù cao và phân mảnh, thị trường than tại Việt Nam không vận hành hoàn toàn theo quy luật thị trường tự do, mà chịu sự quản lý của Nhà nước, thông qua Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV). Các

công ty ngoài hệ thống TKV như Công ty Cổ Phần Than Miền Trung không tự khai thác mà chỉ mua lại từ các đầu mối lớn rồi chế biến, phân phối lại, khiến ranh giới giữa “đối thủ” và “đối tác trung gian” trở nên mờ nhạt.

Thứ hai, trong thực tế, cạnh tranh chủ yếu diễn ra ở cấp độ “đại lý – thương nhân – công ty phân phối nhỏ” trong khu vực, nhưng các đối thủ này lại không đăng ký dưới tên là công ty kinh doanh than chuyên nghiệp hoặc hoạt động dưới nhiều tên khác nhau (VD: công ty logistics, công ty thương mại tổng hợp, công ty năng lượng...). Điều này khiến tên gọi pháp lý của các công ty đó không phản ánh đúng hoạt động cạnh tranh và mức độ cạnh tranh với nhau cũng không quá nổi bật.

Thứ ba, đặc thù sản phẩm than là ít khác biệt, nên cạnh tranh thường chỉ diễn ra âm thầm, không nổi bật trên truyền thông. Than là nguyên liệu công nghiệp cơ bản, tính chất sản phẩm ít khác biệt, nên doanh nghiệp cạnh tranh chủ yếu bằng giá, thời gian giao hàng và mối quan hệ, chứ không bằng thương hiệu hoặc chiến lược truyền thông công khai. Nhiều đối thủ thực tế là các thương nhân có mạng lưới khách hàng riêng, nhưng không có thông tin trên các nền tảng số, tham gia thị trường dưới dạng hoạt động “ẩn”.

Sau khi cố gắng xem xét về các yếu tố để đánh giá đâu là đối thủ cạnh tranh của công ty như phạm vi địa lý hoạt động, lĩnh vực kinh doanh, quy mô và thị phần, nguồn cung và khách hàng... Thì tác giả tìm ra một vài đối thủ cạnh tranh trực tiếp như sau:

a) Nhóm doanh nghiệp tư nhân kinh doanh than tại miền Trung – Tây Nguyên

Quy mô vừa và nhỏ, hầu hết là công ty gia đình, tư nhân, công ty TNHH hoặc doanh nghiệp tư nhân có quy mô vốn thấp, nhân sự gọn nhẹ. Một số có thể chỉ có 5 – 20 lao động, hoạt động theo mô hình thương mại – vận tải – kho bãi kết hợp. Nhóm doanh nghiệp này có phạm vi hoạt động giới hạn theo địa phương hoặc liên tỉnh gần nhau, phần lớn doanh nghiệp chỉ hoạt động ở một tỉnh hoặc vài tỉnh lân cận, như Quảng Ngãi – Kon Tum – Gia Lai, hoặc Đắk Lắk – Khánh Hòa – Bình Định...

Nguồn cung đến từ các đầu mối phía Bắc, các công ty thường nhập than từ Quảng Ninh hoặc các đơn vị phân phối cấp 1 thuộc TKV, sau đó vận chuyển bằng tàu thủy, xe container hoặc đường sắt về miền Trung – Tây Nguyên. Một số đơn vị còn có hợp đồng trung gian với các công ty lớn, nhận gia công sơ chế than (lọc bụi, sàng hạt) rồi phân phối cho nhà máy sử dụng.

Nhóm khách hàng phân tán nhưng ổn định: Là các nhà máy sử dụng than trong khu vực thường có quy mô vừa và nhỏ, tiêu thụ từ vài trăm đến vài nghìn tấn mỗi năm, thường xuyên mua hàng và quan trọng hóa yếu tố thời gian giao hàng.

b) Công ty Cổ Phần Than Miền Nam

Mặc dù Công ty Cổ phần Than Miền Nam và Công ty Cổ phần Than Miền Trung có mối quan hệ là đồng Chủ tịch, tuy nhiên vì cả hai hoạt động độc lập về mặt tài chính, mục tiêu, phương hướng, thị trường và cùng cung cấp sản phẩm than cho cùng nhóm khách hàng thì hoàn toàn có thể được xem là đối thủ cạnh tranh trực tiếp trên thị trường.

Tổng quan về Công ty Cổ Phần Than Miền Nam, là công ty con của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV), với TKV ban đầu nắm giữ 77,3% vốn điều lệ (năm 2004). Tuy nhiên, đến năm 2016, TKV đã thoái vốn, không còn giữ cổ phần chi phối. Đồng Chủ tịch với Công ty Cổ Phần Than Miền Trung là Ông Vĩnh Như, với ngành nghề chính là cung cấp than các loại (than nhiệt, than cốc) cho các ngành công nghiệp và dân dụng.

Thị trường tập trung tại khu vực miền Nam, từ Bình Thuận - Lâm Đồng đến Cà Mau - Kiên Giang. Công ty có lợi thế lớn nhờ phục vụ các khu công nghiệp lớn tại miền Nam, như Tổ hợp Bauxite-Nhôm Lâm Đồng (cung cấp hơn 200.000 tấn than năm 2013). Khách hàng là các ngành công nghiệp nặng (xi măng, luyện kim, gạch), nhiệt điện, và dân dụng. Ví dụ, công ty đã ký hợp đồng cung cấp than cho nhà máy alumin Tân Rai (Lâm Đồng) vào năm 2014.

Về hệ thống phân phối: Có mạng lưới bán hàng rộng khắp miền Nam, từ các tỉnh Tây Nguyên đến đồng bằng sông Cửu Long.

Nhận xét: Tổng quan từ các phân tích cho thấy, môi trường cạnh tranh trong ngành kinh doanh than tại Việt Nam nói chung và khu vực miền Trung – Tây Nguyên nói riêng có nhiều điểm khác biệt so với các ngành hàng hóa thông thường. Cạnh tranh không diễn ra theo các khuôn mẫu điển hình mà chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi đặc điểm quản lý ngành, tính chất sản phẩm và cơ chế quản lý, điều tiết tài nguyên. Việc phân biệt rạch ròi đâu là đối thủ cạnh tranh trực tiếp trở nên khó khăn bởi ranh giới giữa nhà cung cấp, đối tác trung gian và đơn vị cạnh tranh không rõ ràng. Tuy nhiên, trên cơ sở phân tích các tiêu chí như khu vực hoạt động, đặc điểm khách hàng, nguồn cung và mô hình kinh doanh,

có thể xác định rằng Công ty Cổ phần Than Miền Trung đang chịu sự cạnh tranh trực tiếp từ hai nhóm chính. Thứ nhất là các doanh nghiệp tư nhân kinh doanh than quy mô nhỏ và vừa trong khu vực, có lợi thế về địa lý, chi phí linh hoạt và khả năng tiếp cận khách hàng địa phương. Thứ hai là Công ty Cổ phần Than Miền Nam – một đơn vị tuy có liên quan về cá nhân lãnh đạo nhưng độc lập trong hoạt động và có khả năng tiếp cận thị trường rộng lớn với hệ thống phân phối mạnh.

Từ đó, có thể khẳng định rằng việc nhận diện đối thủ cạnh tranh không chỉ giúp Công ty đánh giá đúng vị thế trên thị trường, mà còn là cơ sở quan trọng để định hướng chiến lược kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng trong dài hạn.

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

2.2.3.1 Cơ sở vật chất

Giá trị của cơ sở vật chất phục vụ mục đích sản xuất kinh doanh của công ty được ghi nhận trong báo cáo tài chính đã kiểm toán 2024 như sau:

Hình 2.3: Thống kê tài sản cố định hữu hình của công ty

Khoản mục	Nhà cửa, vật kiến trúc	Máy móc thiết bị	Phương tiện vận tải	Thiết bị dụng cụ quản lý	Tài sản cố định hữu hình khác	Tổng cộng
Nguyên giá						
Số dư đầu năm	39.365.819.853	9.035.805.836	7.739.668.398	80.307.727	2.059.167.035	58.280.768.849
Số dư cuối năm	39.365.819.853	9.035.805.836	7.739.668.398	80.307.727	2.059.167.035	58.280.768.849
Giá trị hao mòn lũy kế						
Số dư đầu năm	30.086.943.924	8.691.279.201	7.391.307.565	80.307.727	1.959.973.859	48.209.812.276
Khấu hao trong năm	915.596.088	71.722.732	271.450.000	-	13.681.824	1.272.450.644
Số dư cuối năm	31.002.540.012	8.763.001.933	7.662.757.565	80.307.727	1.973.655.683	49.482.262.920
Giá trị còn lại						
Số dư đầu năm	9.278.875.929	344.526.635	348.360.833	-	99.193.176	10.070.956.573
Số dư cuối năm	8.363.279.841	272.803.903	76.910.833	-	85.511.352	8.798.505.929

* Giá trị còn lại của tài sản cố định hữu hình đã dùng để thế chấp, cầm cố đảm bảo các khoản vay: 0 VND.
 * Nguyên giá tài sản cố định hữu hình cuối năm đã khấu hao hết nhưng vẫn còn sử dụng: 40.255.182.882 VND
 * Nguyên giá tài sản cố định hữu hình cuối năm chờ thanh lý: không có.
 * Các cam kết về việc mua, bán tài sản cố định hữu hình có giá trị lớn trong tương lai: không có.
 * Các thay đổi khác về Tài sản cố định hữu hình: không có.

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2024 của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Nhận xét: Tổng cộng nguyên giá của TSCĐ của công ty là 58,280,768,849 VNĐ, trong đó, xét về tỉ trọng thì nhà cửa, vật kiến trúc chiếm đến khoảng 67,5% tổng giá trị TSCĐ. Máy móc thiết bị chiếm 15,5%, tiếp theo là phương tiện vận tải chiếm khoảng 13,3%, cuối cùng là thiết bị dụng cụ quản lý và TSCĐ hữu hình khác chỉ chiếm 3,6%.

Tỉ trọng trên cho thấy công ty dành phần lớn giá trị đầu tư cho hạ tầng phục vụ bộ phận văn phòng, quản lý, kho bãi lưu trữ, xí nghiệp chế biến và quản lý hàng hóa. Máy móc thiết bị chiếm 15,5%, một tỷ lệ vừa phải, con số này thể hiện công ty có trang bị công nghệ phục vụ cho công đoạn chế biến, phân loại, sàng lọc than, nhưng vì không phải là doanh nghiệp nặng về sản xuất chuyên sâu và các nghiệp vụ xử lý than cũng không quá phức tạp, nên tỉ trọng cho khoản này chiếm không quá lớn. Phương tiện vận tải chiếm khoảng 13,3%, cho thấy công ty chủ động một phần trong khâu vận chuyển hàng hóa. Cuối cùng, thiết bị dụng cụ quản lý và tài sản cố định hữu hình khác chỉ chiếm 3,6%, cho thấy cơ sở vật chất phục vụ cho bộ máy hành chính – quản lý được tổ chức tương đối tinh gọn, không quá tốn kém về cơ sở vật chất, phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và định hướng giảm thiểu chi phí gián tiếp.

2.2.3.2 Nguồn nhân lực

Bảng 2.1: Thống kê cơ cấu nhân sự của công ty

NHÂN SỰ		2022		2023		2024	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
TỔNG		49		51		51	
Giới tính	Nam	40	82%	41	80%	41	80%
	Nữ	9	18%	10	20%	10	20%
Trình độ học vấn	Trên đại học	2	4%	2	4%	2	4%
	Đại học	23	47%	24	47%	24	47%
	Cao đẳng	4	8%	5	10%	5	10%
	Trung cấp	6	12%	6	12%	6	12%
	Dưới trung cấp	14	29%	14	27%	14	27%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Trong giai đoạn 2022 – 2024, tổng số lượng nhân sự tại Công ty Cổ phần Than Miền Trung nhìn chung khá ổn định, dao động từ 49 người (năm 2022) lên 51 người vào năm 2023 và giữ nguyên đến năm 2024. Điều này cho thấy bộ máy nhân sự của công ty đã được duy trì trong trạng thái tương đối ổn định, không có sự biến động lớn về mặt lao động trong 3 năm gần đây.

Xét về cơ cấu giới tính, vì tính đặc thù ngành nên lực lượng lao động nam luôn chiếm tỷ lệ áp đảo, dao động từ 80% đến 82% tổng số nhân sự, trong khi lao động nữ chỉ chiếm từ 18% đến 20%.

Về trình độ học vấn, tỷ lệ lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất, ổn định ở mức 47% trong suốt ba năm. Đây là một điểm tích cực, cho thấy công ty đã chú trọng đến việc duy trì đội ngũ có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động có trình độ trên đại học vẫn ở mức rất thấp (chỉ chiếm 4%), phản ánh hạn chế trong nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là các vị trí chuyên môn sâu hoặc quản lý cấp cao. Bên cạnh đó, nhóm lao động có trình độ dưới trung cấp vẫn chiếm tỷ lệ khá lớn (27% - 29%).

2.2.3.3 Nguồn lực tài chính

a) Bảng cân đối kế toán rút gọn 2022 – 2024 (ĐVT: Việt Nam Đồng)

Bảng 2.2: Bảng cân đối kế toán rút gọn 2022 – 2024

CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
TÀI SẢN NGẮN HẠN	102,264,968,375	62,126,964,166	48,202,908,801
Tiền và các khoản tương đương tiền	30,825,243,496	9,459,264,453	6,713,343,749
Tiền	30,825,243,496	9,459,264,453	6,713,343,749
Các khoản phải thu ngắn hạn	14,413,642,485	7,766,908,770	10,097,338,438
Phải thu ngắn hạn của khách hàng	56,675,839,373	52,209,395,160	50,748,746,878
Trả trước cho người bán ngắn hạn	937,971,540	348,337,154	4,955,980,032
Phải thu ngắn hạn khác	84,431,569		18,889,103
Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	(43,284,599,997)	(44,790,823,544)	(45,626,277,575)
Hàng tồn kho	55,054,954,297	43,323,668,685	30,806,820,540
Tài sản ngắn hạn khác	1,971,128,097	1,577,122,258	585,406,074
Chi phí trả trước ngắn hạn	123,582,478	500,388,971	145,129,801
Thuế GTGT được khấu trừ	1,803,978,855	1,006,005,767	440,276,273
Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	43,566,764	70,727,520	
TÀI SẢN DÀI HẠN	35,197,385,288	32,722,003,506	31,259,004,427
Tài sản cố định	32,075,370,222	29,754,053,493	28,481,602,849
Tài sản cố định hữu hình	12,392,273,302	10,070,956,573	8,798,505,929
_ *Nguyên giá	61,005,920,972	58,280,768,849	58,280,768,849
_ *Giá trị hao mòn lũy kế	(48,613,647,670)	(48,209,812,276)	(49,482,262,920)
Tài sản cố định vô hình	19,683,096,920	19,683,096,920	19,683,096,920
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	500,000,000	500,000,000	500,000,000
Tài sản dài hạn khác	2,622,015,066	2,467,950,013	2,277,401,578
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	137,462,353,663	94,848,967,672	79,461,913,228

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2022 – 2024 của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

b) Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2022 – 2024 (ĐVT: Việt Nam Đồng)

Bảng 2.3: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2022 – 2024

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	581,044,855,259	331,375,022,912	174,707,593,005
Các khoản giảm trừ doanh thu			360,000,000
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	581,044,855,259	331,375,022,912	174,347,593,005
Giá vốn hàng bán	533,304,000,996	296,988,053,217	150,488,667,003
Lợi nhuận gộp (DT thuần - GVHB)	47,740,854,263	34,386,969,695	24,464,610,796
*Trong đó: chênh lệch giữa doanh thu và giá vốn nội bộ	1,252,380,516	404,553,841	605,684,794
Doanh thu hoạt động tài chính	45,396,490	11,526,650	10,827,221
Chi phí tài chính	1,767,885,987	1,843,904,904	594,084,801
*Trong đó: Chi phí lãi vay	1,767,885,987	1,843,904,904	594,084,801
Chi phí bán hàng	17,564,988,867	12,322,070,449	8,286,896,844
Chi phí quản lý doanh nghiệp	17,755,664,250	14,496,093,401	11,077,814,968
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (LN gộp + DTTC - CPTC - CPBH - CPQLDN)	10,697,711,649	5,736,427,591	4,516,641,404
Thu nhập khác	252,227,384	269,437,936	112,169,669
Chi phí khác	746,267,505	821,308,885	161,476,780
Lợi nhuận khác	(494,040,121)	(551,870,949)	(49,307,111)
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	10,203,671,528	5,184,556,642	4,467,334,293
Chi phí thuế TNDN hiện hành	2,027,944,837	1,129,452,050	997,988,032
Chi phí thuế TNDN hoãn lại			
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	8,175,726,691	4,055,104,592	3,469,346,261
Lãi cơ bản trên cổ phiếu	1,212	724	619
Lãi suy giảm trên cổ phiếu	1,212	724	619

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2022 – 2024 của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

2.2.4 Phân tích và đánh giá tình hình tài chính của công ty

2.2.4.1 Phân tích khối và chỉ số Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung 2022 – 2024

Bảng 2.4: Phân tích khối và chỉ số Bảng cân đối kế toán của Công ty

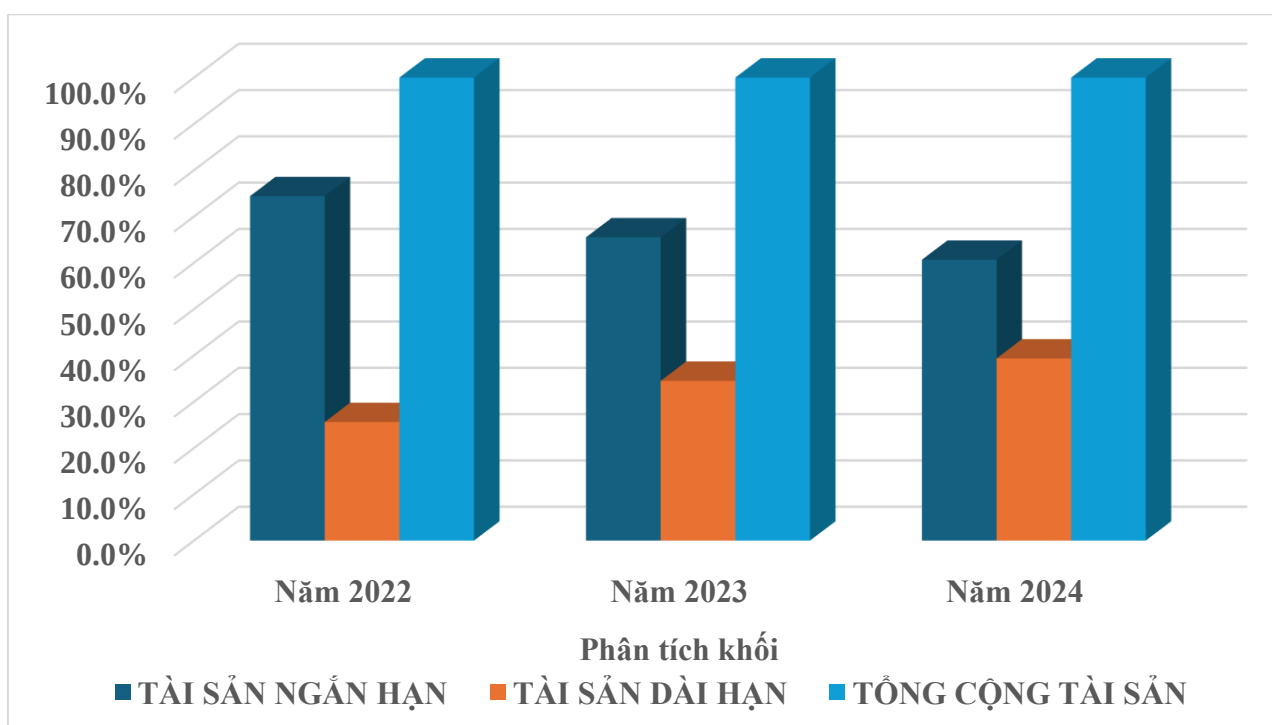
CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	Phân tích khối			Phân tích chỉ số		
	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
TÀI SẢN NGẮN HẠN	74.4%	65.5%	60.7%	100.0%	60.8%	47.1%
Tiền và các khoản tương đương tiền	22.4%	10.0%	8.4%	100.0%	30.7%	21.8%
Tiền	22.4%	10.0%	8.4%	100.0%	30.7%	21.8%
Các khoản phải thu ngắn hạn	10.5%	8.2%	12.7%	100.0%	53.9%	70.1%
Phải thu ngắn hạn của khách hàng	41.2%	55.0%	63.9%	100.0%	92.1%	89.5%
Trả trước cho người bán ngắn hạn	0.7%	0.4%	6.2%	100.0%	37.1%	528.4%
Phải thu ngắn hạn khác	0.1%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	22.4%
Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	-31.5%	-47.2%	-57.4%	100.0%	103.5%	105.4%
Hàng tồn kho	40.1%	45.7%	38.8%	100.0%	78.7%	56.0%
Tài sản ngắn hạn khác	1.4%	1.7%	0.7%	100.0%	80.0%	29.7%
Chi phí trả trước ngắn hạn	0.1%	0.5%	0.2%	100.0%	404.9%	117.4%
Thuế GTGT được khấu trừ	1.3%	1.1%	0.6%	100.0%	55.8%	24.4%
Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	0.0%	0.1%	0.0%	100.0%	162.3%	0.0%

TÀI SẢN DÀI HẠN	25.6%	34.5%	39.3%	100.0%	93.0%	88.8%
Tài sản cố định	23.3%	31.4%	35.8%	100.0%	92.8%	88.8%
Tài sản cố định hữu hình	9.0%	10.6%	11.1%	100.0%	81.3%	71.0%
_ *Nguyên giá	44.4%	61.4%	73.3%	100.0%	95.5%	95.5%
_ *Giá trị hao mòn lũy kế	-35.4%	-50.8%	-62.3%	100.0%	99.2%	101.8%
Tài sản cố định vô hình	14.3%	20.8%	24.8%	100.0%	100.0%	100.0%
_ *Nguyên giá	14.3%	20.8%	24.8%	100.0%	100.0%	100.0%
_ *Giá trị hao mòn lũy kế	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	0.4%	0.5%	0.6%	100.0%	100.0%	100.0%
Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	0.4%	0.5%	0.6%	100.0%	100.0%	100.0%
Tài sản dài hạn khác	1.9%	2.6%	2.9%	100.0%	94.1%	86.9%
Chi phí trả trước dài hạn	1.9%	2.6%	2.9%	100.0%	94.1%	86.9%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	69.0%	57.8%

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

- Cơ cấu tài sản

Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu tài sản của công ty năm 2022 – 2024

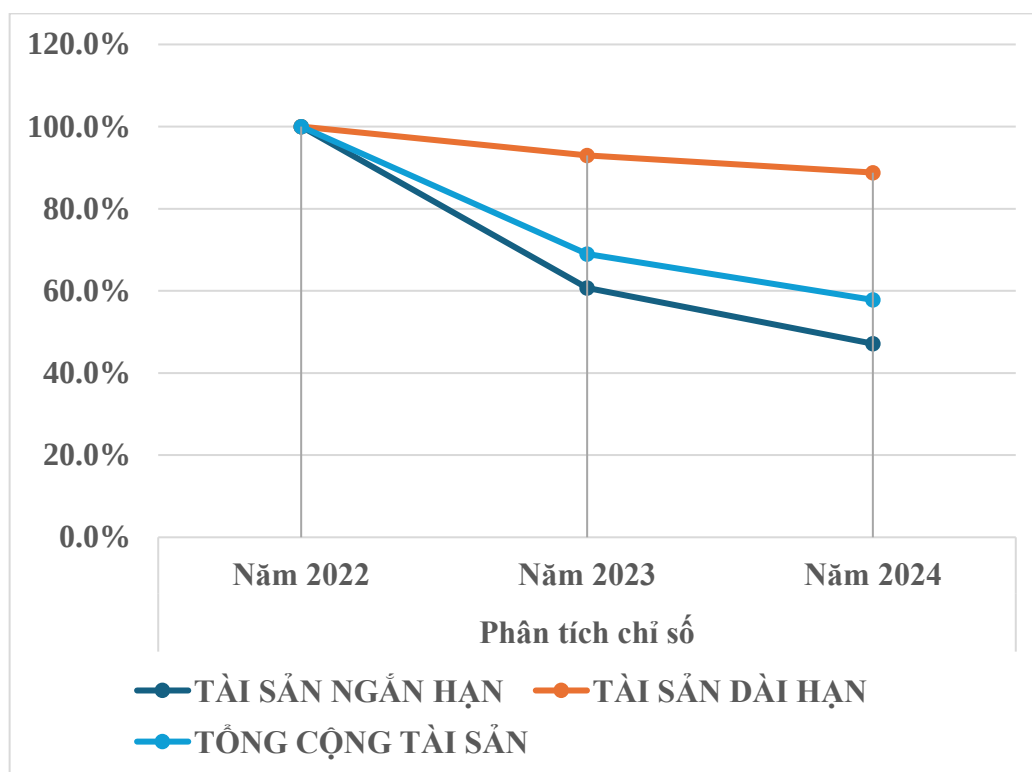


(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Qua bảng phân tích khối và chỉ số Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung qua 3 năm, 2021, 2022 và 2023 nêu trên thì ta có thể thấy hai thành phần chính tạo nên tổng tài sản là TSNH và TSDH có sự biến đổi khá đáng kể về mặt tỉ trọng, TSNH có tỉ trọng dao động từ 74,4% - 60,7%, TSDH có tỉ trọng dao động từ 25,6% -

39,3%. Chuyển dịch tỉ trọng TSNH và TSDH dễ dàng nhận thấy khi TSNH có xu hướng giảm và TSDH có xu hướng tăng qua 3 năm.

