

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN LUYỆN KIM TÂN NGUYÊN HẢI DƯƠNG VIỆT NAM: GÓC NHÌN TỪ THÁP NHU CẦU CỦA MASLOW

● **TRẦN THỊ MAI ANH^{1*} - HÀ SƠN TÙNG^{1**}**

¹Đại học Kinh tế Quốc dân

* Email: anhtm@neu.edu.vn

**Email: tunghs@neu.edu.vn

TÓM TẮT:

Trong bối cảnh cạnh tranh, yêu cầu về hiệu quả lao động không ngừng nâng cao, việc tạo động lực ngày càng được doanh nghiệp quan tâm, chú trọng. Có nhiều góc nhìn trong tạo động lực, trong đó tháp nhu cầu của Maslow là một góc nhìn thú vị và có tính thực tiễn cao. Theo đó, việc đánh giá công tác tạo động lực tại công ty Cổ phần luyện kim Tân nguyên Hải Dương Việt Nam theo các cấp độ nhu cầu của Maslow là việc cần làm cho sự phát triển bền vững của công ty. Việc đánh giá được thực hiện thông qua thống kê mô tả, đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của nhân viên tại công ty theo 5 cấp độ: sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự hoàn thiện. Kết quả cho thấy công ty đã có nhiều chính sách đáp ứng nhu cầu cơ bản, tuy nhiên còn hạn chế ở các nhu cầu bậc cao như ghi nhận, phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực của công ty như xây dựng và hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu nhân viên; xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá công việc; đổi mới và hoàn thiện về cơ chế tiền lương, thực hiện tiền lương đi đôi với hiệu quả công việc; hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân sự.

Từ khóa: Maslow, động lực làm việc, doanh nghiệp sản xuất, luyện kim

1. Đặt vấn đề

Trong số các học thuyết về động lực, học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow được xem là một trong những nền tảng lý luận kinh điển, có giá trị ứng dụng rộng rãi trong quản trị nhân sự. Theo Maslow, nhu cầu của con người được sắp xếp theo một hệ thống thứ bậc từ thấp đến cao, và việc thỏa mãn các nhu cầu này theo trình tự hợp lý sẽ tạo ra động lực thúc đẩy

hành vi và hiệu suất làm việc (Robbins & Judge, 2023; Mathis & cộng sự, 2020). Học thuyết này chỉ ra rằng, để tạo động lực và thúc đẩy sự phát triển của cá nhân trong tổ chức, nhà quản lý cần thấu hiểu và đáp ứng thỏa đáng các nhu cầu này theo trình tự ưu tiên, bởi sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản là tiền đề để con người hướng tới những mục tiêu cao hơn (Hoàng Văn Hải, 2021; Trần Văn Hoàng, 2020). Do đó, việc vận

dụng học thuyết Maslow vào thực tiễn quản trị giúp nhà quản lý hiểu rõ hơn nhu cầu của nhân viên, từ đó xây dựng các chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực trong tổ chức (Nguyễn Thị Mai Hương, 2019).

Công ty Cổ phần Luyện kim Tân Nguyên Hải Dương Việt Nam là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hợp kim sắt, với các sản phẩm chủ lực như Ferro Mangan và Silicon Mangan công suất lên tới 120.000 tấn mỗi năm phục vụ chủ yếu cho thị trường xuất khẩu với tỷ trọng lớn. Bên cạnh đó, đặc thù ngành nghề với môi trường làm việc có cường độ cao, tiềm ẩn nhiều rủi ro về an toàn và sức khỏe đòi hỏi đội ngũ nhân viên không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn cần tính kỷ luật, sự tập trung và tinh thần trách nhiệm cao để đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật khắt khe của đối tác quốc tế. Trong bối cảnh đó, việc duy trì và nâng cao động lực làm việc cho nhân viên trở thành yêu cầu cấp thiết, có ý nghĩa trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như khả năng giữ chân nhân sự, khơi dậy sự gắn bó và tinh thần cống hiến cho công ty.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy các yếu tố tạo động lực truyền thống như tiền lương và thưởng chưa đủ để đáp ứng toàn diện nhu cầu của nhân viên, đặc biệt trong điều kiện làm việc đặc thù của ngành luyện kim. Do đó, công ty cần có cách tiếp cận toàn diện hơn, chú trọng đến các nhu cầu ở nhiều cấp độ khác nhau như an toàn lao động, môi trường làm việc, sự ghi nhận, cơ hội phát triển và khẳng định bản thân. Đây cũng chính là những nội dung cốt lõi mà học thuyết Maslow đề cập, cho thấy tính phù hợp và khả năng ứng dụng cao của học thuyết này trong thực tiễn tại doanh nghiệp.