Hình 2.5: Biểu đồ chỉ số của tài sản của công ty năm 2022 – 2024



(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Về chỉ số tăng trưởng, dễ dàng nhận thấy tổng tài sản qua 3 năm có sự giảm mạnh, cụ thể vào năm 2023 giảm xuống chỉ còn 69% so với năm 2022, sự giảm xuống của chỉ tiêu này lại tiếp tục ghi nhận tại năm 2024 xuống mức chỉ còn 57,8%, giảm đến 42,2% sau 3 năm.

Để hiểu thêm về sự biến chuyển mạnh này, tác giả sẽ phân tích thêm về các chỉ tiêu hình thành tài sản đã có thay đổi cả về tỉ trọng và tăng trưởng ra sao trong vòng 3 năm qua.

Cụ thể về TSNH: Tiền và các khoản tương đương tiền giảm từ khoảng 30,8 tỉ đồng vào năm 2022 xuống chỉ còn 9,4 tỉ đồng vào năm 2023, mức giảm tương ứng 69,3%, tiếp tục giảm thêm 8,9% nữa vào năm 2024, hạ đến mức chỉ còn khoảng 6,7 tỉ đồng. Các khoản phải thu ngắn hạn có sự tăng lên rồi lại giảm xuống qua 3 năm, cụ thể năm 2023 giảm mạnh từ khoảng 14,4 tỉ đồng xuống chỉ còn khoảng 7,7 tỉ đồng, tương ứng với mức giảm 46,1%, nhưng rồi lại tăng lên khoảng 10 tỉ vào năm 2024, ứng với mức tăng 16,2%. Hàng tồn kho là một chỉ tiêu rất quan trọng vì nó chiếm tỉ trọng khá lớn trong

cơ cấu tài sản, cụ thể chiếm đến 45,7% tổng tài sản của công ty vào năm 2023, nên sự biến chuyển của chỉ tiêu này ảnh hưởng rất lớn đến chỉ số chung phản ánh sự tăng trưởng. Cụ thể hơn, giá trị hàng tồn kho giảm từ khoảng 55 tỉ đồng xuống khoảng 43,3 tỉ đồng vào năm 2023 và tiếp tục giảm thêm xuống chỉ còn khoảng 39,8 tỉ đồng vào năm 2024, tương ứng mức giá trị giảm xuống lần lượt chỉ còn 78,7% và 56% khi so với năm 2022. Về TSNH khác, chỉ tiêu chiếm tỉ trọng rất nhỏ trong cơ cấu tài sản, dao động chỉ từ 0,7 – 1,7% tổng tài sản, chỉ tiêu này có sự giảm nhẹ vào 2023 và giảm mạnh vào năm 2024, mức sụt giảm lần lượt là 80% vào năm 2023 và 29,7% vào năm 2024, mức giảm mạnh vào cuối năm 2024 chủ yếu vì ảnh hưởng bởi Thuế GTGT được khấu trừ giảm mạnh.

Cụ thể về TSDH: TSDH có xu hướng gia tăng đáng kể về tỉ trọng trong tổng tài sản, cụ thể từ mức 25,6% năm 2021 lên đến 34,5% vào năm 2022, và tiếp tục tăng lên mức 39,3% vào năm 2023. Sự gia tăng tỉ trọng này phản ánh rõ nét xu hướng chuyển dịch trong cơ cấu tài sản của doanh nghiệp, khi tỉ trọng TSNH giảm dần qua các năm, nhường chỗ cho sự gia tăng của TSDH.

Trong cơ cấu của TSDH, tài sản cố định đóng vai trò chiếm ưu thế rõ rệt với tỉ trọng dao động từ 23,3% đến 35,8% trong tổng tài sản, tương ứng chiếm trên 90% trong cơ cấu nội bộ của TSDH trong cả 3 năm. Cụ thể, năm 2021 tài sản cố định chiếm 23,3% tổng tài sản, tăng mạnh lên 31,4% vào năm 2022, và tiếp tục tăng lên mức 35,8% vào năm 2023. Mặc dù nhờ sự chuyển dịch cơ cấu tài sản tăng nên tỉ trọng TSCĐ tăng, nhưng xét về chỉ số tăng trưởng thì TSCĐ giảm từ 100% xuống 92,8% vào năm 2023 và tiếp tục giảm xuống mức 88,8% vào năm 2024. Về các khoản đầu tư tài chính dài hạn, khoản mục này chiếm tỉ trọng nhỏ và ổn định trong cơ cấu tài sản (dao động từ 0,4% đến 0,6%), không có biến động về giá trị thực tế với chỉ số duy trì 100% suốt 3 năm không tăng giảm, khoản mục này chủ yếu là phân vốn góp vào đơn vị khác. Về tài sản dài hạn khác, cụ thể là chi phí trả trước dài hạn, đây là khoản mục có tỉ trọng tăng nhẹ từ 1,9% lên 2,9% trong vòng 3 năm. Tuy nhiên, chỉ số tăng trưởng lại cho thấy sự giảm xuống từ 100% xuống còn 94,1% vào năm 2023 và 86,9% vào năm 2024.

- *Nguồn vốn*

Qua bảng phân tích khối và chỉ số trên có thể thấy rõ xu hướng chuyển dịch đáng kể trong cơ cấu nguồn vốn của công ty. Cụ thể, nợ phải trả giảm dần qua các năm, từ mức

45,3% năm 2022 xuống 23,8% năm 2023 và tiếp tục hạ còn 22,0% năm 2024, trong khi đó vốn chủ sở hữu lại gia tăng mạnh mẽ, từ 54,7% năm 2022 lên đến 76,2% năm 2023 và 78,0% năm 2024.

Nợ phải trả: Nợ ngắn hạn giảm mạnh từ 45% xuống 23,3% vào năm 2023 và tiếp tục giảm xuống 21,3% vào năm 2024, ứng với mức giảm từ khoảng 61,8 tỉ đồng vào năm 2022 xuống chỉ còn khoảng 16,9 tỉ đồng vào cuối năm 2024. Cụ thể: Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn giảm mạnh từ mức 36,4% tổng nguồn vốn năm 2022 xuống chỉ còn 8,1% năm 2024, tương ứng với mức giảm chỉ số tăng trưởng còn 32,3% trong 2 năm. Phải trả cho người bán ngắn hạn cũng giảm mạnh lần lượt là 100% - 55,4% - 10,2% qua 3 năm, cho thấy sức mua than của công ty giảm sút khá rõ rệt, kéo theo đó là khoản mục phải trả người lao động, khoản mục trong quan trọng liên quan đến chính sách lương, thưởng của đề tài. Cụ thể: Phải trả người lao động giảm từ 100% xuống còn 47% vào năm 2023 và tiếp tục giảm mạnh chỉ còn 26,3% vào năm 2024, mức giảm tương ứng lần lượt là khoảng 3,3 – 1,5 – 0,8 tỉ đồng, một mức sụt giảm rất lớn. Vay nợ và thuê tài chính ngắn hạn cũng giảm mạnh giảm xuống chỉ còn 32,2% vào năm 2023 và tiếp tục giảm mạnh xuống chỉ còn 12,9% vào năm 2024, tương ứng mức giảm từ khoảng 49,9 tỉ đồng năm 2022 xuống chỉ còn khoảng 6,4 tỉ đồng vào năm 2024. Về nợ dài hạn, tuy giá trị nợ dài hạn còn khá nhỏ trong cơ cấu (tăng từ 0,3% lên 0,7% trong 3 năm), mức tăng cũng chỉ tăng 150 triệu, ứng với tăng 36,7%, giữ nguyên mức này đến cuối 2024.

Vốn chủ sở hữu: Đây là thành phần chính trong vốn chủ sở hữu và có sự gia tăng đáng kể về tỉ trọng qua các năm. Cụ thể: Từ 40,8% tổng nguồn vốn năm 2022, lên 59,1% năm 2023, và 70,5% vào năm 2024. Quỹ đầu tư phát triển có sự biến động mạnh, 2022, 2023 quỹ này có khoảng 12 tỉ, nhưng đến cuối năm 2024 chỉ còn khoảng 2,4 tỉ đồng. Lợi nhuận sau thuế của công ty chiếm tỉ trọng khá ổn định, dao động từ 4,3% – 5,1%, nhưng tất nhiên, vì doanh thu giảm rất mạnh nên giá trị tăng trưởng của lợi nhuận sau thuế giảm mạnh tương ứng, cụ thể là giảm chỉ còn 57,7% vào năm 2023 và chỉ còn 49,4% năm 2024.

2.2.4.2 Phân tích khối và chỉ số Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung 2022 – 2024

Bảng 2.5: Phân tích khối và chỉ số BCKQHĐKD công ty năm 2022 – 2024

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	Phân tích khối			Phân tích chỉ số		
	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	57.0%	30.1%
Các khoản giảm trừ doanh thu	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	100.0%
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	100.0%	100.0%	99.8%	100.0%	57.0%	30.0%
Giá vốn hàng bán	91.8%	89.6%	86.1%	100.0%	55.7%	28.2%
Lợi nhuận gộp (DT thuần - GVHB)	8.2%	10.4%	14.0%	100.0%	72.0%	51.2%
*Trong đó: chênh lệch giữa doanh thu và giá vốn nội bộ	0.2%	0.1%	0.3%	100.0%	32.3%	48.4%
Doanh thu hoạt động tài chính	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	25.4%	23.9%
Chi phí tài chính	0.3%	0.6%	0.3%	100.0%	104.3%	33.6%
Chi phí bán hàng	3.0%	3.7%	4.7%	100.0%	70.2%	47.2%
Chi phí quản lý doanh nghiệp	3.1%	4.4%	6.3%	100.0%	81.6%	62.4%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (LN gộp + DTTC - CPTC - CPBH - CPQLDN)	1.8%	1.7%	2.6%	100.0%	53.6%	42.2%
Thu nhập khác	0.0%	0.1%	0.1%	100.0%	106.8%	44.5%
Chi phí khác	0.1%	0.2%	0.1%	100.0%	110.1%	21.6%
Lợi nhuận khác	-0.1%	-0.2%	0.0%	-100.0%	-111.7%	-10.0%
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	1.8%	1.6%	2.6%	100.0%	50.8%	43.8%
Chi phí thuế TNDN hiện hành	0.3%	0.3%	0.6%	100.0%	55.7%	49.2%
Chi phí thuế TNDN hoãn lại	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	1.4%	1.2%	2.0%	100.0%	49.6%	42.4%
Lãi cơ bản trên cổ phiếu	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	59.7%	51.1%
Lãi suy giảm trên cổ phiếu	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	59.7%	51.1%

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Qua bảng phân tích khối và chỉ số bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 3 năm 2022, 2023 và 2024, có thể thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Than Miền Trung đang đối mặt với nhiều khó khăn, thể hiện rõ qua xu hướng giảm mạnh của doanh thu và lợi nhuận trong kỳ phân tích.

Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm mạnh xuống còn 57,0% vào năm 2023 và tiếp tục giảm xuống chỉ còn 30,1% vào năm 2024 so với năm gốc. Đây là mức sụt giảm rất đáng kể, lần lượt mất 43% và gần 70% doanh thu sau 2 năm, tương ứng với mức giảm lần lượt là hơn 249 tỉ đồng và 406 tỉ đồng cho thấy sự co hẹp nghiêm trọng trong quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và phản ánh rõ xu hướng sụt giảm nghiêm trọng về sản lượng than bán ra. Giá vốn chiếm tỉ trọng rất cao, dao động từ 86,1% – 91,8% trên tổng doanh thu, giá vốn có xu hướng giảm dần, tín hiệu tốt nhằm bù đắp phần nào mức sụt giảm nghiêm trọng của doanh thu. Về lợi nhuận gộp, tỉ trọng lợi nhuận gộp tăng dần qua 2 năm, cụ thể tăng từ 8,2% lên 10,4% vào năm 2023 và tiếp tục tăng lên 14,0% vào năm 2024. Nhưng tất nhiên, vì doanh thu thuần giảm mạnh nên chỉ số này cũng giảm theo, nhưng giảm không mạnh như doanh thu thuần, vì giá vốn cũng giảm đáng kể, từ năm 2022 – 2024 lợi nhuận gộp giảm đi gần một nửa.

Chi phí tài chính chỉ chiếm tỉ trọng rất nhỏ, tăng nhẹ 4,3% vào năm 2023 sau đó giảm sâu chỉ còn 33,6% khi so với năm 2021. Chủ yếu là chi phí lãi vay, vì chỉ tiêu vay và nợ thuê tài chính của công ty giảm mạnh nên chi phí lãi vay cũng giảm mạnh theo. Chi phí bán hàng gia tăng tỉ trọng từ 3,0% lên 3,7% năm 2023 rồi tiếp tục tăng lên đến 4,7% vào năm 2024. Cũng cùng xu hướng, chi phí quản lý doanh nghiệp cũng tăng tỉ trọng từ 3,1% lên 4,4% vào năm 2023, sau đó tiếp tục tăng 6,3% vào năm 2024. Dù 2 chi phí này tăng tỉ trọng trên tổng doanh thu, nhưng giá trị lại giảm do doanh thu giảm.

Mặc dù CPBH và CPQLDN đều tăng tỉ trọng, nhưng bên cạnh đó do tỉ trọng lợi nhuận gộp cũng tăng trưởng khá tốt nên lợi nhuận thuần cũng tăng nhẹ theo, cụ thể: Lợi nhuận thuần tăng 1,8% lên 1,7% vào năm 2023 và tiếp tục tăng 2,6% vào năm 2024. Lợi nhuận khác giảm lỗ từ khoảng 494 triệu đồng, xuống chỉ còn lỗ 49,3 triệu đồng vào năm 2024.

Mặc dù tổng doanh thu giảm mạnh, kéo theo giá trị của các chỉ tiêu như lợi nhuận gộp hay lợi nhuận trước thuế cũng giảm theo, nhưng công ty cố gắng cắt giảm các chi phí như CPBH hay CPQLDN... Nên mặc dù giảm giá trị, nhưng tổng lợi nhuận kế toán trước thuế của công ty cũng ghi nhận mức tăng tỉ trọng tăng, cụ thể, chỉ tiêu này giảm nhẹ tỉ trọng từ 1,8% xuống 1,6% vào năm 2023 nhưng lại tăng đến 2,6% vào năm 2024, mức cải thiện tỉ trọng này là khá tốt với đối với tình hình kinh doanh của công ty trong kỳ phân tích. Lợi nhuận sau thuế tương tự giảm nhẹ tỉ trọng từ 1,4% xuống 1,2% vào năm 2023 rồi lại tăng lên 2,0% vào năm 2024. Giá trị suy giảm của lợi nhuận sau thuế giảm đi chỉ còn một nửa so với năm 2022, chỉ còn 49,6% ở năm 2023, giảm tiếp còn 42,4% năm 2024, giảm từ khoảng 8,1 tỉ đồng năm 2022 xuống chỉ còn hơn 4 tỉ đồng vào năm 2023 và giảm thêm chỉ còn khoảng 3,4 tỉ đồng vào năm 2024.

2.3 THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

2.3.1 Sơ lược về tình hình nhân sự ở văn phòng trụ sở chính công ty

2.3.1.1 Tình hình nhân sự

Mặc dù nội dung phân tích tổng quan về nhân sự ở (bảng 2.2) được thực hiện trên phạm vi toàn công ty nhằm đảm bảo tính đầy đủ và toàn diện, tuy nhiên, do giới hạn về thời gian thực tập, vị trí thực tập và thu thập dữ liệu, cũng như khả năng tiếp cận thông tin thực tế. Để tập trung hơn vào phạm vi nghiên cứu như trong phần mở đầu đã nêu, phần phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động trong phần này sẽ được

giới hạn trong phạm vi trụ sở chính của Công ty Cổ Phần Than Miền Trung, nơi tác giả trực tiếp thực tập và quan sát. Đây là nơi tập trung bộ máy quản lý, hành chính và các phòng ban hỗ trợ, đồng thời có vai trò trung tâm trong việc hoạch định và triển khai các chính sách nhân sự, do đó việc thu thập thông tin, đánh giá và nghiên cứu thực trạng tại đây là có ý nghĩa trung tâm nhất trong bối cảnh nghiên cứu. Sau đây là bảng thống kê nhân sự tại trụ sở chính của công ty:

Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu nhân sự tại trụ sở chính công ty

NHÂN SỰ VĂN PHÒNG		2022		2023		2024	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
TỔNG		10		13		13	
Giới tính	Nam	8	80%	10	77%	10	77%
	Nữ	2	20%	3	23%	3	23%
Trình độ học vấn	Đại học	8	80%	9	69%	9	69%
	Cao đẳng						
	Trung cấp			1	8%	1	8%
	Dưới trung cấp	2	20%	3	23%	3	23%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Bảng số liệu trên cho thấy tổng số nhân sự tại trụ sở chính của công ty tăng từ 10 người (năm 2022) lên 13 người (năm 2023 và 2024), tương ứng mức tăng trưởng 30% vào năm 2023 và giữ ổn định trong năm tiếp theo. Đây là dấu hiệu cho thấy có sự mở rộng hoặc điều chỉnh nhất định về nhân lực phục vụ các chức năng hành chính – quản trị, dù số lượng tăng không lớn.

Về giới tính: Trong suốt 3 năm, nhân sự văn phòng chủ yếu là nam giới, chiếm tỉ lệ dao động từ 77% đến 80%. Số lượng nhân sự nữ tăng nhẹ từ 2 người (2022) lên 3 người (2023 và 2024), tương ứng với tỷ lệ tăng từ 20% lên 23%. Mặc dù tỷ lệ này phản ánh phần nào đặc thù ngành than, tính chất công việc và văn hóa ngành nghề vốn thường ưu tiên nhân sự nam, nhưng nó cũng cho thấy mức độ giới hạn nhất định trong sự đa dạng giới tính ở bộ phận văn phòng.

Về trình độ học vấn: Phân tích cho thấy nguồn nhân lực có trình độ đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất, mặc dù có xu hướng giảm nhẹ từ 80% (2022) xuống 69% (2023 và 2024). Ngược lại, số lượng nhân sự có trình độ trung cấp và dưới trung cấp tăng nhẹ, phản ánh khả năng đa dạng hóa nguồn tuyển dụng. Nhân sự có trình độ trung cấp không xuất hiện trong năm 2022 nhưng tăng lên 8% từ năm 2023, tuy nhiên vẫn ở mức rất khiêm tốn

(chỉ 1 người). Tỷ lệ nhân sự có trình độ dưới trung cấp tăng từ 20% (năm 2022) lên 23% (năm 2023 và 2024), tuy nhiên cần lưu ý rằng tất cả các nhân sự thuộc nhóm trình độ này đều là nhân sự phục vụ hậu cần. Vì vậy, sự gia tăng tỷ lệ không phản ánh sự sụt giảm chất lượng nguồn nhân lực văn phòng cốt lõi.

2.3.2 Thực trạng về chính sách tạo động lực

2.3.2.1 Xác định nhu cầu của người lao động bằng những yếu tố tạo động lực

Nhu cầu của mỗi cá nhân trong công ty là điều ít khi được thống kê một cách cụ thể, khoa học và rõ ràng, nhận biết được nhu cầu, sự thôi thúc trong mỗi cá nhân người lao động đều phụ thuộc vào sự quan sát, lắng nghe hay thấu hiểu của cấp lãnh đạo. Tuy nhiên, việc thu thập nhu cầu của người lao động trên thực tế gặp không ít khó khăn. Một trong những trở ngại lớn nhất là sự không đồng nhất về mức độ cởi mở và khả năng biểu đạt của người lao động. Không phải ai cũng có thể hoặc sẵn sàng chia sẻ một cách rõ ràng, trực tiếp về nhu cầu cá nhân hoặc kỳ vọng của mình, đặc biệt trong môi trường làm việc có tính truyền thống, cơ cấu nhân sự không còn quá trẻ, ngại thay đổi hoặc thiếu các kênh giao tiếp nội bộ hiệu quả.

Bên cạnh đó, sự e ngại về việc bộc lộ nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến vị trí công việc hoặc đánh giá, phán xét cá nhân cũng khiến nhiều người lao động lựa chọn im lặng hoặc trả lời theo “kỳ vọng của tổ chức” thay vì thể hiện mong muốn thực sự. Điều này dẫn đến hiện tượng dữ liệu thu thập được không phản ánh đúng bản chất nhu cầu, gây khó khăn cho việc xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp. Chưa kể, nhu cầu của người lao động có tính biến động theo thời gian, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như điều kiện sống, giai đoạn phát triển cá nhân, môi trường xã hội... Điều này đòi hỏi quá trình khảo sát, nắm bắt nhu cầu phải được thực hiện liên tục, định kỳ và có tính thích ứng, thay vì chỉ là hoạt động mang tính hình thức hay thực hiện một lần duy nhất.

Xuất phát từ những khó khăn nêu trên, tác giả đã tiến hành xây dựng bảng khảo sát để thu thập dữ liệu một cách trực tiếp và khách quan từ chính người lao động đang làm việc tại Công ty Cổ phần Than Miền Trung. Việc khảo sát này nhằm làm rõ những nhu cầu thực tế, mong muốn cá nhân cũng như các yếu tố có khả năng tạo động lực làm việc đối với đội ngũ nhân sự hiện nay để lấy làm cơ sở nghiên cứu và đưa ra các giải pháp đối ứng phù hợp. Sau đây là bảng tổng hợp từ kết quả khảo sát về nhu cầu (xếp loại mức độ

quan trọng của các yếu tố tạo động lực) thu thập được từ 13 nhân sự đang công tác tại văn phòng trụ sở chính của công ty:

Để dễ hình dung hơn về mức độ quan trọng của 6 yếu tố tạo động lực, tác giả đã lượng hóa các mức độ quan trọng tương ứng như sau:

- Rất quan trọng: 5
- Quan trọng: 4
- Bình thường: 3
- Không quan trọng: 2
- Rất không quan trọng: 1

Bảng 2.7: Thống kê và xếp hạng kết quả khảo sát về mức độ quan trọng của các yếu tố tạo động lực

Các yếu tố	Mức độ	Rất quan trọng	Quan trọng	Bình thường	Không quan trọng	Rất không quan trọng	Điểm TB	Xếp hạng
Lương, thưởng và phụ cấp		53,8%	46,2%				4,54	1
Phúc lợi		23,1%	23,1%	30,8%	23,1%		3,46	6
Bản thân công việc		53,8%	30,8%	15,4%			4,38	2
Các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực của công ty		53,8%	15,4%	30,8%			4,23	3
Cơ hội thăng tiến		38,5%	38,5%	23,1%			4,15	4
Môi trường và điều kiện làm việc		23,1%	38,5%	38,5%			3,85	5

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy “Lương, thưởng và phụ cấp” được NLD đánh giá là yếu tố quan trọng nhất trong công tác tạo động lực làm việc, xếp hạng đầu tiên trong số các yếu tố được khảo sát với số điểm 4,54/5. Điều này phản ánh thực tế rằng thu nhập vẫn là mối quan tâm hàng đầu và mang tính thiết yếu nhất đối với NLD trong bối cảnh hiện nay. Tại Công ty Cổ phần Than Miền Trung, nơi phần lớn NLD đều đã gắn bó lâu dài và có độ tuổi trung bình không còn quá trẻ, mức thu nhập ổn định không chỉ đảm bảo đời sống vật chất mà còn là thước đo thể hiện sự ghi nhận và đánh giá của doanh nghiệp đối với đóng góp của họ.

Trong điều kiện nền kinh tế còn nhiều biến động và khó khăn sau đại dịch COVID-19, chi phí sinh hoạt gia tăng và áp lực tài chính ngày càng lớn, người lao động có xu hướng ưu tiên các yếu tố mang tính thực tế và giải quyết nhu cầu cơ bản để đảm bảo trang trải đời sống như lương, thưởng và phụ cấp. Điều này cho thấy chính sách tiền lương tại công ty không chỉ là công cụ trả công mà còn là một trong những phương tiện tạo động lực hiệu quả nhất nếu được xây dựng hợp lý.

Với điểm số 4,38/5, yếu tố quan trọng thứ 2 là “Bản thân công việc” là sự thú vị, đa dạng, thách thức, hấp dẫn hay ý nghĩa của công việc. Người lao động tại công ty vẫn đánh giá cao tầm quan trọng của nội dung, tính chất hay mức độ chủ động của họ trong công việc mà họ đảm nhiệm, cho thấy mặc dù độ tuổi trung bình của NLD không còn quá trẻ, nhưng nhiệt huyết và sự yêu cầu về yếu tố đa dạng, thách thức và độ hấp dẫn trong công việc của họ vẫn còn khá cao, có đến 84,6% NLD ở văn phòng trụ sở chính chọn yếu tố này là yếu tố “Rất quan trọng” và “Quan trọng”.

Yếu tố quan trọng thứ 3 là “Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” với điểm số là 4,23. Các chương trình đào tạo cho NLD diễn ra lần cuối ở công ty là vào năm 2018 – 2019, đã diễn ra từ 6 – 7 năm trước. Cho nên nhu cầu về các chính sách đào tạo của nhân viên cũng khá cao, họ có nhu cầu được nâng cao kỹ năng và phát triển chuyên môn. Tuy nhiên, mức xếp hạng quan trọng chưa cao phản ánh việc đào tạo tại công ty đã lâu có thể chưa thực sự nổi bật hoặc chưa mang lại hiệu quả rõ ràng trong thực tiễn.

Các yếu tố “Cơ hội thăng tiến”, “Môi trường và điều kiện làm việc” và “Phúc lợi” được đánh giá lần lượt là quan trọng thứ 4, 5 và 6 tương ứng lần lượt với các số điểm 4,15 – 3,85 – 3,46. Mức độ quan trọng của “cơ hội thăng tiến” tương đối thấp, ở vị trí quan trọng thứ 4, điều này có thể xuất phát từ đặc điểm cơ cấu nhân sự ít biến động và cơ hội thăng tiến hạn chế. Môi trường và điều kiện làm việc ở vị trí quan trọng thứ 5, việc yếu tố này được đánh giá gần cuối cho thấy có thể NLD chưa thực sự quan tâm hoặc chưa kỳ vọng nhiều vào môi trường làm việc tại doanh nghiệp, có thể vì họ đã quen với điều kiện hiện tại và coi đó là "bình thường". Nên NLD không có nhiều yêu cầu nhu cầu về việc cải thiện thêm về môi trường và điều kiện làm việc hoặc không xem đó là yếu tố tạo động lực mạnh mẽ như các yếu tố nêu trên. Điều kiện làm việc như trang thiết bị, không gian, hoặc các yếu tố an toàn – vệ sinh lao động hay mối quan hệ trong công ty có thể đã tương đối làm họ hài lòng trong nhiều năm công tác. Phúc lợi là yếu tố được

đánh giá là ít quan trọng nhất, yếu tố này được xem là ít quan trọng nhất vì có thể NLĐ đang đặt ưu tiên cao hơn vào các yếu tố mà họ xem là quan trọng hơn vào thời điểm khảo sát như thu nhập hay bản thân công việc, có đến 30,8% NLĐ tại trụ sở chính lựa chọn mức độ quan trọng của yếu tố này ở mức “Bình thường” và có đến 23,1% NLĐ chọn yếu tố này ở mức “Không quan trọng”. Để đi sâu tìm hiểu thêm về sự hài lòng của NLĐ tại văn phòng trụ sở chính công ty, tác giả sẽ phân tích về thực trạng và kết quả khảo sát của các yếu tố trên một các cụ thể và chi tiết hơn ở phần sau.

2.3.2.2 Thực trạng tạo động lực bằng các yếu tố tài chính

a) Lương, thưởng, phụ cấp

- Lương

Về nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương:

Thực hiện theo Nghị định 157/2018/NĐ-CP ngày 16/11/2018 có hiệu lực thi hành ngày 01/01/2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc quy định mức lương tối thiểu vùng. Thang lương, bảng lương được thiết kế theo các mức tương ứng với các bậc để thực hiện chuyển xếp lương và điều chỉnh mức tiền lương giao kết hợp đồng lao động. Để thuận lợi trong công tác quản lý. Phòng Tổ chức – Hành chính xây dựng thang lương bảng lương đáp ứng được 3 tiêu chí.

1/ Thể hiện được mức lương tối thiểu vùng theo quy định của Nhà nước đối với từng nhân viên trong Công ty và Xí nghiệp,

2/ Bên cạnh đó Công ty cũng áp dụng lại hệ số lương theo Nghị định 203/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. ***Hệ số lương là căn cứ để lên bậc, lên hệ số của từng Cán bộ, Nhân viên trong Công ty và Xí nghiệp.***

3/ Mức lương của các công việc hoặc chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định, khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liền kề ít nhất bằng 5%. Trong mức lương đã đưa các yếu tố về điều kiện lao động, địa bàn làm việc, tính chất lưu động của công việc....

Về chế độ nâng bậc lương, nâng ngạch; thời hạn nâng lương:

- Điều kiện để xét nâng bậc lương hàng năm:

- Thường xuyên hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng theo hợp đồng đã ký kết.
 - Không trong thời gian thi hành kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật và nội quy lao động của Công ty.
 - Đối với Viên chức quản lý (Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng)
Có thời gian giữ bậc từ 4 năm trở lên (đủ 48 tháng)
Hoàn thành nhiệm vụ hàng năm.
- Thời hạn nâng lương
- Đối với **Chuyên viên chính, kỹ sư chính**: (Thang lương bảng lương 6 bậc):
Nâng từ bậc 1 lên đến bậc 3 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 04 năm (đủ 48 tháng); Nâng từ bậc 3 lên đến bậc 6 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 05 năm (đủ 60 tháng)
 - Đối với **Chuyên viên, Kỹ sư**: (Thang lương bản lương 8 bậc) Nâng từ bậc 1 đến bậc 3 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 03 năm (đủ 36 tháng); Nâng từ bậc 3 lên đến bậc 6 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 04 năm (đủ 48 tháng); Nâng từ bậc 6 lên đến bậc 8 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 05 năm (đủ 60 tháng)
 - Đối với **Cán sự, Kỹ thuật viên và nhân viên thừa hành**: (Thang lương bảng lương 10 bậc) Nâng từ bậc 1 lên đến bậc 3 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 02 năm (đủ 24 tháng) Nâng từ bậc 3 lên đến bậc 6 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 03 năm (đủ 36 tháng); Nâng từ bậc 6 lên đến bậc 9 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 04 năm (đủ 48 tháng); Nâng từ bậc 9 lên đến bậc 10 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 05 năm (đủ 60 tháng)
 - Đối với **Công nhân viên Sàng tuyển; bốc xúc thủ công; BX than tổ ong; Giao nhận hàng hóa; thủ kho; bảo vệ công trường; lái xe; lái máy xúc; vận hành máy than tổ ong; công nhân cơ khí ...** (Thang lương bảng lương 8 bậc):
Nâng từ bậc 1 lên đến bậc 3 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 03 năm (đủ 36 tháng); Nâng từ bậc 3 lên đến bậc 6 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 04 năm (đủ 48 tháng); Nâng từ bậc 6 lên đến bậc 8 có thời gian giữ bậc lương hiện hưởng tại doanh nghiệp là 05 năm (đủ 60 tháng).

- Đối với những trường hợp đặc biệt là cán bộ, công nhân viên ưu tú có nhiều đóng góp nổi bật cho sự phát triển của công ty, Giám đốc có thể xem xét và quyết định nâng bậc lương trước hạn.

Bảng lương của công ty đã được xây dựng như sau:

Bảng 2.8: Bậc lương lao động quản lý, điều hành doanh nghiệp

		<i>Đơn vị tính : đồng/tháng</i>					
TT	CHỨC DANH	Doanh nghiệp - Bậc					
		Hạng I		Hạng II		Hạng III	
		Bậc 1	Bậc 2	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 1	Bậc 2
I	Chủ tịch HĐQT	1	2	3	4	5	6
1	Hệ số	7.95	8.35	7.15	7.55	6.35	6.75
2	Mức lương						
	Vùng 2:	11 575 200	12 157 600	10 410 400	10 992 800	9 245 600	9 828 000
	Vùng 3:	10 780 200	11 322 600	9 695 400	10 237 800	8 610 600	9 153 000
II	Tổng Giám đốc, Giám đốc	1	2	3	4	5	6
1	Hệ số	7.55	7.95	6.75	7.15	5.95	6.35
2	Mức lương						
	Vùng 2	10 992 800	11 575 200	9 828 000	10 410 400	8 663 200	9 245 600
	Vùng 3	10 237 800	10 780 200	9 153 000	9 695 400	8 068 200	8 610 600
III	Thành viên HĐQT, Phó TGD, Phó GD, Trưởng ban Kiểm soát						
1	Hệ số	6.75	7.15	5.95	6.35	5.15	5.55
2	Mức lương						
	Vùng 2	9 828 000	10 410 400	8 663 200	9 245 600	7 498 400	8 080 800
	Vùng 3	9 153 000	9 695 400	8 068 200	8 610 600	6 983 400	7 525 800
IV	Kế toán trưởng, Thành viên ban kiểm soát						
1	Hệ số	6.35	6.75	5.55	5.95	4.75	5.15
2	Mức lương						
	Vùng 2	9 245 600	9 828 000	8 080 800	8 663 200	6 916 000	7 498 400
	Vùng 3	8 610 600	9 153 000	7 525 800	8 068 200	6 441 000	6 983 400

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Bảng 2.9: Bậc, hệ số, mức lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên thừa hành

		Đơn vị tính : đồng/tháng									
TT	MỨC LƯƠNG	BẬC, HỆ SỐ LƯƠNG, MỨC LƯƠNG									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	Chuyên viên chính, kỹ sư chính										
1	Hệ số	4.10	4.45	4.80	5.15	5.50	5.85				
2	Mức lương										
	Vùng 2 :	6 150 000	6 561 000	6 972 000	7 383 000	7 794 000	8 205 000				
	Vùng 3 :	5 592 000	5 983 000	6 374 000	6 765 000	7 156 000	7 547 000				
II	Chuyên viên, kỹ sư										
1	Hệ số	2.50	2.82	3.14	3.46	3.78	4.10	4.42	4.74		
2	Mức lương										
	Vùng 2	4 625 000	4 930 000	5 235 000	5 540 000	5 845 000	6 150 000	6 458 000	6 800 000		
	Vùng 3	4 072 000	4 376 000	4 680 000	4 984 000	5 288 000	5 592 000	5 896 000	6 204 000		
III	Cán sự, kỹ thuật viên										
1	Hệ số	2.20	2.45	2.70	2.95	3.20	3.45	3.70	3.95	4.20	4.45
2	Mức lương										
	Vùng 2	4 390 000	4 625 000	4 869 000	5 123 000	5 393 000	5 677 000	5 976 000	6 275 000	6 590 000	6 920 000
	Vùng 3	3 850 000	4 072 000	4 294 000	4 516 000	4 742 000	4 980 000	5 230 000	5 492 000	5 767 000	6 056 000
IV	Nhân viên thừa hành										
1	Hệ số	1.80	2.00	2.20	2.40	2.60	2.80	3.00	3.20	3.40	3.60
2	Mức lương										
	Vùng 2	3 970 000	4 179 000	4 390 000	4 616 000	4 855 000	5 105 000	5 367 000	5 642 000	5 931 000	6 234 000
	Vùng 3	3 478 000	3 659 000	3 850 000	4 050 000	4 260 000	4 480 000	4 712 000	4 955 000	5 210 000	5 500 000

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Công ty hiện đang áp dụng cơ chế trả lương căn cứ vào kết quả chấm công hàng tháng. Cụ thể, bảng chấm công là cơ sở chính để phòng Kế toán tổng hợp thực hiện tính toán và chi trả lương cho NLĐ. Việc chi lương cho NLĐ dựa trên nguyên tắc đảm bảo về thời gian trả lương đúng theo quy định, lương được chi trả định kỳ từ ngày 01 đến ngày 10 hàng tháng, thông qua phòng Kế toán tổng hợp, đơn vị chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc tổng hợp công, tính toán lương, các khoản khấu trừ và thực hiện chi lương đến NLĐ. Quy trình này được công ty duy trì ổn định trong nhiều năm qua.

Về phương pháp tính lương:

Tiền lương thực tế hàng tháng của NLĐ được tính như sau

Hình 2.6: Phương pháp và công thức tính lương

$$L = A - (n * \frac{A}{\text{ngày công định mức/tháng}})$$

Trong đó:

L: Tiền lương thực tế người lao động nhận trong tháng

A: Là tiền lương tháng được xác định theo chức danh công việc và theo phụ lục I đính kèm;

n: Số ngày nghỉ việc riêng không hưởng lương

- Tiền lương hàng tháng của người lao động chia làm hai phần: Lương cơ bản và lương Sản xuất kinh doanh hoặc bổ sung lương.

+ Lương cơ bản được trả theo hợp đồng lao động, là mức lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội.

+ Lương kinh doanh:

$$\text{Lương kinh doanh} = L - \text{lương cơ bản}$$

(Nguồn: QĐ số 178/QĐ – TMT, Quyết định về việc ban hành Quy định phân phối tiền lương, thưởng tại văn phòng công ty cổ phần Than Miền Trung)

Trả lương cho những ngày không trực tiếp tham gia sản xuất:

- Tiền lương trả cho người lao động trong những ngày nghỉ lễ được hưởng lương, đi công tác, công ty cử đi học nâng cao chuyên môn nghiệp sẽ được công ty chi trả 100% tiền lương thực tế của người lao động nhận trong tháng.
- Những ngày người lao động nghỉ phép, nghỉ ốm, nghỉ việc riêng được hưởng lương thì được công ty chi trả 100% tiền lương theo hợp đồng lao động, không được chi trả tiền lương sản xuất kinh doanh (hoặc do Giám đốc công ty quyết định).
- Tiền lương của người lao động trong những ngày nghỉ chế độ ốm đau, thai sản...do cơ quan Bảo hiểm xã hội chi trả theo chế độ hiện hành của nhà nước.

Năm 2022, công ty áp dụng hệ thống tính lương cơ bản như sau:

$$\text{Lương thực nhận} = \text{Lương cơ bản} + \text{Phụ cấp} + \text{NSLĐ} - \text{Các khoản BHXH và thuế TNCN}$$

- NSLĐ: Năng suất lao động

Bảng 2.10: Thanh toán và quyết toán lương tháng 09/2022

CTY CP THAN MIỀN TRUNG			BẢNG THANH TOÁN VÀ QUYẾT TOÁN LƯƠNG THÁNG 09/2022 - VP CÔNG TY									
Stt	Họ và tên	Chức vụ	Ngày công	Ngày Phép, Lễ, Tết	Lương cơ bản + Phụ cấp		Bổ sung theo NSLĐ	Tổng cộng	Khấu trừ các khoản BH (10.5%)	Khấu trừ Thuế TNCN	Còn lĩnh	Ký nhận
					HS+PC	Mức tiền lương						
I	Quản lý + Phòng TC-HC		124	12	23	37 178 400	39 725 332	76 903 732	3 903 732		73 000 000	
1	Bảo mật tên	Phó Giám đốc	20	2	6.75	9 828 000	11 203 940	21 031 940	1 031 940		20 000 000	
2		PP TCHC	20	2	3.96	6 268 000	6 390 140	12 658 140	658 140		12 000 000	
3		Nhân Viên	20	2	3.54	5 817 400	6 793 427	12 610 827	610 827		12 000 000	
4		Nhân Viên	20	2	2.80	5 105 000	6 431 025	11 536 025	536 025		11 000 000	
5		Nhân Viên	24	2	3.40	5 350 000	4 211 750	9 561 750	561 750		9 000 000	
6		Nhân Viên	20	2	3.00	4 810 000	4 695 050	9 505 050	505 050		9 000 000	
II	Phòng Kế toán + Kế hoạch		80	8	18.81	28 028 400	25 914 582	53 942 982	2 942 982		51 000 000	
1	Bảo mật tên	Kế toán trưởng	20	2	6.35	9 245 600	6 725 188	15 970 788	970 788		15 000 000	
2		Nhân Viên	20	2	3.45	5 677 000	6 919 085	12 596 085	596 085		12 000 000	
3		Nhân Viên	20	2	5.15	6 983 400	5 749 857	12 733 257	733 257		12 000 000	
4		P/P Kế hoạch	20	2	3.86	6 122 400	6 520 452	12 642 852	642 852		12 000 000	
	Tổng cộng		204	20	42	65 206 800	65 639 914	130 846 714	6 846 714		124 000 000	

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Việc đưa NSLĐ vào công thức tính lương là một chính sách phổ biến trong nhiều doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nhằm khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả làm việc. Trong đó, NSLĐ là yếu tố phản ánh mức độ đóng góp của người lao động trong quá trình sản xuất kinh doanh. Cách tính này có ưu điểm là khuyến khích người lao động gia tăng hiệu suất làm việc để cải thiện thu nhập cá nhân. Tuy nhiên, chính sách này cũng tồn tại cả ưu điểm lẫn nhược điểm, cần được xem xét một cách toàn diện.

Khi năng suất lao động được đưa vào làm một yếu tố cấu thành tiền lương, người lao động sẽ có động lực rõ ràng để nâng cao hiệu quả công việc, bởi thu nhập của họ phụ thuộc trực tiếp vào khối lượng và chất lượng công việc thực hiện. Điều này tạo ra cơ chế khuyến khích hiệu quả, đặc biệt phù hợp với các vị trí chế biến, kinh doanh trực tiếp hoặc công việc có thể đo lường rõ ràng bằng sản lượng. Việc trả lương theo năng suất cũng giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí lao động, vì tiền lương chi trả sẽ gắn liền với giá trị lao động tạo ra, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, việc gắn lương với năng suất cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Trước hết, nó có thể gây ra áp lực lớn đối với người lao động. Áp lực năng suất trong dài hạn dễ dẫn đến tình trạng kiệt sức, giảm sự gắn bó, và thậm chí là làm phát sinh các hành vi tiêu cực như gian lận sản lượng hay bỏ qua quy trình pháp lý, đạo đức, an toàn. Ngoài ra, việc đo lường NSLĐ không phải lúc nào cũng khách quan, nhất là trong các bộ phận gián tiếp

hoặc công việc không thể lượng hóa hoàn toàn bằng sản phẩm hay doanh thu. Khi đó, chính sách này dễ dẫn đến sự thiếu công bằng trong nội bộ, khiến người lao động cảm thấy bất mãn nếu nỗ lực của họ không được ghi nhận đầy đủ và khách quan.