Đối tượng nghiên cứu của bài viết tập trung vào nhóm lao động gián tiếp là nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Luyện kim Tân Nguyên Hải Dương Việt Nam, bao gồm các bộ phận như kinh doanh, kỹ thuật thiết bị, hành chính nhân sự và tài chính kế toán, vận hành sản xuất. Đây là lực lượng giữ vai trò quan trọng trong công tác quản trị, điều phối hoạt động sản xuất, phát triển thị trường, kiểm soát tài chính và hỗ trợ vận hành doanh nghiệp. So với lao động trực tiếp sản xuất, nhóm lao động gián tiếp có đặc điểm công việc gắn với áp lực về tiến độ, chất lượng tham mưu, khả năng phối hợp và yêu cầu

chuyên môn cao. Bên cạnh nhu cầu về thu nhập và sự ổn định công việc, nhóm nhân sự này còn có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự ghi nhận và khả năng khẳng định giá trị bản thân trong tổ chức. Vì vậy, việc nghiên cứu tạo động lực cho lao động gián tiếp dưới góc nhìn học thuyết Maslow không chỉ có ý nghĩa trong nâng cao hiệu quả làm việc mà còn góp phần giúp doanh nghiệp duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao và phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát nhân viên bằng bảng hỏi Likert 5 mức, đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu theo Maslow (Lê Thị Phương Thảo, 2021). Dữ liệu thứ cấp được thu thập qua báo cáo nhân sự, chính sách lương thưởng, tài liệu nội bộ doanh nghiệp. Phương pháp phân tích sử dụng là thống kê mô tả, so sánh, tổng hợp.

Dựa trên thang đo trong mô hình của Maslow, tác giả tiến hành phỏng vấn các lãnh đạo của công ty, lãnh đạo các phòng ban để điều chỉnh, bổ sung các thang đo cho phù hợp thực tiễn của Công ty trên các khía cạnh dựa trên 5 nhóm nhu cầu: Nhu cầu sinh lý; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự hoàn thiện.

Sau đó, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua khảo sát diện rộng đối với nhân viên trong công ty. Phiếu khảo sát được thiết kế gồm 3 phần: Phần mở đầu: Giới thiệu mục đích nghiên cứu và cam kết bảo mật thông tin của cuộc khảo sát; phần 1: Thông tin cá nhân gồm các câu hỏi về thông tin người được hỏi: Giới tính, độ tuổi, trình độ và bộ phận làm việc. Phần 2: Thông tin đánh giá của khách hàng theo các biến quan sát. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert với 5 mức từ Hoàn toàn không đồng ý đến Hoàn toàn đồng ý.

3. Kết quả nghiên cứu

Tác giả tiến hành khảo sát với 70 nhân viên văn phòng tại công ty, có 70 phiếu đạt yêu cầu. Kết quả thống kê mô tả thể hiện tại Bảng 1.

Đa phần nhân viên tại công ty có thời gian làm việc từ trên 3 năm, cho thấy khả năng gắn kết với công ty lớn. Số lượng dưới 1 năm và từ 1 đến 3 năm đa phần là nhân viên kinh doanh – tức là số lượng

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu

Tiêu chí	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	11	15,7%
	1-3 năm	29	41,4%
	3-5 năm	20	28,6%
	Trên 5 năm	10	14,3%
Vị trí công tác	Nhân viên kỹ thuật – thiết bị	39	55,7%
	Nhân viên kinh doanh	9	12,9%
	Nhân viên hành chính nhân sự và tài chính kế toán	8	11,4%
	Nhân viên vận hành – sản xuất	14	20,0%

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

phục vụ khá nhỏ. Bản chất của công ty liên quan đến kỹ thuật nên nhân viên kỹ thuật tương đối lớn (55,7%).