Đến tháng 9/2024, có sự thay đổi trong hệ thống tính lương như sau:

$$\text{Lương thực nhận} = \text{Mức lương theo HĐ} + \text{Bổ sung lương theo bảng đánh giá nhân viên} - \text{Các khoản BHXH và thuế TNCN}$$

- Mục: Lương cơ bản + phụ cấp (được gọi là “Mức lương theo HĐ” trong bảng lương từ tháng 2/2023 trở đi)

Dưới đây là bảng chi lương của công ty tháng 09/2024:

Bảng 2.11: Chi lương tháng 09/2024

CTY CP THAN MIỀN TRUNG			CHI LƯƠNG THÁNG 09/2024 - VP CÔNG TY										
STT	HỌ VÀ TÊN	Chức vụ	Tiền lương					Tổng cộng thu nhập	Các khoản giảm trừ		Thực nhận	Số TK	
			Ngày công	Mức lương theo HD (đ/th)	Tiền lương tháng 09	Lương phép			BS lương theo bảng đánh giá nhân viên	10,5% BHXH			Khấu trừ thuế TNCN
I	Quản lý + Phòng TC-HC		140	43,442,800	43,442,800	-	-	40,500,000	83,942,800	4,561,494	4,500,000	74,881,306	
1	Bảo mật tên	Phó Giám đốc	20	10,410,400	10,410,400			10,000,000	20,410,400	1,093,092	1,500,000	17,817,308	
2		TP TCHC	20	6,878,000	6,878,000			6,500,000	13,378,000	722,190	1,000,000	11,655,810	
3		PP TCHC	20	5,817,400	5,817,400			6,000,000	11,817,400	610,827	1,000,000	10,206,573	
4		Nhân Viên	20	5,367,000	5,367,000			6,000,000	11,367,000	563,535	1,000,000	9,803,465	
5		Nhân Viên	20	5,350,000	5,350,000			4,000,000	9,350,000	561,750		8,788,250	
6		Nhân Viên	20	4,810,000	4,810,000			4,000,000	8,810,000	505,050		8,304,950	
7		Nhân Viên	20	4,810,000	4,810,000			4,000,000	8,810,000	505,050		8,304,950	
II	Phòng Kế toán tổng hợp		120	38,081,400	38,081,400	-	-	36,500,000	74,581,400	3,998,547	7,500,000	63,082,853	
1	Bảo mật tên	Kế toán trưởng	20	9,245,600	9,245,600			6,000,000	15,245,600	970,788	2,500,000	11,774,812	
2		Chuyên viên	20	5,677,000	5,677,000			6,500,000	12,177,000	596,085	1,000,000	10,580,915	
3		Chuyên viên	20	6,983,400	6,983,400			5,000,000	11,983,400	733,257	1,000,000	10,250,143	
4		P/P KTTH	20	6,427,400	6,427,400			6,000,000	12,427,400	674,877	1,000,000	10,752,523	
5		Chuyên viên	20	5,123,000	5,123,000			6,500,000	11,623,000	537,915	1,000,000	10,085,085	
6		Chuyên viên	20	4,625,000	4,625,000			6,500,000	11,125,000	485,625	1,000,000	9,639,375	
	Tổng cộng		260	81,524,200	81,524,200	-	-	77,000,000	158,524,200	8,560,041	12,000,000	137,964,159	

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Bổ sung lương theo bảng đánh giá nhân viên một sự thay đổi so với cách tính lương trước đây, khi mà phần thu nhập của người lao động chủ yếu dựa vào lương cơ bản, phụ cấp và năng suất lao động.

Việc bổ sung khoản lương đánh giá theo bảng đánh giá nhân viên vào công thức tính lương mang lại nhiều ưu điểm đáng ghi nhận. Trước hết, đây là cách tiếp cận hiện đại trong quản trị nhân sự, khi doanh nghiệp không chỉ đánh giá người lao động dựa trên sản lượng hay thời gian làm việc, mà còn nhìn nhận đến năng lực, tinh thần làm việc, sự

chủ động, thái độ và tính phối hợp trong công việc. Điều này giúp gia tăng tính công bằng nội bộ và khuyến khích người lao động phát triển toàn diện, không chỉ làm “nhiều” mà còn làm “tốt”. Với những nhân viên có năng lực thực sự, hệ thống này còn là cơ hội để họ cảm thấy được ghi nhận đúng mức, giảm thiểu tâm lý bất mãn do bị “cào bằng”.

Tuy nhiên, hệ thống này cũng tiềm ẩn một số hạn chế nếu không được thiết kế và thực hiện một cách bài bản. Vấn đề quan trọng nhất nằm ở tính khách quan và minh bạch của bảng đánh giá. Nếu tiêu chí đánh giá không rõ ràng, hoặc quy trình đánh giá thiếu công bằng, thì người lao động dễ cảm thấy bị thiệt thòi, thiếu minh bạch, thậm chí gây xung đột trong nội bộ. Bên cạnh đó, việc thực hiện đánh giá định kỳ cũng sẽ tạo thêm áp lực cho đội ngũ quản lý, nhất là trong những đơn vị chưa có kinh nghiệm hoặc kỹ năng trong công tác đánh giá nhân sự. Ngoài ra, một số tiêu chí như “tinh thần hợp tác”, “trách nhiệm công việc”, “thái độ làm việc”... vốn mang tính định tính, nên rất dễ gây tranh cãi nếu không có cách lượng hóa cụ thể và hợp lý.

Mức lương trung bình giai đoạn 2022 – 2024:

Bảng 2.12: Mức lương trung bình giai đoạn 2022 – 2024

Mức lương trung bình				
Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Tổng lao động ở văn phòng trụ sở chính	Người	10	13	13
Tiền lương bình quân/người/năm	VNĐ	136,109,047	135,872,498	144,310,852
Tiền lương bình quân/người/tháng	VNĐ	11,342,421	11,322,708	12,025,904

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Bình quân theo tháng, thu nhập dao động từ khoảng 11,3 triệu đồng đến hơn 12 triệu đồng/người/tháng. Mức thu nhập này được đánh giá là tương đối ổn định, phù hợp với mặt bằng thu nhập tại khu vực miền Trung đối với nhân sự hành chính – văn phòng trong doanh nghiệp có quy mô vừa. Việc mức lương bình quân năm 2024 tăng trở lại phản ánh nỗ lực của công ty trong việc điều chỉnh lương để tạo động lực làm việc cho người lao động, đặc biệt trong bối cảnh giá cả sinh hoạt và chi phí tiêu dùng có xu hướng gia tăng sau đại dịch.

Tuy nhiên, mức lương này nếu so với mặt bằng chung của một số doanh nghiệp cùng ngành thì vẫn còn khiêm tốn. Đặc biệt là khi tính đến yếu tố độ tuổi nhân sự tại trụ sở

chính phần lớn là lao động lâu năm, có độ tuổi trung bình cao (khoảng từ 40 – 45), thì mức lương bình quân như trên có thể chưa thỏa mãn kỳ vọng của người lao động. Việc lương không tăng trong giai đoạn 2022–2023 và chỉ tăng nhẹ vào năm 2024 thường xuất phát từ nhiều nguyên nhân, trong đó có thể kể đến các yếu tố kinh tế vĩ mô, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, và xu hướng chung trên thị trường lao động sau đại dịch COVID-19. Chỉ riêng năm 2023, có đến 172,6 nghìn doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, kéo theo đó là làn sóng cắt giảm nhân sự vì khó khăn kinh doanh. Hàng chục ngàn người lao động rơi vào cảnh mất việc làm, nhưng trong giai đoạn khó khăn này, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung vẫn cố gắng hoàn thành nghĩa vụ lương với người lao động một cách tốt nhất có thể.

- *Thưởng*

Căn cứ vào hiệu quả công việc của mỗi cá nhân, căn cứ kết quả kinh doanh hàng tháng, ngoài mức tiền lương cố định trên, giám đốc công ty sẽ chi bổ sung lương cho người lao động theo hiệu quả công việc, mức độ đóng góp vào kết quả hoạt động của công ty. Giám đốc Công ty sẽ quyết định thưởng cho Ban lãnh đạo điều hành, các phòng nghiệp vụ, các cá nhân, tập thể người lao động trong công ty có thành tích hoàn thành kế hoạch hoặc có thành tích xuất sắc trong kinh doanh. Các khoản thưởng thường là: Thưởng đột xuất cho tập thể, cá nhân trong Công ty có thành tích xuất sắc trong kinh doanh, hoàn thành công việc lớn, có sáng kiến giúp đơn vị vượt qua khó khăn, lương tháng thứ 13, Lễ, Tết.

Việc chi khen thưởng đối với cá nhân hay tập thể được triển khai trên cơ sở các tiêu chuẩn khen thưởng đã được quy định trong nội bộ doanh nghiệp (riêng cán bộ, đoàn viên được chi tiền thưởng kèm các hình thức khen thưởng cho các tập thể và cá nhân trong đơn vị theo quy chế khen thưởng của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam). Hằng năm, trong trường hợp hoạt động kinh doanh đạt lợi nhuận, công ty thường sẽ trích một phần từ lợi nhuận sau thuế để chi thưởng cho NLD. Tuy nhiên, mức thưởng cụ thể mỗi năm phụ thuộc vào kế hoạch phân bổ và trích lập quỹ khen thưởng, do đó không cố định và có thể thay đổi tùy theo tình hình tài chính thực tế của doanh nghiệp. Mức bổ sung lương, thưởng cho mỗi cá nhân, tập thể do Giám đốc Công ty quyết định.

- *Phụ cấp*

Các khoản phụ cấp lương được tính toán theo mức lương cơ sở là 1.390.000 đồng nhân với hệ số phụ cấp, khi Chính phủ điều chỉnh theo mức lương tối thiểu vùng hoặc mức lương cơ sở thì Công ty sẽ xem xét điều chỉnh mức tiền lương nhằm đảm bảo các nguyên tắc quy định tại Thông tư 17/2015/TT-BLĐTB&XH ngày 24/4/2015 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

Về phụ cấp theo chức danh công việc:

Bảng 2.13: Phụ cấp theo chức danh công việc

		Đơn vị tính : đồng/tháng		
TT	CHỨC DANH	LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP		
		Hạng I	Hạng II	Hạng III
1	Trưởng phòng và tương đương			
1	Hệ số:	0.5	0.4	0.3
2	Mức phụ cấp			
	Vùng 2	728 000	582 400	436 800
	Vùng 3	678 000	542 400	406 800
2	Phó trưởng phòng và tương đương			
1	Hệ số:	0.4	0.3	0.2
2	Mức phụ cấp			
	Vùng 2	582 400	436 800	291 200
	Vùng 3	542 400	406 800	271 200

(Nguồn: Phòng Kế toán tổng hợp, Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Khi cán bộ được bổ nhiệm làm cán bộ quản lý nghiệp vụ (Trưởng phòng, Phó phòng) hay cán bộ chỉ huy sản xuất (Trạm trưởng, Trạm phó) thì được hưởng phụ cấp chức vụ.

Về công tác phí:

- Đối tượng được hưởng công tác phí là cán bộ công nhân viên trong Công ty được đơn vị cử đi công tác để thực hiện nhiệm vụ được giao.
- Là khoản chi phí để trả cho người đi công tác bao gồm: Tiền tàu xe đi lại, phụ cấp lưu trú, tiền thuê chỗ ở nơi đến công tác, cước hành lý, tài liệu hoặc phương tiện mang theo để làm việc (nếu có).
- Điều kiện để được thanh toán công tác phí:
 - + Thực hiện đúng nhiệm vụ được giao
 - + Được đơn vị cử đi công tác hoặc có giấy mời họp/ giấy triệu tập của cơ quan quản lý cấp trên, của cơ quan nhà nước để thực hiện nhiệm vụ có liên quan đến đơn vị được Giám đốc Công ty hoặc Giám đốc các Xí nghiệp phê duyệt.

+ Có đủ các chứng từ, hóa đơn hợp pháp để thanh toán theo quy định (trừ các trường hợp thanh toán theo hình thức khoán)

Phương tiện công tác: Người đi công tác được thanh toán tiền phương tiện đi lại bao gồm: tiền thuê phương tiện chiều đi và về từ nhà đến sân bay, ga tàu, bến xe về nơi nghỉ (lượt đi và lượt về), tiền cước vận chuyển tài liệu phục vụ cho chuyến đi công tác (nếu có). Trường hợp cơ quan bố trí phương tiện hoặc đơn vị nơi đến công tác đã bố trí xe đưa đón thì người đi công tác không được thanh toán các khoản chi phí này.

Mức thanh toán: được thanh toán mức giá thực tế ghi trên vé, hóa đơn mua vé nhưng tối đa không vượt quá giá vé giường nằm cứng đối với đi bằng tàu hỏa và giá vé hạng phổ thông đối với đi bằng máy bay. Quy định về tiêu chuẩn đi công tác bằng máy bay: Áp dụng với chức danh là Giám đốc Công ty và Xí nghiệp (Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng). Các trường hợp khác do yêu cầu công việc phải đi bằng máy bay thì phải được Giám đốc Công ty hoặc Xí nghiệp phê duyệt trước khi đi công tác mới được thanh toán tiền vé máy bay.

Phụ cấp lưu trú: Phụ cấp lưu trú là khoản tiền do đơn vị chi cho người đi công tác để hỗ trợ thêm cùng với tiền lương nhằm đảm bảo tiền ăn và tiền tiêu vặt cho người đi công tác, được tính từ ngày bắt đầu đi công tác đến khi kết thúc đợt công tác bao gồm thời gian đi đường và thời gian lưu trú tại nơi đến công tác.

Mức phụ cấp để trả cho người đi công tác là 200.000 đồng /ngày. Trường hợp đi công tác theo đoàn bằng ô tô của đơn vị thì mức phụ cấp là 100.000 đồng/ ngày. Trường hợp đi công tác trong ngày (đi và về trong ngày), nếu khoảng cách từ đơn vị đến nơi công tác từ 100 km trở lên và thời gian đi công tác thực tế vượt quá thời gian làm việc hành chính theo quy định thì mức phụ cấp là 100.000 đồng/ ngày. Trường hợp đặc biệt cần có mức chi phụ cấp cao hơn mức quy định này Giám đốc Công ty/ Xí nghiệp xem xét quyết định cho từng trường hợp cụ thể nhưng mức tối đa không được quá 02 lần mức quy định và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

Tiền thuê phòng nghỉ tại nơi đến công tác:

Người đi công tác được thanh toán tiền thuê phòng nghỉ tại nơi lưu trú theo giá thực tế quy định của Nhà nước. Trong trường hợp đặc biệt giá thuê phòng nghỉ thực tế cao hơn

so với qui định của Nhà nước (có hóa đơn hợp pháp) nhưng tối đa không vượt mức quy định dưới đây:

Mức 1.000.000đ/ngày/phòng theo tiêu chuẩn hai người/phòng áp dụng đối với cán bộ lãnh đạo Công ty và Giám đốc các Xí nghiệp.

Mức 800.000đ/ngày/phòng theo tiêu chuẩn hai người/phòng áp dụng đối với cán bộ công nhân viên chức còn lại.

Trường hợp đi công tác một mình hoặc đi theo đoàn nhưng bị lẻ người thì được thuê phòng riêng nhưng không được vượt mức tối đa quy định theo tiêu chuẩn 2 người/phòng. Trường hợp đặc biệt tiền thuê phòng thực tế cao hơn mức tối đa quy định trên thì do Giám đốc Công ty hoặc Giám đốc Xí nghiệp xem xét quyết định.

Trường hợp người đi công tác được cơ quan, đơn vị nơi đến công tác bố trí phòng nghỉ không phải trả tiền, thì người đi công tác không được thanh toán tiền thuê công tác đã được cơ quan, đơn vị nơi đến phòng nghỉ. Trường hợp phát hiện người công tác bố trí phòng nghỉ không phải trả tiền nhưng vẫn đề nghị cơ quan, đơn vị cử đi công tác thanh toán tiền thuê phòng nghỉ, thì người đi công tác phải nộp lại số tiền đã được thanh toán cho cơ quan, đơn vị đồng thời phải bị xử lý kỷ luật theo quy định.

Về chứng từ thanh toán công tác phí:

Chứng từ làm căn cứ thanh toán công tác phí bao gồm:

Các văn bản được giám đốc duyệt cử đi công tác như kế hoạch công tác, giấy mời họp, giấy triệu tập v.v...giấy đi đường của đơn vị cử đi công tác cấp có ký xác nhận đóng dấu ngày đến, ngày đi của cơ quan nơi đến công tác (hoặc của khách sạn, nhà khách nơi lưu trú); hóa đơn tài chính hợp pháp gồm hóa đơn thuê phòng nghỉ, thuê phương tiện đi lại, vé tàu xe... riêng đối với chứng từ thanh toán vé máy bay, ngoài hóa đơn phiếu thu cước còn phải kèm theo hành trình bay và thẻ lên máy bay.

Trường hợp thanh toán công tác phí khoán, ngoài giấy đi đường như trên còn phải kèm theo bảng kê độ dài quãng đường đi công tác, số ngày đi giao dịch công tác được giám đốc duyệt cho thanh toán. Giấy đề nghị thanh toán được giám đốc duyệt đối với những trường hợp thanh toán đặc biệt.

(Nguồn: QĐ số 136/QĐ – TMT, Quyết định về việc ban hành chế độ công tác phí trong nội bộ Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Để đi sâu vào tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của NLD tại công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát về sự hài lòng và nguyện vọng của 13 nhân sự tại văn phòng trụ sở chính Công ty Cổ Phần Than Miền Trung. Bảng khảo sát bao gồm 30 câu hỏi về sự hài lòng và lắng nghe nguyện vọng (liên quan đến các yếu tố tài chính và phi tài chính). 13 mẫu đã được phát ra và đã thu về đủ để thống kê và lượng hóa kết quả, dưới đây là các câu hỏi và kết quả liên quan đến Lương, thưởng, phụ cấp:

Bảng 2.14: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Lương, thưởng, phụ cấp

LƯƠNG, THƯỞNG, PHỤ CẤP		
Danh mục câu hỏi	Điểm số TB	Tối đa
1. Mức độ hài lòng của đối với mức lương cơ bản hiện tại	3,85	5
2. Lương của công ty có đủ trang trải cuộc sống	3,85	
3. Hài lòng với sự công bằng trong trả lương giữa các vị trí công việc, cấp bậc tại công ty	3,62	
4. Hài lòng với sự minh bạch trong cách tính lương	3,92	
5. Hài lòng với các khoản thưởng (thưởng Lễ, Tết, thưởng đột xuất...) hiện tại	3,62	
6. Đánh giá thế nào về sự kịp thời và đúng hạn trong chi trả tiền lương	4,08	
7. Hài lòng với các khoản phụ cấp mà công ty hiện đang áp dụng	3,62	
8. Cảm thấy mức đãi ngộ tài chính hiện tại xứng đáng với công sức bỏ ra, năng lực và trách nhiệm công việc	3,54	
TRUNG BÌNH CỘNG ĐIỂM SỐ TB	3,76	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Câu hỏi có điểm số cao nhất là “Anh/chị đánh giá thế nào về sự kịp thời và đúng hạn trong chi trả tiền lương từ công ty?” với 4,08/5 điểm hài lòng, NLD đánh giá khá cao về sự kịp thời, đúng hạn trong chi trả lương, đây là điểm mạnh rõ rệt của công ty. Điều này thể hiện tính cam kết tài chính và tính chuyên nghiệp trong quản trị nhân sự, góp phần củng cố niềm tin của người lao động. Câu hỏi có điểm số cao thứ hai là về sự minh bạch trong cách tính lương, với điểm số 3,92, điều này phản ánh quy trình minh bạch, công

khai, dễ hiểu trong tính lương đã góp phần nâng cao sự hài lòng và giảm tâm lý nghi ngờ, tò mò hay so bì nội bộ. Tiếp theo là hai câu hỏi có cùng điểm số 3,85, đó là về mức lương cơ bản hiện tại và sự hài lòng về lương đủ để trang trải cuộc sống. Điều này phần nào chứng minh rằng chính sách lương hiện tại đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, tương ứng với bậc nhu cầu đầu tiên trong tháp Maslow (nhu cầu sinh lý). Tuy nhiên, với mức điểm chưa vượt quá 4, vẫn còn tồn tại những băn khoăn, có thể là về mặt tăng trưởng hoặc so sánh với mặt bằng chung của ngành.

Ba chỉ tiêu có cùng điểm số là 3,62 bao gồm công bằng trong trả lương giữa các vị trí, mức độ hài lòng với các khoản thưởng, và mức độ hài lòng với các khoản phụ cấp. Những con số này cho thấy một mức độ hài lòng tương đối nhưng chưa thực sự nổi bật. NLĐ có thể cảm nhận được sự chênh lệch trong chính sách phụ cấp và thưởng, nhất là khi những yếu tố này thường liên quan đến tính cá nhân hóa và thâm niên công tác, dễ phát sinh cảm giác thiếu công bằng nếu không được giải thích thấu đáo. Chỉ tiêu thấp điểm nhất là cảm nhận về sự xứng đáng giữa đãi ngộ tài chính với công sức, nỗ lực và trách nhiệm với 3,54 điểm, điểm số chỉ tiêu này thấp cho thấy vẫn còn một khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế, từ đó gây ảnh hưởng đến động lực làm việc lâu dài. Đây là yếu tố có ý nghĩa sâu xa về mặt tâm lý và sự ghi nhận, thường không thể giải quyết chỉ bằng tiền bạc mà còn phụ thuộc vào chính sách thưởng, cơ hội phát triển và sự công nhận từ cấp trên.

Điểm trung bình của nhóm câu hỏi về yếu tố Lương, thưởng, phụ cấp là 3,76/5 tương ứng xếp hạng 3 về sự hài lòng trong 6 yếu tố.

b) Phúc lợi

Các khoản phúc lợi mà NLĐ nhận được từ công ty bao gồm: Các chính sách phúc lợi bắt buộc của nhà nước quy định và các chính sách phúc lợi tự nguyện của công ty.

Chính sách phúc lợi theo quy định của nhà nước bao gồm:

- Bảo hiểm bắt buộc (BHXH như ốm đau, thai sản, hưu trí, TNLĐ, tử tuất... BHYT, BHTN)
- Các chế độ nghỉ có lương: Nghỉ Lễ, Tết, nghỉ phép năm, nghỉ có lương (kết hôn của bản thân NLĐ, của con NLĐ, đám tang người thân...)