Kết quả khảo sát tại Bảng 2 cho thấy mức độ thỏa mãn nhu cầu sinh lý của đội ngũ lao động gián tiếp tại Công ty đạt mức khá, tuy nhiên có sự phân hóa rõ rệt giữa các tiêu chí thành phần với điểm trung bình dao động từ 3,57 đến 4,29. Trong đó, tiêu chí “thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý” đạt mức đánh giá cao nhất (4,29 điểm), phản ánh sự thành công của doanh nghiệp trong việc thiết lập khung giờ làm việc phù hợp cho khối văn phòng và kỹ thuật. Ngược lại, mức độ hài lòng về các khoản phụ cấp (ăn ca, đi lại...) chỉ đạt 3,57 điểm - mức thấp nhất trong nhóm nhu cầu này. Đây là một tín hiệu quản trị quan trọng, cho thấy trong bối cảnh giá cả thị trường biến động, các khoản hỗ trợ ngoài lương chưa thực sự đáp ứng được kỳ vọng tái tạo sức lao động của nhóm nhân sự có trình độ học vấn cao.

Phân tích chi tiết về tiêu chí thời gian làm việc và nghỉ ngơi, với điểm trung bình đạt 4,29, kết quả này cho thấy sự đồng thuận của nhân viên đối với tính hợp lý trong phân bổ thời gian công tác. Việc đảm bảo quỹ thời gian nghỉ ngơi khoa học chính là nền tảng để duy trì hiệu suất làm việc bền vững cho đội ngũ tham mưu.

Đối với tiêu chí mức lương đảm bảo nhu cầu chi tiêu cơ bản, điểm trung bình đạt 3,97 điểm phản ánh trạng thái thỏa mãn ở mức trung bình khá. Đáng lưu ý nhất là tiêu chí về các khoản phụ cấp chỉ đạt 3,57 điểm, với 25 phiếu khảo sát (chiếm 35,7%) ở mức điểm 2 và 3. Đây là mức điểm thấp nhất, phản ánh sự chưa hài lòng rõ rệt của khối gián tiếp đối với chính sách hỗ trợ ăn ca và đi lại hiện hành. Nguyên nhân cốt lõi có thể lý giải từ việc các định mức phụ cấp vốn được xây dựng cố định, chưa có cơ chế điều chỉnh linh hoạt theo biến động của giá cả xăng xe và thực phẩm trên thị trường. Sự chênh lệch đáng kể giữa tiêu

Bảng 2. Kết quả khảo sát nhân viên về nhóm nhu cầu sinh lý

NHÓM NHU CẦU SINH LÝ						
Câu hỏi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
Mức lương hiện tại đảm bảo được các nhu cầu chi tiêu cơ bản của gia đình tôi.	0	5	6	45	14	3,97
Các khoản phụ cấp (ăn ca, đi lại...) được công ty thực hiện đầy đủ, kịp thời.	0	7	18	43	2	3,57
Thời gian làm việc và nghỉ ngơi được bố trí hợp lý, giúp tôi tái tạo sức lao động.	0	2	6	32	30	4,29

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

chỉ thời gian nghỉ ngơi (4,29) và phụ cấp (3,57) chỉ ra rằng: dù nhân viên có đủ điều kiện về thời gian, nhưng nguồn lực vật chất trực tiếp hỗ trợ cho quá trình tái tạo thể lực và di chuyển vẫn chưa đạt được sự thỏa mãn tương xứng, tạo ra "điểm nghẽn" trong hệ thống động lực sinh lý của doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu an toàn (Bảng 3) của nhân viên được đáp ứng ở mức tương đối tốt, đặc biệt ở các tiêu chí liên quan đến bảo hiểm. Cụ thể, tiêu chí về việc thực hiện các chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp) ghi nhận mức điểm cao nhất là 4,10. Với đa số phiếu đánh giá tập trung ở mức 4 và 5, số liệu này minh chứng cho tính nghiêm túc của doanh nghiệp trong việc tuân thủ các quy định của pháp luật lao động hiện hành. Đối với khối

gián tiếp, vốn là nhóm lao động có trình độ học vấn cao (trên 90% đạt trình độ Đại học và Sau đại học), sự đảm bảo về quyền lợi an sinh xã hội không chỉ giúp họ giảm bớt lo âu về các rủi ro sức khỏe mà còn khẳng định uy tín của công ty, tạo dựng niềm tin nền tảng để họ yên tâm đóng góp năng lực trí tuệ.

Chính sách bảo hiểm sức khỏe nâng cao đã mở rộng đối tượng thụ hưởng từ chỉ dành cho cấp quản lý (năm 2023) đến nhân viên có thâm niên trên 5 năm (năm 2024) và tiếp tục mở rộng cho nhân viên có thâm niên trên 3 năm (năm 2025). Điều này không chỉ tăng cường đảm bảo an toàn sức khỏe mà còn là công cụ giữ chân nhân tài hiệu quả. Bên cạnh đó, chế độ khám sức khỏe định kỳ cũng được nâng cao đối với cấp quản lý từ 1 lần/năm lên 2 lần/năm vào năm

Bảng 3. Kết quả khảo sát nhân viên về nhóm nhu cầu an toàn

NHÓM NHU CẦU AN TOÀN						
Câu hỏi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
Môi trường làm việc của tôi đảm bảo các tiêu chuẩn về an toàn và vệ sinh lao động.	0	2	11	56	1	3,80
Các chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp) được thực hiện đúng quy định.	0	0	5	53	12	4,10
Tôi cảm thấy yên tâm về sự ổn định công việc lâu dài tại công ty.	0	5	9	45	11	3,89

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

Bảng 4. Chính sách đảm bảo an toàn lao động cho đội ngũ nhân viên

Chi tiêu	2023	2024	2025
Kinh phí đầu tư sức khỏe cho đội ngũ vận hành sản xuất và kỹ thuật	115 triệu đồng	125 triệu đồng	140 triệu đồng
Số lớp tập huấn kỹ năng bán hàng và giao tiếp cho đội ngũ kinh doanh	1 lớp/năm	1 lớp/năm	2 lớp/năm
Trang bị đồng phục và phụ kiện làm việc	1 bộ/người/năm	1 bộ/người/năm	2 bộ/người/năm
Kiểm tra sức khỏe định kỳ	1 lần/năm	1 lần/năm	1 lần/năm
Bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên	600.000 đ/người	800.000 đ/người	1.000.000 đ/người
Hỗ trợ phương tiện di chuyển	75% chi phí xăng	80% chi phí xăng	85% chi phí xăng
Trang bị thiết bị hỗ trợ công việc	Máy tính, điện thoại	Máy tính, điện thoại	Laptop/ Máy tính, điện thoại

Nguồn Công ty Cổ phần Luyện kim Tân Nguyên Hải Dương Việt Nam, 2025

2025. Quỹ phúc lợi của Công ty ghi nhận mức tăng trưởng rõ rệt qua các năm, từ 5% lên 10% lợi nhuận, giúp đội ngũ cán bộ công nhân viên yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, đặc biệt trong những giai đoạn sản xuất có cường độ cao.

Đáng lưu ý, tiêu chí "Môi trường làm việc đảm bảo các tiêu chuẩn về an toàn và vệ sinh lao động" có mức điểm thấp nhất trong nhóm nhu cầu này, đạt 3,80. Đối với khối lao động gián tiếp làm việc tại khu vực nhà máy, dù không trực tiếp đứng máy tại lò luyện, họ vẫn phải đối mặt với các rủi ro về bụi mịn và tiếng ồn đặc thù của ngành luyện kim. Điểm số này phản ánh thực trạng rằng các tiêu chuẩn vệ sinh văn phòng và môi trường làm việc gián tiếp đôi khi chưa nhận được sự quan tâm tương xứng so với hiện trường sản xuất. Điều này đặt ra yêu cầu cho doanh nghiệp cần tiếp tục tối ưu hóa không gian làm việc chuyên nghiệp, giúp người lao động không chỉ an toàn về thân thể mà còn cảm thấy thoải mái về tinh thần để duy trì hiệu suất công tác cao nhất.