- Nghỉ hưởng chế độ BHXH như nghỉ ốm, nghỉ chăm con ốm, nghỉ chăm vợ sinh con
- Khám sức khỏe định kỳ
- Chế độ thai sản
- Chế độ đối với tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp
- Trợ cấp thôi việc, mất việc

Chính sách phúc lợi tự nguyện của công ty bao gồm:

- Các chế độ nghỉ phép khác như: xin đi trễ, về sớm, nghỉ đột xuất
- Nghỉ bù đi công tác
- Cơm trưa 1 bữa/ngày tại văn phòng công ty

Các khoản phúc lợi được chi cụ thể như sau:

Các khoản chi cho hoạt động và chăm lo đời sống đoàn viên công đoàn công ty:

- Chi quà sinh nhật cho đoàn viên: 500.000đ/người.
- Chi quà cho đoàn viên nhân các ngày lễ, tết, ngày kỷ niệm thành lập tổ chức công đoàn.....cân đối nguồn ngân sách công đoàn BCH xem xét quyết định
- Chi thưởng các tập thể và cá nhân có thành tích trong hoạt động công đoàn cơ quan (BCH xem xét quyết định)
- Chi thăm hỏi đoàn viên ốm nằm viện với mức: 500.000đ/lần (mỗi năm không quá 02 lần). Một số trường hợp cụ thể do Ban chấp hành quyết định.
- Chi thăm hỏi cha, mẹ, vợ (hoặc chồng), con đoàn viên ốm nằm viện với mức: 200.000đ/lần (không quá 02 lần/năm)
- Chi trợ cấp khó khăn cho đoàn viên (trường hợp ốm đau dài ngày, bệnh hiểm nghèo, gia đình gặp hoạn nạn...), kết hợp với nguồn vận động đoàn viên đóng góp. Ban Chấp hành sẽ vận dụng trong từng trường hợp cụ thể.
- Chi việc hiếu bần thân đoàn viên, CBCC, thân nhân đoàn viên (cha, mẹ, vợ, chồng, con) với mức 1.000.000đ/người.
- Chi việc hỷ bần thân đoàn viên CĐ với mức 500.000đ/người(nếu có mời)

- Tặng quà cho đoàn viên nghỉ hưu, chuyển công tác:

+ Đoàn viên nghỉ hưu mức chi từ 300.000đ.

+ Đoàn viên chuyển công tác khỏi CĐCS chi 200.000đ

- Chi phụ cấp đối với cán bộ CĐCS (căn cứ qui định số 1439/QĐ-TLĐ ngày 14/12/2011 của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam)

Chi cho con cán bộ đoàn viên công đoàn:

- Chi quà Quốc tế thiếu nhi 01/6 và Tết Trung thu cho các cháu trọng độ tuổi thiếu niên nhi đồng (dưới 15 tuổi) mức chi: 100.000-200.000đồng/cháu/đợt
- Chi thưởng cho các cháu con cán bộ đoàn viên công đoàn có thành tích cao trong học tập, mức chi cụ thể như sau:
 - + HS giỏi quốc gia: I, II, III, KK: 700.000đ; 500.000đ; 300.000đ; 200.000đ.
 - + HS giỏi TP giải I, II, III, KK: 300.000đ; 200.000đ; 150.000đ; 100.000đ
- Chi thưởng cho các cháu đạt thành tích trong các Giải phong trào từ cấp thành phố trở lên thì mức chi thấp hơn một mức so với các mức quy định trên. (thấp hơn 100.000đồng)
- Chi hỗ trợ hoạt động thi đua, thi tìm hiểu pháp luật và an toàn vệ sinh lao động, cán bộ Công đoàn giỏi, chi hoạt động nữ CNVC-LĐ
- Chi hỗ trợ khen thưởng, động viên con CNVC-LĐ của CĐCS học giỏi, đạt giải trong các kỳ trong nước và quốc tế, học sinh nghèo vượt khó học giỏi; hỗ trợ tổ chức ngày QT thiếu nhi, Trung thu, trại hè cho con CNVC-LĐ .
- Học sinh giỏi, học bổng: (tối thiểu 50.000đ/cháu/năm, tối đa 200.000đ/cháu/năm)
- Quốc tế thiếu nhi, Trung thu: (tối thiểu 50.000đ/cháu, tối đa 100.000đ/cháu)
- Chi hỗ trợ cho hoạt động của câu lạc bộ, đội nhóm tùy theo tình hình nguồn ngân sách công đoàn cơ quan, Ban chấp hành quyết định chi hỗ trợ.

Các khoản chi khác:

- Chi hoạt động xã hội từ thiện
- Chi hỗ trợ kinh phí cho hoạt động tham quan, du lịch cho CNVC-LĐ và đoàn viên Công đoàn.
- Chi cộng tác viên có nhiều đóng góp, hỗ trợ cho hoạt động của CĐCS, chi thưởng thu ngân sách Công đoàn.
- Chi quà Tết cuối năm (tối thiểu 100.000 đồng/người, tối đa 500.000 đồng/người)
- Ngày 8/3 và 20/10, đoàn viên nữ được tặng quà trị giá:
 - + Tối thiểu: 50.000đồng/người
 - + Tối đa: 200.000đồng/người

(Nguồn: Quy chế chi tiêu nội bộ CĐCS – Quyết định số 01/QĐ-CĐCS Công ty Cổ Phần Than Miền Trung)

Dưới đây là các câu hỏi khảo sát và kết quả liên quan đến Phúc lợi:

Bảng 2.15: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Phúc lợi

PHÚC LỢI		
Danh mục câu hỏi	Điểm số TB	Tối đa
1. HÀi lòng với chất lượng bữa ăn trưa/ăn ca hiện tại	4,00	5
2. HÀi lòng với mức hỗ trợ khi bản thân hoặc người thân ốm đau, hiếu hỉ, thai sản... của công ty	3,92	
3. Chính sách phúc lợi đang áp dụng có công bằng giữa các bộ phận, vị trí, đối tượng lao động	3,77	
4. HÀi lòng với mức chi trả các loại bảo hiểm bắt buộc của công ty	3,77	
5. Đánh giá về sự quan tâm đến đời sống tinh thần người lao động của công ty	3,46	
6. Đánh giá mức độ HÀi lòng với toàn bộ chính sách phúc lợi hiện có	3,77	
TRUNG BÌNH CỘNG ĐIỂM SỐ TB	3,78	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Sự hài lòng với chất lượng bữa ăn trưa/ăn ca được đánh giá cao nhất ở nhóm chỉ tiêu phúc lợi với 4/5 điểm. Đây là một chỉ số tích cực về mức độ quan tâm của công ty đến sức khỏe dinh dưỡng và điều kiện làm việc cơ bản của NLD. Cao thứ hai với 3,92 điểm là chỉ tiêu hài lòng với mức hỗ trợ khi bản thân NLD hoặc người thân ốm đau, hiếu hỉ, thai sản... của công ty, phản ánh phần nào tính nhân văn và sự sẻ chia trong văn hóa doanh nghiệp, góp phần tạo ra sự gắn bó và trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Ba chỉ tiêu có số điểm bằng nhau là 3,77 điểm bao gồm: Chính sách phúc lợi công bằng giữa các bộ phận, mức chi trả các loại bảo hiểm bắt buộc và mức độ hài lòng với toàn bộ chính sách phúc lợi hiện có. Ba chỉ tiêu trên ở mức điểm số 3,77 cho thấy NLD có cái nhìn tương đối công bằng giữa các bộ phận và tích cực đối với phúc lợi hiện tại, nhưng vẫn tồn tại khoảng trống có thể cải tiến, khắc phục. Một điểm đáng chú ý trong nhóm yếu tố phúc lợi là chỉ tiêu về mức độ quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động có điểm số trung bình thấp nhất, chỉ đạt 3,46/5. Điều này phản ánh rõ nét thực trạng rằng mặc dù công ty đã có những chính sách tương đối tốt về phúc lợi vật chất như bữa ăn ca, hỗ trợ khó khăn, chế độ bảo hiểm..., nhưng vẫn còn đó một bộ phận NLD vẫn cảm thấy chưa thực sự được quan tâm đến đời sống tinh thần.

Việc đời sống tinh thần chưa được quan tâm đúng mức có thể dẫn đến hậu quả là suy giảm động lực nội tại, gia tăng tình trạng mất kết nối cảm xúc với công việc. Trong bối cảnh hiện nay, khi người lao động ngày càng đề cao sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, yếu tố tinh thần đóng vai trò then chốt trong việc duy trì năng suất và gắn kết lâu dài với doanh nghiệp. Vì vậy, công ty cần nhìn nhận đây là một “điểm nghẽn” trong chính sách tạo động lực, từ đó từng bước xây dựng các chương trình phúc lợi tinh thần phù hợp như hoạt động văn hóa – thể thao, sinh hoạt nội bộ, tổ chức du lịch thường niên, hoặc các sáng kiến giúp nâng cao chất lượng đời sống tinh thần cho người lao động.

Điểm trung bình của nhóm câu hỏi về yếu tố Phúc lợi là 3,78/5 tương ứng xếp hạng 1 về sự hài lòng trong 6 yếu tố, là yếu tố có mức độ hài lòng cao nhất trong 6 yếu tố.

2.3.2.3 Thực trạng tạo động lực bằng các yếu tố phi tài chính

a) Bản thân công việc

Trong các học thuyết tạo động lực như Thuyết Hai yếu tố của Herzberg, “bản thân công việc” nằm trong nhóm tố tạo động lực chủ yếu, giúp người lao động cảm thấy có ý nghĩa, giá trị và thỏa mãn khi làm việc. Khi công việc được thiết kế hợp lý, phù hợp với năng

lực và có ý nghĩa, người lao động sẽ có xu hướng làm việc tích cực và gắn bó hơn với tổ chức.

Hiện nay, tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung, nhìn chung thì đa phần NLĐ được bố trí, phân công đúng vị trí, đúng khả năng làm việc, đúng chuyên môn, và vì phần lớn độ tuổi trung bình của NLĐ cũng khá cao, có thâm niên công tác, có nhiều kinh nghiệm nên cơ chế trao quyền cho họ cũng khá cởi mở. NLĐ có nhiều quyền chủ động hơn trong việc sắp xếp, ra quyết định, thực hiện công việc theo các phương pháp mà họ cho là phù hợp với tính cách, thói quen, không bị chi phối, hay khó khăn trong việc chờ đợi quyết định thông qua từ cấp trên, nhân viên kinh doanh của công ty được giao quyền trong việc thương lượng về giá, chất lượng, phương tiện vận tải, phương thức thanh toán hay xác định các chỉ số của than để đàm phán với khách hàng, quản lý cấp cao thường chỉ tham gia vào công tác tham mưu, cố vấn hoặc phê duyệt những điều khoản đó, điều này tránh được sự gò bó, chờ đợi thông qua từ nhiều cấp, ảnh hưởng đến tiến độ và hiệu quả công việc. Trong quá trình làm việc, họ có cơ hội được thể hiện năng lực cá nhân, thường được giao các công việc mang tính độc lập. Việc này góp phần giúp NLĐ cảm thấy họ phải có trách nhiệm cao hơn trong công việc, từ đó nhà quản trị hy vọng sẽ tạo ra thêm động lực trong quá trình làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.

Tuy nhiên, phần lớn công việc tại công ty mang tính chất hành chính – văn phòng, tính chất công việc hiện tại có phần khá đơn điệu, ít sự phong phú, đa dạng, ít nghiệp vụ mang tính thử thách cao cho NLĐ, ít thay đổi và không tạo được sự thách thức về mặt chuyên môn. Đa phần lao động lớn tuổi có tâm lý làm việc theo thói quen, thiếu sự đổi mới, cho nên mặc dù có cơ chế trao quyền cởi mở, được làm việc độc lập, tự chủ nhưng tính thử thách, mới mẻ, sáng tạo trong công việc không cao.

Dưới đây là các câu hỏi khảo sát và kết quả liên quan đến Bản thân công việc:

Bảng 2.16: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Bản thân công việc

BẢN THÂN CÔNG VIỆC		
Danh mục câu hỏi	Điểm số TB	Tối đa
1. Có được phân công đúng vị trí, đúng khả năng để phát huy hiệu quả công việc	3,85	5
2. Cảm thấy công việc có đa dạng, tránh được sự nhàm chán lặp đi lặp lại	3,08	

3. Mức độ thách thức của công việc có giúp cảm thấy hứng thú và muốn chinh phục	3,46	
4. HÀi lòng về quyền chủ động trong việc sắp xếp, thực hiện công việc theo cách phù hợp với bản thân	4,08	
5. Công việc có tạo điều kiện để học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn	3,62	
6. HÀi lòng với sự rõ ràng, minh bạch trong việc phân công nhiệm vụ tại đơn vị	3,54	
TRUNG BÌNH CỘNG ĐIỂM SỐ TB	3,60	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Tiêu chí quyền chủ động trong việc sắp xếp, thực hiện công việc theo cách phù hợp với bản thân được đánh giá là tiêu chí cao điểm nhất về sự hài lòng trong nhóm yếu tố “Bản thân công việc” với số điểm lên đến 4,08/5. Điều này phản ánh sự tích cực trong việc NLD cảm thấy được tin nhiệm, tin tưởng và có quyền tự chủ nhất định trong việc tổ chức, triển khai thực hiện công việc. Đây là điểm “sáng” cho thấy công ty đã tạo ra cơ chế trao quyền làm việc cởi mở, tin nhiệm, không quá gò bó về quy trình, đặc biệt phù hợp với nhân sự lớn tuổi. Tiêu chí được đánh giá hài lòng thứ hai là được phân công đúng vị trí, đúng khả năng để phát huy hiệu quả công việc, với 3,85/5 điểm hài lòng, cho thấy ban lãnh đạo công ty đã có sự tìm hiểu thấu đáo về thế mạnh, chuyên môn và kinh nghiệm của từng nhân sự, từ đó bố trí công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng. Đã có sự kỹ càng, thấu hiểu nhân sự trong các đợt luân chuyển vị trí/phòng ban để tránh “đặt sai chỗ” nhân sự.

Bốn tiêu chí được đánh giá hài lòng thấp nhất trong nhóm này là điều kiện để học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn, rõ ràng, minh bạch trong việc phân công nhiệm vụ tại đơn vị, mức độ thách thức của công việc có giúp cảm thấy hứng thú và muốn chinh phục và công việc có đa dạng, tránh được sự nhàm chán lặp đi lặp lại, với 4 số điểm lần lượt là 3,62 – 3,54 – 3,46 – 3,08. Điều này phản ánh rõ nét những hạn chế trong việc thiết kế và tổ chức công việc tại công ty. Việc người lao động đánh giá chưa cao về khả năng học hỏi và phát triển chuyên môn, cho thấy công ty thiếu các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ hoặc cơ hội học hỏi thông qua công việc thực tiễn. Sự thiếu minh bạch trong phân công nhiệm vụ có số điểm thấp cũng là yếu tố đáng lưu tâm vì có thể làm phát sinh tâm lý so sánh tiêu cực hoặc khó xác định rõ trách nhiệm, đặc biệt trong các tổ chức có cơ cấu hành chính truyền thống và nhân sự lâu năm như tại công ty.

Hai tiêu chí liên quan đến tính đa dạng và mức độ thử thách của công việc có số điểm khá thấp (3,46 và 3,08), đặc thù ngành chế biến và kinh doanh than là lĩnh vực có tính chất công việc khá cố định và tuyến tính, kết quả trên cho thấy NLĐ cảm nhận rõ rệt sự lặp đi lặp lại, thiếu đổi mới trong công việc công việc hiện tại thiếu sức hấp dẫn nội tại, và không đủ thách thức để khơi dậy sự hứng thú hoặc động lực chinh phục từ phía NLĐ. Những yếu tố này về lâu dài nếu không được cải thiện sẽ ảnh hưởng đến sự đổi mới, sáng tạo và khả năng thích ứng của đội ngũ lao động trước các biến động lớn và bất ngờ của thị trường.

Điểm trung bình của nhóm câu hỏi về yếu tố Bản thân công việc là 3,60/5 tương ứng xếp hạng 4 về sự hài lòng trong 6 yếu tố.

b) Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực là yếu tố đặc biệt nhất trong tất cả các yếu tố nghiên cứu trong bài, vì các chương trình đào tạo cho đội ngũ NLĐ gần nhất diễn ra từ những năm 2018 – 2019, đã 6 – 7 năm về trước. Việc không duy trì thường xuyên các hoạt động đào tạo không chỉ làm gián đoạn quá trình nâng cao kỹ năng chuyên môn, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần học hỏi, sự chủ động cập nhật kiến thức và khả năng thích ứng với thay đổi trong công việc của NLĐ. Trong bối cảnh cơ cấu nhân sự tại công ty có độ tuổi trung bình cao, sự thiếu vắng các chương trình đào tạo càng làm trầm trọng thêm tình trạng trì trệ về năng lực chuyên môn và giới hạn khả năng phát triển đội ngũ kế cận.

Thực tế khảo sát tại bảng yếu tố “Bản thân công việc” cho thấy chỉ tiêu “Công việc có tạo điều kiện để học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn” chỉ đạt 3,62 điểm, một con số không quá thấp nhưng phản ánh rõ sự kỳ vọng chưa thực sự được đáp ứng. Nhiều NLĐ bày tỏ mong muốn được tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp.

Dưới đây là các câu hỏi khảo sát và kết quả liên quan đến nhu cầu cho các Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực:

Bảng 2.17: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC		
Danh mục câu hỏi	Mức độ	Tỷ lệ %
1. Có mong muốn được tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp	Rất muốn	61,5%
	Bây giờ chưa muốn	30,8%
	Không muốn	7,7%
2. Công ty có cần thiết tổ chức các khóa đào tạo định kỳ để cập nhật kiến thức mới và nâng cao hiệu quả làm việc	Rất cần thiết	69,2%
	Chưa cần thiết	30,8%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Trước hết, tỷ lệ NLD mong muốn được tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp là tương đối cao. Cụ thể, có đến 61,5% người được khảo sát trả lời “rất muốn”, điều này cho thấy nhu cầu được học hỏi và phát triển vẫn hiện hữu mạnh mẽ trong đội ngũ nhân sự, bất chấp việc cơ cấu nhân sự có phần lớn tuổi và ít thay đổi tại công ty. Trong khi đó, 30,8% cho rằng “bây giờ chưa muốn”, phản ánh một bộ phận NLD có tâm lý ngại thay đổi, có thể do thói quen làm việc ổn định, tính chất làm việc của ngành khá tuyến tính hoặc thiếu động lực nội tại để phát triển thêm chuyên môn. Chỉ 7,7% hoàn toàn không muốn tham gia đào tạo, cho thấy quan điểm phủ nhận đào tạo chỉ chiếm thiểu số.

Câu hỏi thứ hai tiếp tục củng cố nhận định trên. Có đến 69,2% NLD đánh giá rằng công ty rất cần thiết phải tổ chức các khóa đào tạo định kỳ nhằm cập nhật kiến thức mới và nâng cao hiệu quả làm việc. Điều này chứng tỏ kỳ vọng vào việc học tập và phát triển kỹ năng được phần đông NLD nhìn nhận như một nhu cầu thiết yếu để cải thiện hiệu suất công việc và thích nghi với biến động trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, việc chỉ có 30,8% NLD cho rằng “chưa cần thiết” cũng là một tín hiệu cần được chú ý. Nhóm này có thể xuất phát từ bộ phận nhân sự đã quen với cách làm việc ổn định, ngại thay đổi, hoặc có thể là phản ánh sự hoài nghi về hiệu quả thực tế của các chương trình đào tạo. Hoặc nếu trước đây các hoạt động này chỉ mang tính hình thức, chưa thật sự gắn liền với nhu cầu công việc và thực tiễn kinh doanh.

Từ dữ liệu khảo sát trên, có thể khẳng định rằng: Việc đầu tư trở lại vào chính sách đào tạo là yêu cầu cấp thiết, bởi phần lớn NLĐ đều thể hiện mong muốn và đánh giá cao ý nghĩa của công tác này. Đặc biệt, trong bối cảnh công ty đã ngừng tổ chức các khóa đào tạo trong nhiều năm (từ 2018 – 2019), việc khôi phục và cải tiến các chương trình đào tạo định kỳ sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tái tạo động lực, gia tăng năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực, và từng bước xây dựng văn hóa học tập và phát triển lâu dài tại doanh nghiệp.

Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực là yếu tố duy nhất không được lượng hóa bằng điểm số về mức độ hài lòng vì chưa có diễn ra trong thực tế tại thời điểm khảo sát nên tác giả xếp yếu tố này là yếu tố có vị trí xếp hạng hài lòng thấp nhất.

c) Cơ hội thăng tiến trong công việc

Cơ hội thăng tiến là một trong những yếu tố phi tài chính cực kỳ quan trọng, góp phần duy trì động lực làm việc lâu dài, tạo mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng cho NLĐ và giữ chân nhân sự có năng lực và khát vọng thăng tiến.

Điểm đáng chú ý trong cơ cấu tổ chức tại văn phòng công ty là bộ máy quản lý được thiết kế theo hướng khá tinh gọn, với số lượng vị trí quản lý cấp trung và cấp cao tương đối hạn chế. Cụ thể, tại trụ sở chính chỉ có 2 chức danh ngang cấp trưởng phòng (trưởng phòng TC-HC và Kế toán trưởng), 2 chức danh cấp phó phòng, và chỉ có 1 vị trí chức danh cao nhất đó là Phó Giám Đốc, nhân sự chuyên viên và nhân viên là phần còn lại, không có nhiều cấp bậc trung gian để làm cầu nối phát triển nghề nghiệp theo chiều dọc. Điều này vô hình chung tạo nên một “trần thăng tiến” tương đối rõ rệt, tức là sau một thời gian làm việc, NLĐ gần như không có nhiều cơ hội đảm nhận vị trí cao hơn, bất kể năng lực hay thâm niên.

Cơ cấu như trên cho thấy khả năng luân chuyển nội bộ theo hướng đi lên là rất hạn chế. Với số lượng vị trí quản lý ít ỏi và ít biến động, NLĐ khó có cơ hội được thử sức ở vai trò quản lý nếu không có sự thay đổi đáng kể về tổ chức hoặc nhân sự cấp trên nghỉ hưu, thuyên chuyển.

Dưới đây là các câu hỏi khảo sát và kết quả liên quan đến Cơ hội thăng tiến công việc:

Bảng 2.18: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Cơ hội thăng tiến trong công việc

CƠ HỘI THĂNG TIẾN		
Danh mục câu hỏi	Điểm số TB	Tối đa
1. HÀi lòng với các cơ hội được xem xét, đề bạt lên vị trí cao hơn	3,31	5
2. Cảm thấy công ty ghi nhận đúng những nỗ lực của mình để tạo cơ hội thăng tiến	3,23	
3. HÀi lòng với quan điểm của công ty về xây dựng và thực hiện kế hoạch thăng tiến cho nhân viên	3,15	
TRUNG BÌNH CỘNG ĐIỂM SỐ TB	3,23	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Số điểm của ba chỉ tiêu trên có mức khá tương đồng nhau, khoảng dao động chỉ từ 3,15 – 3,31, mức điểm số mang tính khá trung bình, chưa đủ cao để khẳng định rằng người lao động thực sự cảm thấy quá hài lòng hoặc có sự tin tưởng cao vào cơ chế thăng tiến hiện tại của công ty. Chỉ tiêu có điểm cao nhất là “Hài lòng với các cơ hội được xem xét, đề bạt lên vị trí cao hơn” (3,31 điểm), cho thấy một bộ phận nhân sự cảm nhận được sự hiện diện của cơ chế thăng tiến, nhưng mức độ hài lòng vẫn chưa thực sự nổi bật. Hai chỉ tiêu còn lại liên quan đến việc ghi nhận nỗ lực và xây dựng kế hoạch thăng tiến rõ ràng đều ở mức thấp hơn, cho thấy một khoảng trống đáng kể trong kỳ vọng và trải nghiệm thực tế của NLĐ về việc được công nhận và có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng tại doanh nghiệp.