Đối với tiêu chí "Sự yên tâm về ổn định công việc lâu dài tại công ty", điểm trung bình đạt 3,89. Đây là mức điểm khá, phản ánh sự tin tưởng nhất định của đội ngũ tham mưu vào sự hưng thịnh của doanh nghiệp, đặc biệt khi lợi nhuận trước thuế của đơn vị có sự tăng trưởng mạnh mẽ trong giai đoạn 2024 - 2025. Tuy nhiên, sự xuất hiện của các ý kiến đánh giá ở mức trung bình và thấp chỉ ra rằng một bộ phận nhân sự vẫn cảm thấy áp lực trước sự cạnh tranh của thị trường và các yêu cầu ngày càng cao trong việc cập nhật công nghệ quản trị mới.

Công ty đã đầu tư mạnh vào phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên, với kinh phí đào tạo đội kỹ thuật vận hành tăng từ 100 triệu đồng năm 2023 lên 150 triệu đồng năm 2025. Số khóa đào tạo chuyên môn bán hàng và số lượt nhân viên được đào tạo cũng tăng đáng kể, lần lượt đạt 5 khóa và 85 lượt vào năm 2025, tập trung vào việc nâng cao tay nghề và kiến thức sản phẩm. Tỷ lệ nhân viên được thăng chức tăng từ 5,5% lên 9,3%, phản ánh hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài và tạo cơ hội tiến thân cho người lao động.

Trong môi trường quản trị công nghiệp, nhu cầu được giao lưu và xác lập các mối quan hệ đồng nghiệp đóng vai trò như một "bộ giảm chấn" tâm lý, giúp giải tỏa áp lực từ các chỉ tiêu doanh số và báo cáo kỹ thuật. Kết quả khảo sát tại Bảng 6 phản ánh thực trạng ở mức khá tại Công ty cổ phần Luyện kim Tân Nguyên Hải Dương Việt Nam với điểm trung bình dao động từ 3,94 đến 4,06. Mặc dù các điểm số đều đạt ngưỡng tích cực, song so với khối lao động trực tiếp, mức độ thỏa mãn nhu cầu xã hội của khối gián tiếp có phần thấp hơn, cho thấy các kênh giao tiếp nội bộ chưa hoàn toàn khóa lấp được kỳ vọng về một môi trường làm việc có tính gắn kết sâu sắc.

Tiêu chí ghi nhận kết quả khả quan nhất là sự quan tâm, thấu hiểu của cấp lãnh đạo với điểm trung bình đạt 4,06. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong cùng bộ phận chỉ đạt 4,03 điểm - một chỉ số phản ánh sự phân hóa trong tính chất công việc của khối gián tiếp. Đáng lưu ý, tiêu chí về các hoạt động tập thể (nghỉ mát, văn nghệ) có mức điểm thấp nhất,

Bảng 5. Chính sách phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Kinh phí đào tạo đội kỹ thuật – kế hoạch (Nhóm gián tiếp)	100 triệu đồng	120 triệu đồng	150 triệu đồng
Số khóa đào tạo chuyên môn bán hàng	2 khóa	3 khóa	5 khóa
Số lượt nhân viên được đào tạo	75 lượt	80 lượt	85 lượt
Tỷ lệ nhân viên được thăng chức	5.5%	6.8%	9.3%
Chính sách hỗ trợ học tập nâng cao			
- Hỗ trợ học phí chứng chỉ quản trị, tin học, ...	30%	50%	60%
- Thời gian nghỉ học tập có lương	3 ngày/năm	5 ngày/năm	7 ngày/năm
Tỷ lệ nhân viên có kế hoạch phát triển cá nhân	40%	60%	80%