Kết quả trên phù hợp với bối cảnh thực tế của cơ cấu tổ chức tại văn phòng công ty, nơi mà số lượng vị trí quản lý rất hạn chế, trong khi đội ngũ nhân sự lại có tính ổn định cao và ít biến động. Điều này khiến NLĐ cảm thấy thiếu động lực dài hạn để phấn đấu, vì điểm đến cho hành trình phát triển nghề nghiệp bị giới hạn cả về số lượng lẫn tính khả thi. Ngoài ra, việc điểm số câu hỏi về “ghi nhận nỗ lực” chỉ đạt 3,23 và “xây dựng kế hoạch thăng tiến” đạt 3,15 càng khẳng định rằng công ty chưa có hệ thống đánh giá năng lực, thành tích phù hợp với kỳ vọng của NLĐ. Trong khi đó, theo lý thuyết về tạo động lực và nhu cầu (như Maslow hay Herzberg), nhu cầu được ghi nhận, khẳng định giá trị bản thân và thăng tiến nghề nghiệp là những yếu tố nằm trong nhóm nhân tố tạo động chủ yếu, ảnh hưởng lớn đến sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

Điểm trung bình của nhóm câu hỏi về yếu tố Cơ hội thăng tiến trong công việc là 3,23/5 tương ứng xếp hạng 5 về sự hài lòng trong 6 yếu tố.

d) *Môi trường và điều kiện làm việc*

Yếu tố này bao gồm cả khía cạnh vật chất như nơi làm việc, trang thiết bị, vệ sinh, an toàn lao động... và khía cạnh tinh thần như văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ đồng nghiệp, áp lực công việc... Tại Công ty yếu tố này hiện nay được thực hiện khá tốt, đáp ứng tốt các nhu cầu cơ bản của người lao động. Trụ sở chính có diện tích khá dư dả cho 13 nhân sự đang làm việc tại đây, không bị gò bó diện tích, không gian làm việc. Mọi máy móc thiết bị, phần mềm làm việc, vật dụng văn phòng phẩm, đồ dùng thiết yếu và hệ thống mạng nội bộ đều được đáp ứng tốt cho NLD yên tâm thực hiện công việc. Không gian làm việc tuy không có kiến trúc, thiết kế quá hiện đại, đặc sắc nhưng đảm bảo được sự thoải mái, an toàn và vệ sinh. Độ cách âm với môi trường bên ngoài được đảm bảo tốt, có thiết bị điều hòa nhiệt độ môi trường làm việc. Mối quan hệ đồng nghiệp của đội ngũ NLD diễn ra khá gần gũi, gắn bó, không có nhiều rào cản, e ấp. Văn phòng công ty còn có khu vực ăn chung, phòng nghỉ cho cán bộ nhân viên, thể hiện phần nào sự quan tâm thiết thực đến sức khỏe và đời sống thường nhật của người lao động. Khu vực ăn uống được bố trí sạch sẽ, gọn gàng, nhân viên dùng bữa trưa ngay tại công ty, tiết kiệm thời gian và đảm bảo vệ sinh. Phòng nghỉ được trang bị cơ bản với không gian yên tĩnh, giúp cán bộ nhân viên có thể thư giãn, hồi phục thể lực sau nửa ngày làm việc, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc trong buổi chiều. Dưới đây là các câu hỏi khảo sát và kết quả liên quan đến Môi trường và điều kiện làm việc:

Bảng 2.19: Danh mục câu hỏi và kết quả khảo sát về Môi trường và điều kiện làm việc

MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC		
Danh mục câu hỏi	Điểm số TB	Tối đa
1. HÀi lòng về các cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công việc được công ty đầu tư	4,62	5
2. Mức độ an toàn và thoải mái trong điều kiện làm việc hiện tại	4,38	
3. HÀi lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp trong đơn vị (có hỗ trợ, hợp tác, thân thiện và đoàn kết)	4,15	
4. Tần suất căng thẳng/áp lực mà công việc mang lại	2,46	
5. HÀi lòng về sự thường xuyên lắng nghe, quan tâm và hỗ trợ trong công việc của lãnh đạo	3,23	
TRUNG BÌNH CỘNG ĐIỂM SỐ TB	3,77	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Trước hết, mức độ hài lòng về cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ công việc đạt 4,62/5, mức cao nhất trong tất cả các chỉ tiêu ở toàn bộ bài khảo sát. Điều này phản ánh rằng công ty đã có sự đầu tư nghiêm túc vào hạ tầng làm việc, không gian văn phòng, trang thiết bị hành chính – kỹ thuật, và tiện ích phụ trợ (phòng nghỉ, khu vực ăn uống), tạo điều kiện thuận lợi cho NLD hoàn thành công việc một cách hiệu quả và thoải mái nhất.

Tiếp theo, điểm số 4,38 cho tiêu chí mức độ an toàn và thoải mái trong điều kiện làm việc càng củng cố thêm nhận định rằng môi trường làm việc tại công ty không chỉ đảm bảo các tiêu chuẩn cơ bản về an toàn lao động mà còn chú trọng đến yếu tố tâm lý, thể chất của người lao động. Mỗi quan hệ đồng nghiệp nội bộ được đánh giá cao với 4,15 điểm, cho thấy rõ ràng rằng công ty có một môi trường làm việc khá đoàn kết, có sự hỗ trợ và hợp tác lẫn nhau giữa các thành viên.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm sáng nổi bật, kết quả khảo sát cũng chỉ ra hai khía cạnh cần được quan tâm nhiều hơn trong môi trường làm việc hiện tại. Thứ nhất, chỉ tiêu về tần suất căng thẳng và áp lực công việc đạt mức điểm thấp nhất (2,46/5), cho thấy rằng áp lực công việc đang là một yếu tố tiềm ẩn gây ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng lao động. Đây có thể là hệ quả của đặc thù ngành nghề yêu cầu tuân thủ quy trình nghiêm ngặt và mang tính trách nhiệm cao. Thứ hai, chỉ số hài lòng với sự lắng nghe, quan tâm và hỗ trợ từ phía lãnh đạo chỉ đạt 3,23/5, phản ánh phần nào khoảng cách về mặt giao tiếp và đồng hành giữa cấp quản lý và đội ngũ nhân viên. Mức điểm này cho thấy nhu cầu được thấu hiểu và được đồng hành trong công việc vẫn chưa được đáp ứng đầy đủ.

Điểm trung bình của nhóm câu hỏi về yếu tố Môi trường và điều kiện làm việc là 3,77/5 tương ứng xếp hạng 2 về sự hài lòng trong 6 yếu tố, chỉ thấp hơn yếu tố được hài lòng nhất là Phúc lợi 0,01 điểm. Cho thấy rằng mặc dù có những yếu tố được đánh giá không quá cao về sự hài lòng như áp lực/căng thẳng công việc hay hài lòng với sự lắng nghe, quan tâm và hỗ trợ từ phía lãnh đạo, nhưng mức độ hài lòng về cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ công việc, sự an toàn, thoải mái và mối quan hệ đồng nghiệp với nhau được NLD rất đánh giá cực kỳ cao và ghi nhận rõ rệt, việc duy trì được mức độ hài lòng như vậy là một tín hiệu rất tích cực và cần được gìn giữ, phát huy.

Dưới đây là bảng tổng hợp về sự chênh lệch giữa các yếu tố quan trọng nhất đối với NLD và mức độ hài lòng về các yếu tố đó trong thực tế:

Bảng 2.20: Tổng hợp xếp hạng của các yếu tố được khảo sát

Các yếu tố Xếp hạng	Lương, thưởng, phụ cấp	Phúc lợi	Bản thân công việc	Chính sách đào tạo	Cơ hội thăng tiến	Môi trường và điều kiện làm việc
Xếp hạng quan trọng nhất	1	6	2	3	4	5
Xếp hạng hài lòng nhất	3	1	4	6	5	2

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Chú thích:

Số từ 1 - 6 là số thứ tự xếp hạng

1 là quan trọng nhất/hài lòng nhất

6 là kém quan trọng nhất/hài lòng nhất

Về Lương, thưởng và phụ cấp được xếp hạng cao nhất trong các yếu tố quan trọng đối với NLĐ, nhưng mức độ hài lòng cho yếu tố này chỉ đứng thứ 3. Phúc lợi là yếu tố được đa phần NLĐ đánh giá là kém quan trọng nhất, nhưng mức độ hài lòng lại đứng thứ nhất trong tất cả các yếu tố. Tiếp đến là Bản thân công việc là yếu tố quan trọng được xếp thứ 2 nhưng mức độ hài lòng về yếu tố này chỉ xếp thứ 4 về mức độ hài lòng. Chính sách đào tạo là yếu tố được xếp hạng hài lòng thấp nhất (vì chưa có chính sách đào tạo trong thực tiễn những năm gần đây) nhưng mức độ quan trọng của yếu tố này được NLĐ đánh giá xếp hạng 3 trong 6 yếu tố. 3 yếu tố quan trọng nhất lần lượt là:

- Lương, thưởng và phụ cấp
- Bản thân công việc
- Chính sách đào tạo

Tiếp đến là Cơ hội thăng tiến, Môi trường và điều kiện làm việc, cuối cùng là Phúc lợi tương ứng với các vị trí quan trọng thứ 4, 5 và 6. Đây là căn cứ để phân bổ lại nguồn lực, tập trung ưu tiên tạo động lực bằng các yếu tố được cho là quan trọng hơn trước tiên. Về những điểm đã đạt được, thể hiện bằng vị trí xếp hạng hài lòng, sẽ được đánh giá, nhận định trong phần dưới đây.

2.4 ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

2.4.1 Những điểm đã đạt được

2.4.1.1 Về các yếu tố tài chính:

- Công ty đã xây dựng được hệ thống thang, bảng lương, hệ thống nâng lương rõ ràng, đúng với quy định pháp luật, có lộ trình nâng lương minh bạch, cụ thể, chi trả lương đúng hạn góp phần tạo sự tin tưởng và ổn định tài chính cá nhân NLD.
- Công ty đã có sự thay đổi, cải tiến trong công thức tính lương từ tháng 09/2024 (Bảng đánh giá nhân viên thay vì NSLĐ như trước đây), giúp đánh giá toàn diện năng lực và thái độ làm việc, không chỉ chú trọng sản lượng, tăng tính công bằng nội bộ, tạo cơ hội phát triển công bằng hơn cho nhân viên có năng lực thật sự.
- Thu nhập cho nhân viên nhìn chung ổn định, phù hợp với khu vực, đảm bảo đời sống cho NLD.
- Gắn thưởng với hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh giúp thúc đẩy tinh thần làm việc, tạo động lực hoàn thành tốt nhiệm vụ cá nhân lẫn mục tiêu doanh nghiệp. Thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế thể hiện sự chia sẻ kết quả với NLD.
- Đa dạng các khoản thưởng: Thưởng đột xuất, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thành tích xuất sắc, thưởng hoàn thành công việc lớn, thưởng sáng kiến.
- Thưởng có quy định nội bộ và căn cứ vào quy chế của Tổng Liên đoàn Lao động: Tạo cơ sở pháp lý và sự minh bạch nhất định trong công tác khen thưởng.
- Hệ thống phụ cấp rõ ràng, minh bạch, đúng quy định pháp luật, giúp NLD có thể dễ dàng hiểu, NLD nhận được quyền lợi chính đáng của mình khi đi công tác.
- Các mức phụ cấp được áp dụng công bằng, đảm bảo không có sự phân biệt quá lớn giữa các đối tượng công tác trong công ty.
- Công ty có cơ chế phê duyệt công tác phí cao hơn mức quy định trong trường hợp đặc biệt, tạo sự linh hoạt khi có nhu cầu cấp bách hoặc yêu cầu công việc đặc biệt.
- Chính sách phúc lợi đa dạng và toàn diện: Công ty cung cấp đầy đủ các phúc lợi theo quy định của nhà nước và bổ sung thêm các phúc lợi tự nguyện. Điều này tạo ra một môi trường làm việc an tâm và ổn định cho NLD.

- Quan tâm đến đời sống tinh thần của NLĐ: Các khoản chi cho quà sinh nhật, thăm hỏi khi ốm đau, hỗ trợ gia đình NLĐ trong những dịp đặc biệt như hiếu hỉ hay ngày lễ là những yếu tố quan trọng giúp tăng cường mối quan hệ giữa công ty và NLĐ, tạo cảm giác gắn kết và tôn trọng.
- Việc công ty chăm lo đến gia đình của NLĐ, đặc biệt là hỗ trợ cho con cái nhân viên với những phần thưởng khi đạt thành tích học tập là một yếu tố tích cực trong việc xây dựng một môi trường làm việc thân thiện.

2.4.1.2 Về các yếu tố phi tài chính:

- Phần lớn NLĐ tại công ty đã được bố trí đúng vị trí, đúng khả năng, đúng chuyên môn. NLĐ nhận được cơ chế trao quyền cởi mở, có nhiều cơ hội thể hiện năng lực cá nhân.
- Môi trường và điều kiện làm việc được NLĐ đánh giá rằng đã được thực hiện rất tốt, môi trường làm việc được đảm bảo tốt về cơ sở vật chất, an toàn, thoải mái, NLĐ được quan tâm đến thể lực làm việc, dinh dưỡng bữa ăn, chế độ nghỉ ngơi.
- Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau trong đơn vị được đánh giá rất tốt, NLĐ nhận được sự đoàn kết, hỗ trợ và hợp tác lẫn nhau, mối quan hệ đồng nghiệp trong công ty gần gũi, gắn bó, không nhiều rào cản.

2.4.2 Những điểm chưa đạt được

2.4.2.1 Về các yếu tố tài chính:

- Áp dụng Bảng đánh giá nhân viên cũng có một vài nhược điểm, như các yếu tố như "tinh thần hợp tác", "thái độ"... không lượng hóa một cách phù hợp sẽ dẫn đến nghi ngờ về tính minh bạch và thiên vị.
- Việc đánh giá định kỳ đòi hỏi kỹ năng, thời gian và công cụ phù hợp, tăng khối lượng công việc cho bộ phận đảm nhận.
- Quyết định thưởng thường mang tính chủ quan, tập trung vào quyết định của Giám đốc.
- Chưa có mức thưởng cố định, phụ thuộc vào tình hình tài chính và trích lập quỹ hàng năm, làm giảm tính ổn định và dự đoán được thu nhập của NLĐ.
- Vẫn còn một bộ phận nhỏ NLĐ cảm thấy mức độ công bằng trong trả lương giữa các vị trí chưa cao và có một khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế nhận được, còn có đôi điều cần lưu tâm trong bất cập của NLĐ về sự ghi nhận.

- Về chứng từ thanh toán công tác phí: Còn phức tạp và thủ tục hành chính nhiều, các loại giấy tờ phức tạp như giấy mời, giấy đi đường, giấy triệu tập, bảng kê độ dài quãng đường công tác, lộ trình bay,... làm tăng khối lượng công việc của nhân viên trong quá trình công tác, sau công tác và có thể gây khó khăn khi thực hiện.

2.4.2.2 Về các yếu tố phi tài chính:

- Tính chất công việc mang tính lặp đi lặp lại, tính mới mẻ, sáng tạo và thách thức trong công việc chưa cao. Điều kiện để học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn trong công việc chỉ ở mức khá, chưa cao và đạt kỳ vọng của NLĐ. Có một số ít NLĐ còn cảm thấy sự thiếu minh bạch trong phân công nhiệm vụ.
- Chưa đáp ứng được kỳ vọng về nhu cầu được đào tạo cho phần đông NLĐ bởi sự thiếu vắng của các chương trình đào tạo đã tồn tại trong nhiều năm qua.
- Cơ hội thăng tiến cho NLĐ bị giới hạn về cả số lượng lẫn tính khả thi vì tính chất của cơ cấu tổ chức hiện tại được thiết kế theo hướng khá tinh gọn, không có nhiều cấp bậc trung gian để làm cầu nối thăng tiến.
- Tần suất căng thẳng/áp lực mà công việc mang lại cho NLĐ còn ở mức khá cao.
- Còn một bộ phận NLĐ chưa cảm nhận được nhiều về sự lắng nghe, quan tâm và hỗ trợ từ phía lãnh đạo, vẫn còn khoảng cách về mặt giao tiếp, chia sẻ và đồng hành giữa lãnh đạo và cấp dưới.

2.4.2.3 Nguyên nhân

Thứ nhất, công ty chưa tiến hành các hoạt động xác định nhu cầu của NLĐ một cách bài bản để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho NLĐ, công ty chưa xác định rõ được nhu cầu nào là nhu cầu cấp bách của từng nhóm nhân viên nên các chính sách tạo động lực chưa được thực hiện một cách phù hợp.

Thứ hai, quan điểm quản trị nhân sự của lãnh đạo công ty vẫn còn mang tính truyền thống, công ty còn thiếu các công cụ, hệ thống đánh giá, phân tích và thống kê nhu cầu của NLĐ nhằm tạo động lực, các chính sách hiện tại chú trọng vào việc duy trì ổn định bộ máy hơn là đầu tư cho phát triển con người theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

Thứ ba, các chính sách lương thưởng, đánh giá, chia sẻ nội bộ, phân công công việc hay đào tạo đều chưa thực sự được nhìn nhận như công cụ chiến lược để tạo động lực dài

hạn, mà chủ yếu chỉ nhằm đáp ứng các yêu cầu vận hành. Điều này khiến cho các chính sách mang tính hành chính, thủ tục, thiếu linh hoạt, và thường phản ứng thụ động theo tình hình tài chính hay sự vụ cụ thể thay vì có định hướng bài bản, lâu dài.

Thứ tư, công ty chưa xây dựng được hệ thống quy chế, lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp rõ ràng, dẫn đến tình trạng NLĐ cảm thấy thiếu cơ hội và dễ có tâm lý “an phận” về tương lai của mình trong tổ chức. Cơ cấu tổ chức quá tinh gọn, ít cấp bậc trung gian, cộng với việc thiếu chương trình đào tạo càng khiến cho nhu cầu phát triển bản thân của người lao động bị “bỏ ngỏ” trong thời gian dài.

Thứ năm, nhìn chung mối quan hệ đồng nghiệp trong công ty diễn ra gần gũi, đoàn kết nhưng vẫn tồn tại rào cản chia sẻ về nhu cầu cá nhân giữa lãnh đạo và NLĐ, vẫn còn một bộ phận NLĐ chưa dám mạnh dạn chia sẻ tâm tư, nguyện vọng hay nhu cầu cá nhân, chưa tự tin đề xuất hoặc phản hồi với cấp trên vì tâm lý e ngại hoặc thiếu các kênh phản hồi hiệu quả. Về phía lãnh đạo cấp cao, khoảng cách thế hệ và thói quen điều hành theo hướng “mệnh lệnh” truyền thống khiến sự gắn kết và đồng hành giữa lãnh đạo với nhân viên chưa cao. Việc thiếu đối thoại hai chiều và cơ chế phản hồi minh bạch góp phần làm giảm tính thấu hiểu, sự ghi nhận và động lực làm việc trong tổ chức.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

3.1 CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1 Mục tiêu hoạt động của công ty

Mục tiêu hoạt động của Công ty là tối đa hoá các khoản lợi nhuận hợp lý cho Công ty, tăng lợi tức cho các cổ đông, đóng góp cho Ngân sách Nhà nước, đảm bảo quyền lợi cho người lao động và không ngừng phát triển Công ty ngày càng lớn mạnh. Phấn đấu phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng tăng thêm của khách hàng và phát triển toàn diện về người lao động.

3.1.2 Định hướng phát triển của công ty

Từ năm 2018, Công ty đã điều chỉnh chiến lược phát triển, ưu tiên phát triển theo chiều sâu. Đối với hoạt động kinh doanh chính là chế biến, kinh doanh than. Công ty chú trọng đầu tư trọng điểm, đầu tư xây dựng các kho than phục vụ công tác kinh doanh và chế biến, nâng cấp than, chú trọng đến việc nâng cao năng lực sản xuất cũng như đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra, giữ được tốc độ tăng trưởng giá trị sản xuất, doanh thu và lợi nhuận hàng năm.

Ngoài việc đầu tư phát triển cơ sở vật chất phục vụ kinh doanh, công ty tiếp tục đầu tư cho nguồn nhân lực, coi đây là nhân tố quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp, trong đó, nâng cao chất lượng tuyển dụng, thực hiện công tác quy hoạch – đào tạo, xây dựng một đội ngũ lao động làm việc chuyên nghiệp, có kỹ thuật cao đi đôi với việc giải quyết tốt chế độ cho người lao động để người lao động an tâm, gắn bó với doanh nghiệp.

3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY

3.2.1 Nhận định lại công tác xác định nhu cầu của người lao động

Một trong những hạn chế lớn trong công tác tạo động lực tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung hiện nay là việc chưa có quy trình bài bản để xác định rõ nhu cầu của NLĐ. Việc nắm bắt nhu cầu hiện mới chỉ dừng lại ở mức quan sát, cảm nhận, phỏng đoán theo kinh nghiệm của cán bộ quản lý, hoặc thông qua các cuộc nói chuyện tán gẫu, chia sẻ,

trao đổi không chính thức, chưa có công cụ khảo sát định kỳ, dẫn đến các chính sách ban hành đôi khi chưa phù hợp với kỳ vọng và mong muốn thực tế của NLĐ.

Giải pháp áp dụng:

- **Xây dựng chính sách khảo sát định kỳ về nhu cầu và mức độ hài lòng của NLĐ:** Công ty nên tổ chức khảo sát ít nhất 1 lần/năm (thời điểm nên tiến hành khảo sát vào đầu tháng 12 hằng năm) với nội dung xoay quanh về các nhu cầu của NLĐ và sự hài lòng của họ về các chính sách tạo động lực của công ty trong một năm vừa qua. Từ đó, công ty sẽ có dữ liệu để điều chỉnh, xây dựng lại các chính sách tạo động lực cho NLĐ và có căn cứ để đối ứng phù hợp với các bất cập diễn ra.
- **Phân nhóm đối tượng NLĐ để nắm bắt đúng nhu cầu đặc thù:** Mỗi nhóm NLĐ theo từng vị trí cấp bậc, trình độ chuyên môn, độ tuổi hay thâm niên công tác đều có những nhu cầu, nguyện vọng khác nhau. Việc phân chia nhóm NLĐ để tiến hành các công tác tạo động lực cho mỗi nhóm là việc cần thiết nhằm tối thiểu hóa chi phí tạo động lực (vì nếu tạo động lực theo hướng cá nhân hóa thì sẽ tốn nhiều chi phí hơn).
- **Thiết lập các kênh góp ý và phản hồi nội bộ:** Một vài kênh thông tin như hòm thư góp ý, biểu mẫu chia sẻ trực tuyến ẩn danh có thể giúp NLĐ tự tin chia sẻ mong muốn mà không lo bị đánh giá hay e ngại về nhu cầu cá nhân.

3.2.2 Hoàn thiện công tác tạo động lực bằng các giải pháp tài chính

3.2.2.1 Hoàn thiện bảng đánh giá nhân viên, lượng hóa rõ các tiêu chí mềm

- Đối với các tiêu chí như "tinh thần hợp tác", "thái độ", cần xây dựng hệ thống đánh giá với mô tả hành vi cụ thể kèm thang điểm chi tiết để giảm tính chủ quan.

Ví dụ:

- "Hợp tác tốt với đồng nghiệp": Có thể đo bằng số lần hỗ trợ hoàn thành công việc chung, số ý kiến đóng góp trong các cuộc họp nhóm...
- "Tinh thần trách nhiệm": Được thể hiện qua tỷ lệ hoàn thành công việc đúng hạn, số lỗi phát sinh trong kỳ đánh giá...

3.2.2.2 Tổ chức áp dụng và phổ biến nhanh

Các lãnh đạo, quản lý phải được phổ biến nhanh, hiểu, áp dụng và quản lý được hệ thống đánh giá đã lượng hóa, đội ngũ NLĐ trong công ty phải được phổ biến nhanh về hệ thống đánh giá mới, chính sách lương thưởng mới, họ phải hiểu được ưu điểm của hệ thống mới là bảo đảm sự nhất quán, hiệu quả, tránh đánh giá chủ quan hay thiên vị.

3.2.2.3 Xây dựng cơ chế thưởng cố định

Xây dựng hệ thống, quy trình khen thưởng cố định, minh bạch cho NLĐ, căn cứ vào các chỉ tiêu đánh giá các phòng ban, các cá nhân hàng năm, hàng quý, để đưa ra mức thưởng hợp lý, minh bạch. Trích lập quỹ khen thưởng cố định hàng năm và chính sách chi thưởng cụ thể hơn, tránh được sự mập mờ về mức thưởng, thời gian thưởng, làm gây hoang mang, tò mò, làm giảm hiệu suất làm việc của NLĐ. Điều kiện để thực hiện là công ty cần đảm bảo hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, tạo ra lợi nhuận đủ để trích lập quỹ khen thưởng thường xuyên. Đồng thời, nên có sự cam kết từ Ban lãnh đạo trong việc ưu tiên phân bổ nguồn lực tài chính cho công tác ghi nhận, khen thưởng NLĐ, nên xem đây là một phần thiết yếu trong chiến lược tạo động lực dài hạn.

3.2.2.4 Giảm tính chủ quan trong quyết định khen thưởng

Thay vì chỉ tập trung vào quyết định của Giám đốc, công ty nên thành lập “Tổ đánh giá khen thưởng” gồm Giám đốc, đại diện từ hai phòng ban chức năng và đại diện Công đoàn nhằm đảm bảo đánh giá đa chiều và giảm thiểu sự một chiều từ cảm tính cá nhân.

3.2.2.5 Đơn giản hóa thủ tục thanh toán công tác phí

Sử dụng phần mềm quản lý công tác phí thay vì áp dụng quy trình khai báo và đề nghị thanh toán công tác phí như cũ. Quy trình cũ mang lại rất nhiều những bất tiện như: Sếp quá bận không có thời gian duyệt chi tạm ứng chi phí, nhân sự đi công tác bị thất lạc hóa đơn, hóa đơn nhỏ lẻ chia ra nhiều hóa đơn bất tiện trong việc thu gom và lưu trữ, kế toán đồ mắt kiểm tra thông tin xem có trùng khớp hay không. Việc sử dụng phần mềm quản lý công tác phí hiện đại giúp đơn giản hóa việc làm đề nghị thanh toán, duyệt đề nghị thanh toán thuận tiện qua thiết bị di động tức thì, kiểm soát chi phí dễ dàng (Phần mềm Bizzi Expense).

3.2.2.6 Điều chỉnh lại mức lương

Hiện nay khoảng cách thu nhập giữa chức vụ Phó phòng và Chuyên viên ở công ty gần như là bằng nhau (Cụ thể: Ở **Bảng 2.11: Chi lương tháng 9/2024**, lương thực nhận của một Phó phòng là 10,752,523 VNĐ, trong khi đó mức này của một Chuyên viên cùng phòng ban là 10,250,143 VNĐ. Điều này tạo cảm giác chênh lệch cấp bậc không rõ ràng, vì thu nhập không khác biệt đáng kể. Ngoài chức danh Phó Giám Đốc, Trưởng phòng, Kế toán trưởng ra thì Phó phòng và Chuyên viên có mức lương nhận được gần như nhau, điều này vô hình chung làm giảm giá trị động lực mà cấp bậc chức danh mang lại. Cụ thể giải pháp điều chỉnh như sau: Xây dựng lại khung lương theo nguyên tắc phân tầng rõ ràng hơn, đảm bảo độ chênh hợp lý giữa các cấp độ từ Chuyên viên đến Trưởng phòng. Mức chênh này nên duy trì tối thiểu là 15 – 20% giữa các cấp.

3.2.3 Hoàn thiện công tác tạo động lực bằng các giải pháp phi tài chính

3.2.3.1 *Nâng cao tính mới mẻ, thách thức trong công việc*

Khuyến khích xây dựng cơ chế giao nhiệm vụ mang tính thách thức cao hơn đối với các cá nhân có năng lực và tinh thần cầu tiến (dữ liệu thu thập được lấy từ bảng khảo sát nhu cầu nhân viên và bảng đánh giá nhân viên), giúp họ phát huy tối đa tiềm năng và không ngừng đổi mới phương pháp làm việc.

3.2.3.2 *Tổ chức các cuộc thi nội bộ:*

Như “tuần lễ cải tiến”, “sáng kiến tiết kiệm”, hoặc “tháng làm việc hiệu quả”... kèm theo các hình thức thi đua, công nhận và tuyên dương, qua đó giúp NLD thấy rõ vai trò của mình và có động lực phấn đấu hơn.

3.2.3.3 *Khởi động lại các chương trình đào tạo*

Vì phần lớn NLD đều thể hiện mong muốn và đánh giá cao ý nghĩa của công tác đào tạo, trong bối cảnh đã vắng bóng các chương trình đào tạo trong một thời gian dài. Khuyến khích học tập qua các hình thức linh hoạt, ví dụ: cho phép nhân viên tham gia các khóa học trực tuyến có chứng chỉ, công ty thể hỗ trợ chi phí một phần hoặc toàn bộ tùy vào tình hình và điều kiện hiện có. Sau các chương trình đào tạo, tiến hành phân bổ, giao việc phù hợp liên quan đến kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo để NLD được áp dụng những kiến thức đó vào thực tiễn, đóng góp thêm cho sự phát triển của công ty.

3.2.3.4 *Giải pháp thỏa mãn nhu cầu thăng tiến cho NLD*

Vì cơ cấu nhân sự tinh gọn và ít biến động, đồng nghĩa với việc số lượng vị trí lãnh đạo và quản lý gần như ổn định, ít có sự thay đổi hoặc phát sinh cấp bậc mới. Nên công ty có thể áp dụng một vài chính sách sau để thỏa mãn nhu cầu phát triển, thăng tiến cho NLD:

- *Thiết lập lộ trình phát triển nghề nghiệp theo chiều ngang*: Tức là khi công ty có các kế hoạch, chiến lược mới trong kinh doanh như mở rộng, phát triển thêm các ngành nghề kinh doanh khác, mở rộng quy mô, địa bàn kinh doanh, khi nảy sinh các dự án, các đầu công việc mới lên quan thì công ty nên tạo điều kiện cho các nhân sự có năng lực, có ý chí tiên thủ đảm nhận thêm các dự án, các nhiệm vụ mới, các đầu công việc mới, kèm theo đó là các chính sách nâng lương, thưởng, phụ cấp tương xứng đi kèm với trách nhiệm mới. Mặc dù trên danh nghĩa không được mang danh là thăng chức, nhưng NLD sẽ cảm nhận được sự ghi nhận năng lực cá nhân, sự tín nhiệm của lãnh đạo, từ đó sẽ nhận thấy sự tiến bộ, sự phát triển sự nghiệp của họ.
- *Xây dựng lộ trình thăng tiến dự bị*: Công ty nên xây dựng lộ trình thăng tiến dự bị, phòng trường hợp các lãnh đạo quản lý chuyển công tác, đột xuất nghỉ việc, tử tuất. Xây dựng được lộ trình này sẽ giúp công ty luôn có đội ngũ kế cận được chuẩn bị sẵn sàng, đảm bảo tính liên tục trong vận hành. Lộ trình thăng tiến này nên bao gồm danh sách nhân sự tiềm năng, kế hoạch đào tạo kỹ năng lãnh đạo, nên bổ sung thêm các chính sách khen thưởng phi tài chính đi kèm (văn bản tuyên dương, quyết định thưởng thành tích, danh hiệu nhân viên/bộ phận xuất sắc...) để làm căn cứ xét vào lộ trình thăng tiến. Ngoài ra, các đợt đi công tác dài ngày của lãnh đạo, có thể trao một vài quyền của lãnh đạo đó cho danh sách nhân sự tiềm năng, phù hợp trong lộ trình thăng tiến dự bị, việc này giúp kiểm chứng năng lực lãnh đạo thực tế, cọ xát, tích lũy kinh nghiệm lãnh đạo, quan trọng hơn là giúp cho các nhân sự có tiềm năng cảm nhận được cảm giác “thăng tiến” trong một thời gian ngắn, tiếp thêm động lực, có thêm mục tiêu để NLD phấn đấu.

3.2.3.5 Thiết kế không gian làm việc tạo cảm giác thoải mái, thư giãn hơn

Công ty có thể cân nhắc việc bố trí thêm cây xanh tại nơi làm việc, sơn hoặc dán lại màu tường phòng làm việc bằng những gam màu tạo cảm giác thoải mái, thư giãn đầu óc hơn. Bố trí thêm một khu vực nhỏ làm không gian giải lao ngắn hạn, có máy pha cà phê, sách báo, tạp chí. Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra định kỳ cơ sở vật chất, trang thiết bị hỏng cần được sửa kịp thời, vệ sinh, bảo dưỡng các thiết bị trong công ty định kỳ, tránh

sự hư hỏng, không thể sử dụng tạm thời ảnh hưởng đến tiến độ và giảm hiệu suất làm việc của NLĐ, đồng thời tạo ra cảm giác ức chế, mệt mỏi khi phải làm việc với các điều kiện, thiết bị không đảm bảo.

3.2.3.6 Tổ chức lại các chương trình du lịch/nghỉ mát, triển khai thêm chương trình giải trí, gắn kết

Để nhằm làm giảm áp lực, căng thẳng công việc sau một thời gian dài, công ty nên tổ chức các chuyến nghỉ mát, các hoạt động gắn kết nội bộ như tiệc cuối năm, tiệc liên hoan vào các ngày Lễ cho NLĐ dựa vào các nguồn quỹ như (quỹ phúc lợi, quỹ công đoàn, quỹ thưởng...). Những hoạt động này không chỉ có ý nghĩa về mặt tinh thần mà còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi NLĐ cảm nhận được sự quan tâm, chia sẻ từ phía lãnh đạo.

3.2.3.7 Từng bước xóa bỏ rào cản giao tiếp giữa cá nhân lãnh đạo và NLĐ

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên tại Công ty Cổ phần Than Miền Trung hiện nay vẫn còn chịu ảnh hưởng của khoảng cách thế hệ, phong cách quản lý truyền thống và văn hóa giao tiếp. Điều này khiến nhiều NLĐ còn ngại chia sẻ, ít khi phản hồi, hoặc không dám đề xuất nhu cầu, mong muốn, dẫn đến tình trạng thông tin một chiều, thiếu thấu hiểu và kém gắn kết. Để từng bước tháo gỡ rào cản này, công ty cần triển khai các giải pháp sau:

- *Thay đổi quan điểm quản trị nhân sự cho cán bộ lãnh đạo, quản lý từ “mệnh lệnh” sang “trao đổi – xây dựng”:* Các cấp lãnh đạo, quản lý trực tiếp, cần được đào tạo và định hướng lại theo phong cách quản lý hiện đại, lấy con người làm trung tâm, trong đó việc giao tiếp với nhân viên được xem là một công cụ để xây dựng quan hệ tốt, thúc đẩy động lực thay vì chỉ là truyền đạt nhiệm vụ, ra lệnh hay phê bình. Thay vì chỉ ra lệnh hoặc truyền đạt một chiều, lãnh đạo nên chủ động lắng nghe, khuyến khích nhân viên nêu ý kiến, nêu nguyện vọng, mong muốn của mình, cùng thảo luận và đưa ra giải pháp chung nhằm hướng tới sự phát triển của công ty. Đặc biệt, cần định vị rằng việc trao đổi cởi mở không làm giảm đi tính tôn nghiêm trong quản lý, mà ngược lại, giúp tăng sự tôn trọng, nể phục và gắn bó hơn.
- *Tận dụng những hoạt động giải trí, nghỉ mát, tiệc tùng làm cơ hội để gắn kết, làm giảm khoảng cách giữa lãnh đạo – nhân viên:* Trong các ngày công ty tổ chức cho CBCNV đi nghỉ mát, tham quan hay các buổi tiệc, Lễ.... thì lãnh đạo nên tận dụng

khoảng thời gian vui vẻ, thư giãn này để làm cầu nối để gần gũi, trò chuyện, thấu hiểu nhân viên của mình hơn, sẽ là cơ hội thuận lợi để xóa bỏ rào cản về vai vế, quyền lực. Từ đó làm giảm bớt khoảng cách trong mối quan hệ giữa sếp và nhân viên, giúp việc giao tiếp được tự nhiên hơn, cởi mở hơn.

- *Về phía NLD*: Nếu các thay đổi của cấp lãnh đạo vẫn không khuyến khích họ cởi mở hơn trong việc chia sẻ tâm tư cá nhân, ý kiến đóng góp, thì công ty nên xây dựng các kênh thu thập ý kiến ẩn danh như hòm thư nội bộ, google form không thu thập thông tin cá nhân... Khi cảm thấy được lắng nghe mà không bị đánh giá hay bàn tán thì NLD sẽ bắt đầu chia sẻ thật hơn về cảm nhận, nhu cầu và kỳ vọng, đây là cơ sở để cải thiện động lực làm việc từ bên trong. Dữ liệu thu thập được từ các nguồn này cần tổng hợp, phân loại cụ thể để dễ dàng trong việc phân bổ nguồn lực để chỉnh sửa, đưa ra phương án giải quyết.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến yếu tố con người như một lợi thế cạnh tranh bền vững, một yếu tố tiên quyết để phát triển lâu dài, việc tạo động lực cho người lao động không chỉ giúp nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc mà còn góp phần ổn định phát triển nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực. Xuất phát từ mong muốn tìm hiểu sâu hơn về cách thức, phương pháp, công cụ mà doanh nghiệp có thể thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, đặc biệt trong một môi trường có phần đặc thù như Công ty Cổ phần Than Miền Trung. Với đề tài **“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung”** khóa luận này đã hoàn thành các nhiệm vụ sau:

Trong chương 1, khóa luận đã hệ thống hóa, trình bày cơ sở lý luận về động lực làm việc và vai trò của công tác tạo động lực cho người lao động. Các học thuyết liên quan cùng những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được nhận định và phân tích rõ ràng.

Trong chương 2, tác giả đã tiến hành phân tích cụ thể và khảo sát về thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động hiện nay tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung, thông qua các nội dung như chế độ lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi, bản thân công việc, chính sách đào tạo và phát triển nhân lực, cơ hội thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra những nhận định tổng quan, tổng hợp được những kết quả đạt được, đồng thời chỉ ra những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân dẫn đến những hạn chế này trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung.

Trong chương 3, lấy mục tiêu và định hướng phát triển của công ty làm cơ sở, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho đội ngũ người lao động tại văn phòng Công ty Cổ Phần Than Miền Trung.

Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu, khóa luận này không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả kính mong nhận được sự góp ý quý báu từ các Thầy Cô và các độc giả để có thể tiếp tục hoàn thiện nội dung nghiên cứu một cách hoàn thiện hơn nữa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2019). *Bộ Luật Lao động*. NXB Chính trị Quốc gia Sự thật
2. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2010). *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân
3. TS Nguyễn Hữu Thân (2010). *Quản Trị Nhân Sự*. NXB Lao Động Xã Hội
4. PGS. TS Trần Kim Dung (2011). *Quản Trị Nguồn Nhân Lực*. NXB Tổng Hợp Thành Phố Hồ Chí Minh
5. GS. TS Nguyễn Hữu Thụ (2016). *Tâm lý học quản lý*. NXB Đại Học Quốc Gia
6. TS Hà Văn Hội (2007). *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*. NXB Bưu điện
7. TS. Hoàng Thanh Liêm, TS. Trần Thị Trang và Võ Thị Thanh Thảo (02/2024). *Giải pháp nâng cao động lực làm việc của viên chức, nhân viên y tế tại trung tâm y tế thành phố Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận*. Tạp chí Công Thương. Số 3
8. Nguyễn Hoàng Sơn, Đinh Thị Kim Nhung, Phạm Thị Loan, Nguyễn Quỳnh Anh (10/2024). *Tạo động lực cho người lao động tại trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng, thực trạng và giải pháp*. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội. Số 120
9. ThS. Nguyễn Bích Diệp (2021). *Tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty cổ phần chứng khoán Tân Việt*. Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực. Trường Đại học Lao Động – Xã Hội.
10. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2025). *Báo cáo tài chính 2024*
11. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2024). *Báo cáo tài chính 2023*
12. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2023). *Báo cáo tài chính 2022*
13. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2019). *Báo cáo thường niên 2018*. Báo cáo số 94/BC – TMT
14. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2021). *Quyết định về việc sửa đổi điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty Cổ phần Than Miền Trung*. Quyết định số 206/QĐ – HĐQT
15. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2018). *Quyết định về việc ban hành Quy chế Quản lý Tài chính trong Công ty Cổ phần Than Miền Trung*. Quyết định số 162/QĐ – HĐQT

16. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2022). *Quyết định về việc ban hành Quy định phân phối tiền lương, thưởng tại văn phòng Công ty Cổ phần Than Miền Trung*. Quyết định số 178/QĐ – TMT
17. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2022). *Quyết định về việc ban hành chế độ công tác phí trong nội bộ Công ty Cổ phần Than Miền Trung*. Quyết định số 136/QĐ – TMT
18. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2019). *Nguyên tắc xây dựng hệ thống thang bảng lương và nâng lương trong Công ty Cổ phần Than Miền Trung*. Tờ trình – TCHC
19. Công ty Cổ phần Than Miền Trung (2021). *Quyết định về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ của Công đoàn cơ sở Công ty Cổ Phần Than Miền Trung*. Quyết định số 01/QĐ – CĐCS
20. Công ty Cổ phần Than Miền Trung. *Quy chế quản lý cán bộ trong Công ty Cổ phần Than Miền Trung – TKV. (Ban hành kèm theo Quyết định số: 203/QĐ-HĐQT ngày 31/7/2009 của Hội đồng quản trị Công ty CP than Miền Trung – TKV*

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG

Kính chào quý anh/chị là cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ Phần Than Miền Trung!

Em xin cảm ơn quý anh chị đã dành chút ít thời gian để điền phiếu khảo sát này. Mọi thông tin anh/chị đã cung cấp ở phiếu khảo sát này chỉ sử dụng với mục đích học tập và nghiên cứu! Mọi thông tin cá nhân của anh chị đều được bảo mật nội bộ

Em xin chân thành cảm ơn!