Nguồn Công ty Cổ phần Luyện kim Tân Nguyên Hải Dương Việt Nam, 2025

Bảng 6. Kết quả khảo sát nhân viên về nhóm nhu cầu xã hội

NHÓM NHU CẦU XÃ HỘI						
Câu hỏi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong bộ phận của tôi rất hòa đồng và gắn kết.	0	3	6	47	14	4,03
Lãnh đạo luôn quan tâm, chia sẻ và hỗ trợ khi tôi gặp khó khăn cá nhân.	0	2	4	52	12	4,06
Các hoạt động tập thể (nghỉ mát, văn nghệ...) giúp tôi thấy gắn bó hơn với tổ chức.	0	5	11	37	17	3,94

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

chỉ dừng lại ở con số 3,94. Đối với khối gián tiếp, các hoạt động mang tính hình thức hoặc áp đặt lịch trình đôi khi trở thành gánh nặng về thời gian thay vì là cơ hội tái tạo năng lượng. Điểm số dưới ngưỡng 4,0 là tín hiệu cho thấy nhân viên đang kỳ vọng vào những cơ chế giao lưu thực chất, có chiều sâu chuyên môn và sự linh hoạt cao hơn để thực sự cảm thấy mình là một phần không thể tách rời của tổ chức.

Chỉ số đạt kết quả cao nhất là tiêu chí "Tôi nhận được sự tôn trọng từ đồng nghiệp và các cấp quản lý khi làm việc" với điểm trung bình ấn tượng là 4,23. Với 63 phiếu đánh giá ở mức điểm 4 và 5, số liệu này minh chứng cho việc xây dựng thành công văn hóa ứng xử chuyên nghiệp và bình đẳng trong khối văn phòng, kỹ thuật và kinh doanh. Khác với khối sản xuất trực tiếp, lao động gián tiếp có trình độ học vấn cao thường đề cao sự tôn trọng trong giao tiếp và phối hợp nghiệp vụ. Sự hài lòng này đóng vai trò là chất xúc tác tâm lý quan trọng, giúp đội ngũ nhân sự tự tin

đóng góp ý tưởng và duy trì sự gắn kết bền vững với tổ chức.

Ngược lại, các tiêu chí mang tính định chế lại ghi nhận mức điểm khiêm tốn hơn, đặc biệt là việc cấp trên ghi nhận và đánh giá công việc công bằng chỉ đạt 3,73 điểm. . Đối với nhóm lao động trí thức, khi đầu ra của công việc thường khó lượng hóa hơn so với sản lượng thép, một hệ thống đánh giá thiếu hoàn thiện dễ dẫn đến tâm lý hoài nghi về sự công tâm của cấp quản lý, làm rào cản cho động lực tự hoàn thiện của cá nhân.

Tương tự, tiêu chí về các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng ghi nhận mức điểm thấp nhất là 3,81. Điều này chỉ ra rằng các phong trào thi đua hiện nay có phần mang tính hình thức hoặc chưa gắn liền với những giá trị thực chất mà lao động gián tiếp kỳ vọng. Sự thiếu hụt các hình thức khen thưởng đột xuất hoặc cơ hội phát triển nghề nghiệp gắn liền với thành tích là nguyên nhân khiến các danh hiệu chưa

Bảng 7. Kết quả khảo sát nhân viên về nhóm nhu cầu được tôn trọng

NHÓM NHU CẦU ĐƯỢC TÔN TRỌNG						
Câu hỏi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
Công việc của tôi luôn được cấp trên ghi nhận và đánh giá một cách công bằng.	0	6	12	47	5	3,73
Tôi nhận được sự tôn trọng từ đồng nghiệp và các cấp quản lý khi làm việc.	0	2	5	38	25	4,23
Các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng có tác dụng khích lệ tôi làm việc tốt hơn.	0	5	11	46	8	3,81

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

tạo được lực đẩy tâm lý đủ mạnh để nhân viên nỗ lực vượt qua các mục tiêu chiến lược của đơn vị.