PHẦN CÂU HỎI KHẢO SÁT

PHẦN 1: KHẢO SÁT VỀ MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG VỚI CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1. Các yếu tố dưới đây ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của anh chị?
Hãy lựa chọn mức độ quan trọng theo quan điểm cá nhân của anh chị ở các câu hỏi phía dưới:
 - **Tiền lương, thưởng và phụ cấp**
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng
 - **Phúc lợi** (Khám sức khỏe định kỳ, du lịch, quà Tết/Trung thu cho con em, hỗ trợ ốm đau...)
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng
 - **Bản thân công việc** (Được bố trí vào công việc phù hợp, công việc đa dạng, không nhàm chán, có quyền tự chủ, tự quyết trong công việc, công việc có ý nghĩa...)
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng

- **Các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực của công ty** (Công ty có nhiều chương trình đào tạo về kỹ năng, chuyên môn, văn hóa doanh nghiệp...)
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng
- **Cơ hội thăng tiến trong công việc**
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng
- **Môi trường và điều kiện làm việc** (Đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc, môi trường làm việc thoải mái, cởi mở, thân thiện, dân chủ....)
 - Rất quan trọng
 - Quan trọng
 - Bình thường
 - Không quan trọng
 - Rất không quan trọng

PHẦN 2: KHẢO SÁT VỀ SỰ HÀI LÒNG VỚI CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

LƯƠNG, THUỞNG, PHỤ CẤP					
Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá				
1. Anh/chị đánh giá mức độ hài lòng của mình đối với mức lương cơ bản hiện tại như thế nào?	1	2	3	4	5
2. Lương của công ty có đủ cho anh/chị trang trải cuộc sống hay không?	1	2	3	4	5
3. Anh/chị có hài lòng với sự công bằng trong trả lương giữa các vị trí công việc, cấp bậc tại công ty không?	1	2	3	4	5
4. Anh/chị có hài lòng với sự minh bạch trong cách tính lương không?	1	2	3	4	5
5. Mức độ hài lòng của anh/chị với các khoản thưởng (thưởng Lễ, Tết, thưởng đột xuất...) hiện tại là như thế nào?	1	2	3	4	5
6. Anh/chị đánh giá thế nào về sự kịp thời và đúng hạn trong chi trả tiền lương từ công ty?	1	2	3	4	5
7. Anh/chị có hài lòng với các khoản phụ cấp mà công ty hiện đang áp dụng?	1	2	3	4	5

8. Anh/chị cảm thấy mức đãi ngộ tài chính hiện tại có xứng đáng với công sức bỏ ra, năng lực và trách nhiệm công việc của mình không?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

PHÚC LỢI					
Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá				
1. Anh/chị cảm thấy có hài lòng với chất lượng bữa ăn trưa/ăn ca hiện tại không?	1	2	3	4	5
2. Anh/chị có hài lòng với mức hỗ trợ khi bản thân hoặc người thân ốm đau, hiếu hỉ, thai sản... của công ty?	1	2	3	4	5
3. Anh/chị cảm thấy các chính sách phúc lợi đang áp dụng có công bằng giữa các bộ phận, vị trí, đối tượng lao động không?	1	2	3	4	5
4. Anh/chị có hài lòng với mức chi trả các loại bảo hiểm bắt buộc của công ty?	1	2	3	4	5
5. Anh/chị đánh giá như thế nào về sự quan tâm đến đời sống tinh thần người lao động của công ty?	1	2	3	4	5
6. Nhìn chung, anh/chị đánh giá mức độ hài lòng của mình với toàn bộ chính sách phúc lợi hiện có như thế nào?	1	2	3	4	5

BẢN THÂN CÔNG VIỆC					
Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá				
1. Có được phân công đúng vị trí, đúng khả năng để phát huy hiệu quả công việc	1	2	3	4	5
2. Cảm thấy công việc có đa dạng, tránh được sự nhàm chán lặp đi lặp lại	1	2	3	4	5
3. Mức độ thách thức của công việc hiện tại có giúp anh/chị cảm thấy hứng thú và muốn chinh phục không?	1	2	3	4	5
4. Anh/chị hài lòng như thế nào về quyền chủ động trong việc sắp xếp, thực hiện công việc theo cách phù hợp với bản thân?	1	2	3	4	5
5. Công việc hiện tại có tạo điều kiện để anh/chị học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn không?	1	2	3	4	5
6. Anh/chị hài lòng với sự rõ ràng, minh bạch trong việc phân công nhiệm vụ tại đơn vị mình không?	1	2	3	4	5

CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC
--

Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá
1. Có mong muốn được tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp	Rất muốn
	Bây giờ chưa muốn
	Không muốn
2. Công ty có cần thiết tổ chức các khóa đào tạo định kỳ để cập nhật kiến thức mới và nâng cao hiệu quả làm việc	Rất cần thiết
	Chưa cần thiết

CƠ HỘI THĂNG TIẾN					
Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá				
1. HÀi lòng với các cơ hội được xem xét, đề bạt lên vị trí cao hơn	1	2	3	4	5
2. Cảm thấy công ty ghi nhận đúng những nỗ lực của mình để tạo cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5
3. HÀi lòng với quan điểm của công ty về xây dựng và thực hiện kế hoạch thăng tiến cho nhân viên	1	2	3	4	5

MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC					
Danh mục câu hỏi	Mức độ đánh giá				
1. HÀi lòng về các cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công việc được công ty đầu tư	1	2	3	4	5
2. Mức độ an toàn và thoải mái trong điều kiện làm việc hiện tại	1	2	3	4	5
3. HÀi lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp trong đơn vị (có hỗ trợ, hợp tác, thân thiện và đoàn kết)	1	2	3	4	5
4. Tần suất căng thẳng/áp lực mà công việc mang lại	1	2	3	4	5
5. HÀi lòng về sự thường xuyên lắng nghe, quan tâm và hỗ trợ trong công việc của lãnh đạo	1	2	3	4	5

- Họ và tên của anh chị là gì? (không bắt buộc)

CẢM ƠN ANH CHỊ ĐÃ DÀNH THỜI GIAN THAM GIA KHẢO SÁT

Dữ liệu anh chị cung cấp rất có giá trị nghiên cứu cho tác giả!

Xin chân thành cảm ơn!

**PHỤ LỤC 02: BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN VÀ BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ
HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRÍCH TỪ BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA CÔNG
TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG (2023 – 2024)**

NĂM 2023:

CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG		Mẫu số B 01 - DN		
BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN				
Tại ngày 31 tháng 12 năm 2023		Đơn vị tính: Đồng Việt Nam		
TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2023	01/01/2023
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100		62.126.964.166	102.264.968.375
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.1	9.459.264.453	30.825.243.496
1. Tiền	111		9.459.264.453	30.825.243.496
2. Các khoản tương đương tiền	112		-	-
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120		-	-
1. Chứng khoán kinh doanh	121		-	-
2. Dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh	122		-	-
3. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	123		-	-
III. Các khoản phải thu ngắn hạn	130		7.766.908.770	14.413.642.485
1. Phải thu ngắn hạn của khách hàng	131	V.3	52.209.395.160	56.675.839.373
2. Trả trước cho người bán ngắn hạn	132	V.4	348.337.154	937.971.540
3. Phải thu nội bộ ngắn hạn	133		-	-
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134		-	-
5. Phải thu về cho vay ngắn hạn	135		-	-
6. Phải thu ngắn hạn khác	136	V.5	-	84.431.569
7. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	137	V.6	(44.790.823.544)	(43.284.599.997)
8. Tài sản thiếu chờ xử lý	139		-	-
IV. Hàng tồn kho	140	V.7	43.323.668.685	55.054.954.297
1. Hàng tồn kho	141		43.323.668.685	55.054.954.297
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149		-	-
V. Tài sản ngắn hạn khác	150		1.577.122.258	1.971.128.097
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	151	V.8	500.388.971	123.582.478
2. Thuế GTGT được khấu trừ	152		1.006.005.767	1.803.978.855
3. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	153	V.13	70.727.520	43.566.764
4. Giao dịch mua bán lại trái phiếu Chính phủ	154		-	-
5. Tài sản ngắn hạn khác	155		-	-

Bản thuyết minh báo cáo tài chính là phần không thể tách rời của báo cáo này.

Trang 5

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2023

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2023	01/01/2023
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	200		32.722.003.506	35.197.385.288
I. Các khoản phải thu dài hạn	210		-	-
1. Phải thu dài hạn của khách hàng	211		-	-
2. Trả trước cho người bán dài hạn	212		-	-
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	213		-	-
4. Phải thu nội bộ dài hạn	214		-	-
5. Phải thu về cho vay dài hạn	215		-	-
6. Phải thu dài hạn khác	216		-	-
7. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	219		-	-
II. Tài sản cố định	220		29.754.053.493	32.075.370.222
1. Tài sản cố định hữu hình	221	V.9	10.070.956.573	12.392.273.302
- Nguyên giá	222		58.280.768.849	61.005.920.972
- Giá trị hao mòn lũy kế	223		(48.209.812.276)	(48.613.647.670)
2. Tài sản cố định thuê tài chính	224		-	-
- Nguyên giá	225		-	-
- Giá trị hao mòn lũy kế	226		-	-
3. Tài sản cố định vô hình	227	V.10	19.683.096.920	19.683.096.920
- Nguyên giá	228		19.683.096.920	19.683.096.920
- Giá trị hao mòn lũy kế	229		-	-
III. Bất động sản đầu tư	230		-	-
- Nguyên giá	231		-	-
- Giá trị hao mòn lũy kế	232		-	-
IV. Tài sản dở dang dài hạn	240		-	-
1. Chi phí sản xuất, kinh doanh dở dang dài hạn	241		-	-
2. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	242		-	-
V. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250	V.2	500.000.000	500.000.000
1. Đầu tư vào công ty con	251		-	-
2. Đầu tư vào công ty liên doanh, liên kết	252		-	-
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	253		500.000.000	500.000.000
4. Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn	254		-	-
5. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	255		-	-
VI. Tài sản dài hạn khác	260		2.467.950.013	2.622.015.066
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	V.8	2.467.950.013	2.622.015.066
2. Tài sản thuê thu nhập hoãn lại	262		-	-
3. Thiết bị, vật tư, phụ tùng thay thế dài hạn	263		-	-
4. Tài sản dài hạn khác	268		-	-
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	270		94.848.967.672	137.462.353.663

Bản thuyết minh báo cáo tài chính là phần không thể tách rời của báo cáo này.

Trang 6

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2023

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2023	01/01/2023
C. NỢ PHẢI TRẢ	300		22.619.384.609	62.298.285.192
I. Nợ ngắn hạn	310		22.060.384.609	61.889.285.192
1. Phải trả cho người bán ngắn hạn	311	V.11	505.166.060	912.236.109
2. Người mua trả tiền trước ngắn hạn	312	V.12	823.557.487	5.502.356.599
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	313	V.13	704.884.438	1.037.391.671
4. Phải trả người lao động	314	V.14	1.594.960.899	3.397.049.106
5. Chi phí phải trả ngắn hạn	315	V.15	117.903.367	92.640.000
6. Phải trả nội bộ ngắn hạn	316		-	-
7. Phải trả theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	317		-	-
8. Doanh thu chưa thực hiện ngắn hạn	318	V.16	717.448.104	495.798.101
9. Phải trả ngắn hạn khác	319	V.17	69.326.539	53.811.491
10. Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn	320	V.18	16.107.130.400	49.999.994.800
11. Dự phòng phải trả ngắn hạn	321		-	-
12. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	322	V.19	1.420.007.315	398.007.315
13. Quỹ bình ổn giá	323		-	-
14. Giao dịch mua bán lại trái phiếu Chính phủ	324		-	-
II. Nợ dài hạn	330		559.000.000	409.000.000
1. Phải trả người bán dài hạn	331		-	-
2. Người mua trả tiền trước dài hạn	332		-	-
3. Chi phí phải trả dài hạn	333		-	-
4. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	334		-	-
5. Phải trả nội bộ dài hạn	335		-	-
6. Doanh thu chưa thực hiện dài hạn	336		-	-
7. Phải trả dài hạn khác	337	V.17	559.000.000	409.000.000
8. Vay và nợ thuê tài chính dài hạn	338		-	-
9. Trái phiếu chuyển đổi	339		-	-
10. Cổ phiếu ưu đãi	340		-	-
11. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	341		-	-
12. Dự phòng phải trả dài hạn	342		-	-
13. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	343		-	-

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2023

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2023	01/01/2023
D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	400		72.229.583.063	75.164.068.471
I. Vốn chủ sở hữu	410	V.20	72.229.583.063	75.164.068.471
1. Vốn góp của chủ sở hữu	411		56.025.900.000	56.025.900.000
- Cổ phiếu phổ thông có quyền biểu quyết	411a		56.025.900.000	56.025.900.000
- Cổ phiếu ưu đãi	411b		-	-
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		90.000.000	90.000.000
3. Quyền chọn chuyển đổi trái phiếu	413		-	-
4. Vốn khác của chủ sở hữu	414		-	-
5. Cổ phiếu quỹ	415		-	-
6. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	416		-	-
7. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	417		-	-
8. Quỹ đầu tư phát triển	418		12.058.578.471	12.025.870.209
9. Quỹ hỗ trợ sắp xếp doanh nghiệp	419		-	-
10. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	420		-	-
11. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	421		4.055.104.592	7.022.298.262
- LNST chưa phân phối lũy kế đến cuối năm trước	421a		-	(1.153.428.429)
- LNST chưa phân phối năm này	421b		4.055.104.592	8.175.726.691
12. Nguồn vốn đầu tư XDCB	422		-	-
II. Nguồn kinh phí, quỹ khác	430		-	-
1. Nguồn kinh phí	431		-	-
2. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	432		-	-
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	440		94.848.967.672	137.462.353.663

NGƯỜI LẬP BIỂU/ KẾ TOÁN TRƯỞNG

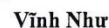


Trần Văn Thức

Đà Nẵng, ngày 08 tháng 03 năm 2024



GIÁM ĐỐC



 573
 ANH
 TNH
 AN V
 IN H
 AIS
 RANG
 ĐÀ

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2023

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Năm 2023	Năm 2022
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	331.375.022.912	581.044.855.259
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02		-	-
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	VI.2	331.375.022.912	581.044.855.259
4. Giá vốn hàng bán	11	VI.3	296.988.053.217	533.304.000.996
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	20		34.386.969.695	47.740.854.263
Trong đó: chênh lệch giữa doanh thu và giá vốn nội bộ			404.553.841	1.252.380.516
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.4	11.526.650	45.396.490
7. Chi phí tài chính	22	VI.5	1.843.904.904	1.767.885.987
Trong đó: Chi phí lãi vay	23		1.843.904.904	1.767.885.987
8. Chi phí bán hàng	25	VI.6	12.322.070.449	17.564.988.867
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	VI.7	14.496.093.401	17.755.664.250
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + (21 - 22) - (25 + 26))	30		5.736.427.591	10.697.711.649
11. Thu nhập khác	31	VI.8	269.437.936	252.227.384
12. Chi phí khác	32	VI.9	821.308.885	746.267.505
13. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40		(551.870.949)	(494.040.121)
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		5.184.556.642	10.203.671.528
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	VI.11	1.129.452.050	2.027.944.837
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52		-	-
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)	60		4.055.104.592	8.175.726.691
18. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70	VI.12	724	1.212
19. Lãi suy giảm trên cổ phiếu	71	VI.13	724	1.212

NGƯỜI LẬP BIỂU/ KẾ TOÁN TRƯỞNG



Trần Văn Thức

Đà Nẵng, ngày 08 tháng 03 năm 2024



GIÁM ĐỐC



Vĩnh Như

NĂM 2024:

CÔNG TY CỔ PHẦN THAN MIỀN TRUNG		Mẫu số B 01 - DN		
BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN		Đơn vị tính: Đồng Việt Nam		
Tại ngày 31 tháng 12 năm 2024				
TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2024	01/01/2024
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	100		48.202.908.801	62.126.964.166
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.1	6.713.343.749	9.459.264.453
1. Tiền	111		6.713.343.749	9.459.264.453
2. Các khoản tương đương tiền	112		-	-
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120		-	-
1. Chứng khoán kinh doanh	121		-	-
2. Dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh	122		-	-
3. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	123		-	-
III. Các khoản phải thu ngắn hạn	130		10.097.338.438	7.766.908.770
1. Phải thu ngắn hạn của khách hàng	131	V.3	50.748.746.878	52.209.395.160
2. Trả trước cho người bán ngắn hạn	132	V.4	4.955.980.032	348.337.154
3. Phải thu nội bộ ngắn hạn	133		-	-
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134		-	-
5. Phải thu về cho vay ngắn hạn	135		-	-
6. Phải thu ngắn hạn khác	136	V.5	18.889.103	-
7. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	137	V.6	(45.626.277.575)	(44.790.823.544)
8. Tài sản thiếu chờ xử lý	139		-	-
IV. Hàng tồn kho	140	V.7	30.806.820.540	43.323.668.685
1. Hàng tồn kho	141		30.806.820.540	43.323.668.685
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149		-	-
V. Tài sản ngắn hạn khác	150		585.406.074	1.577.122.258
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	151	V.8	145.129.801	500.388.971
2. Thuế GTGT được khấu trừ	152		440.276.273	1.006.005.767
3. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	153	V.13	-	70.727.520
4. Giao dịch mua bán lại trái phiếu Chính phủ	154		-	-
5. Tài sản ngắn hạn khác	155		-	-

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2024

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2024	01/01/2024
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	200		31.259.004.427	32.722.003.506
I. Các khoản phải thu dài hạn	210		-	-
1. Phải thu dài hạn của khách hàng	211		-	-
2. Trả trước cho người bán dài hạn	212		-	-
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	213		-	-
4. Phải thu nội bộ dài hạn	214		-	-
5. Phải thu về cho vay dài hạn	215		-	-
6. Phải thu dài hạn khác	216		-	-
7. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	219		-	-
II. Tài sản cố định	220		28.481.602.849	29.754.053.493
1. Tài sản cố định hữu hình	221	V.9	8.798.505.929	10.070.956.573
- Nguyên giá	222		58.280.768.849	58.280.768.849
- Giá trị hao mòn lũy kế	223		(49.482.262.920)	(48.209.812.276)
2. Tài sản cố định thuê tài chính	224		-	-
- Nguyên giá	225		-	-
- Giá trị hao mòn lũy kế	226		-	-
3. Tài sản cố định vô hình	227	V.10	19.683.096.920	19.683.096.920
- Nguyên giá	228		19.683.096.920	19.683.096.920
- Giá trị hao mòn lũy kế	229		-	-
III. Bất động sản đầu tư	230		-	-
- Nguyên giá	231		-	-
- Giá trị hao mòn lũy kế	232		-	-
IV. Tài sản dở dang dài hạn	240		-	-
1. Chi phí sản xuất, kinh doanh dở dang dài hạn	241		-	-
2. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	242		-	-
V. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	250	V.2	500.000.000	500.000.000
1. Đầu tư vào công ty con	251		-	-
2. Đầu tư vào công ty liên doanh, liên kết	252		-	-
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	253		500.000.000	500.000.000
4. Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn	254		-	-
5. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	255		-	-
VI. Tài sản dài hạn khác	260		2.277.401.578	2.467.950.013
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	V.8	2.277.401.578	2.467.950.013
2. Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262		-	-
3. Thiết bị, vật tư, phụ tùng thay thế dài hạn	263		-	-
4. Tài sản dài hạn khác	268		-	-
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	270		79.461.913.228	94.848.967.672

Bản thuyết minh báo cáo tài chính là phần không thể tách rời của báo cáo này.

Trang 6

03
CHI
ÔNG
KIỂM
CH V
M00
TÀI
H P

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2024

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2024	01/01/2024
C. NỢ PHẢI TRẢ	300		17.465.748.476	22.619.384.609
I. Nợ ngắn hạn	310		16.906.748.476	22.060.384.609
1. Phải trả cho người bán ngắn hạn	311	V.11	92.995.506	505.166.060
2. Người mua trả tiền trước ngắn hạn	312	V.12	6.511.153.577	823.557.487
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	313	V.13	1.167.567.424	704.884.438
4. Phải trả người lao động	314	V.14	892.622.129	1.594.960.899
5. Chi phí phải trả ngắn hạn	315	V.15	63.503.160	117.903.367
6. Phải trả nội bộ ngắn hạn	316		-	-
7. Phải trả theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	317		-	-
8. Doanh thu chưa thực hiện ngắn hạn	318	V.16	561.865.000	717.448.104
9. Phải trả ngắn hạn khác	319	V.17a	69.131.151	69.326.539
10. Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn	320	V.18	6.468.357.600	16.107.130.400
11. Dự phòng phải trả ngắn hạn	321		-	-
12. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	322	V.19	1.079.552.929	1.420.007.315
13. Quỹ bình ổn giá	323		-	-
14. Giao dịch mua bán lại trái phiếu Chính phủ	324		-	-
II. Nợ dài hạn	330		559.000.000	559.000.000
1. Phải trả người bán dài hạn	331		-	-
2. Người mua trả tiền trước dài hạn	332		-	-
3. Chi phí phải trả dài hạn	333		-	-
4. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	334		-	-
5. Phải trả nội bộ dài hạn	335		-	-
6. Doanh thu chưa thực hiện dài hạn	336		-	-
7. Phải trả dài hạn khác	337	V.17b	559.000.000	559.000.000
8. Vay và nợ thuê tài chính dài hạn	338		-	-
9. Trái phiếu chuyển đổi	339		-	-
10. Cổ phiếu ưu đãi	340		-	-
11. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	341		-	-
12. Dự phòng phải trả dài hạn	342		-	-
13. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	343		-	-

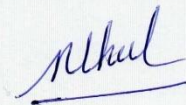
BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2024

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

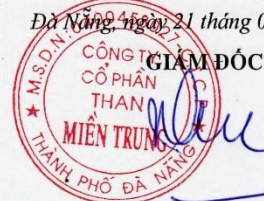
NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2024	01/01/2024
D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	400		61.996.164.752	72.229.583.063
I. Vốn chủ sở hữu	410	V.20	61.996.164.752	72.229.583.063
1. Vốn góp của chủ sở hữu	411		56.025.900.000	56.025.900.000
- Cổ phiếu phổ thông có quyền biểu quyết	411a		56.025.900.000	56.025.900.000
- Cổ phiếu ưu đãi	411b		-	-
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		90.000.000	90.000.000
3. Quyền chọn chuyển đổi trái phiếu	413		-	-
4. Vốn khác của chủ sở hữu	414		-	-
5. Cổ phiếu quỹ	415		-	-
6. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	416		-	-
7. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	417		-	-
8. Quỹ đầu tư phát triển	418		2.410.918.491	12.058.578.471
9. Quỹ hỗ trợ sắp xếp doanh nghiệp	419		-	-
10. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	420		-	-
11. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	421		3.469.346.261	4.055.104.592
- LNST chưa phân phối lũy kế đến cuối năm trước	421a		-	-
- LNST chưa phân phối năm này	421b		3.469.346.261	4.055.104.592
12. Nguồn vốn đầu tư XDCB	422		-	-
II. Nguồn kinh phí, quỹ khác	430		-	-
1. Nguồn kinh phí	431		-	-
2. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	432		-	-
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	440		79.461.913.228	94.848.967.672

NGƯỜI LẬP BIỂU/ KẾ TOÁN TRƯỞNG



Trần Văn Thúc

Đà Nẵng, ngày 21 tháng 02 năm 2025



Vĩnh Như

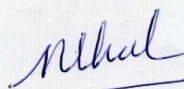
BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2024

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

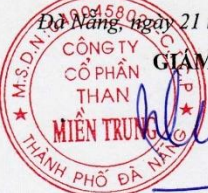
CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Năm 2024	Năm 2023
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	174.707.593.005	331.375.022.912
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	VI.2	360.000.000	-
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	VI.3	174.347.593.005	331.375.022.912
4. Giá vốn hàng bán	11	VI.4	150.488.667.003	296.988.053.217
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	20		24.464.610.796	34.386.969.695
Trong đó: chênh lệch giữa doanh thu và giá vốn nội bộ			605.684.794	404.553.841
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.5	10.827.221	11.526.650
7. Chi phí tài chính	22	VI.6	594.084.801	1.843.904.904
Trong đó: Chi phí lãi vay	23		594.084.801	1.843.904.904
8. Chi phí bán hàng	25	VI.7	8.286.896.844	12.322.070.449
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	VI.8	11.077.814.968	14.496.093.401
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + (21 - 22) - (25 + 26))	30		4.516.641.404	5.736.427.591
11. Thu nhập khác	31	VI.9	112.169.669	269.437.936
12. Chi phí khác	32	VI.10	161.476.780	821.308.885
13. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40		(49.307.111)	(551.870.949)
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		4.467.334.293	5.184.556.642
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	VI.12	997.988.032	1.129.452.050
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52		-	-
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)	60		3.469.346.261	4.055.104.592
18. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70	VI.13	619	500
19. Lãi suy giảm trên cổ phiếu	71	VI.14	619	500

NGƯỜI LẬP BIỂU/ KẾ TOÁN TRƯỞNG



Trần Văn Thúc

Đã kiểm tra, ngày 21 tháng 02 năm 2025


GIÁM ĐỐC

Vĩnh Như