Bức tranh tổng thể cho thấy tại Công ty, nhu cầu được tôn trọng đang vận hành tốt ở phương diện tương tác xã hội trực tiếp (điểm 4,23) nhưng lại bộc lộ hạn chế ở khía cạnh văn bản và công cụ quản trị (điểm < 3,9). Nhu cầu của nhân viên khỏi gián tiếp đang chuyển dần từ sự hòa đồng đơn thuần sang mong muốn về một hệ thống quản trị chuyên nghiệp, nơi mọi đóng góp trí tuệ đều được ghi nhận bằng các tiêu chí công bằng, minh bạch và có sức nặng về mặt đãi ngộ tương xứng.

có sự khuyến khích về chủ trương, nhưng cơ chế khen thưởng hoặc quy trình xét duyệt sáng kiến có thể vẫn chưa tạo được lực đẩy đủ mạnh để nhân sự gián tiếp thực sự coi việc cải tiến là nhu cầu tự thân hàng ngày.

Đáng chú ý, tiêu chí "Lộ trình thăng tiến tại công ty rất rõ ràng và công bằng" ghi nhận điểm số thấp nhất là 3,74. Việc có tới 19 phiếu đánh giá ở mức điểm 2 và 3 là một tín hiệu cho thấy sự thiếu hụt niềm tin vào cơ hội phát triển vị thế cá nhân lâu dài. Dù tỷ lệ nhân viên được thăng chức đã có sự cải thiện lên mức 9,3% vào năm 2025, nhưng điểm khảo sát khiêm

Bảng 8. Kết quả khảo sát nhân viên về nhóm nhu cầu tự hoàn thiện

NHÓM NHU CẦU TỰ HOÀN THIỆN						
Câu hỏi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
Công ty tạo điều kiện cho tôi tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ.	0	5	7	35	23	4,09
Tôi luôn được khuyến khích đưa ra các sáng kiến, cải tiến trong công việc.	0	3	12	43	12	3,91
Lộ trình thăng tiến tại công ty rất rõ ràng và công bằng cho mọi nhân viên.	0	6	13	44	7	3,74

Nguồn: Kết quả tổng hợp của các tác giả, 2025

Phân tích về công tác phát triển nguồn nhân lực, tiêu chí "Công ty tạo điều kiện cho tôi tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ" đạt mức điểm cao nhất là 4,09. Với 58 phiếu đánh giá ở mức 4 và 5, số liệu này minh chứng cho tính hiệu quả của chiến lược đầu tư vào chất lượng chất xám mà Ban lãnh đạo đang triển khai. Việc kinh phí đào tạo cho đội ngũ kỹ thuật – kế hoạch tăng mạnh lên 150 triệu đồng và số khóa đào tạo chuyên môn bán hàng đạt 5 khóa vào năm 2025 là những minh chứng thực tế cho nỗ lực này. Điều này giúp nhân viên khỏi gián tiếp cảm nhận được sự tiếp cận tương đối bình đẳng đối với các cơ hội nâng cao nghiệp vụ chuyên sâu.

Đối với tiêu chí khuyến khích sáng kiến và cải tiến trong công việc, điểm trung bình đạt 3,91. Kết quả này phản ánh sự tồn tại của tinh thần đổi mới sáng tạo trong nội tại doanh nghiệp, nơi các thách thức kỹ thuật phát sinh từ dây chuyền sản xuất luôn đòi hỏi sự tư duy cải tiến từ khối kỹ thuật và kế hoạch. Tuy nhiên, mức điểm vẫn dưới ngưỡng 4,0 chỉ ra rằng dù

tồn này cho thấy quy trình bổ nhiệm hoặc các tiêu chuẩn thăng tiến có thể chưa được công khai minh bạch cho từng nhóm đối tượng. Điều này tạo ra rào cản tâm lý, khiến nhân viên cảm thấy lộ trình tiến thân còn mang tính cảm tính, chưa thực sự dựa trên năng lực thực chất.

Từ các phân tích trên, có thể thấy Công ty mới đang dừng lại ở việc đáp ứng các điều kiện "cần" thông qua đào tạo nhưng chưa hoàn thiện được điều kiện "đủ" về lộ trình thăng tiến minh bạch. Đội ngũ lao động gián tiếp tại đơn vị đang kỳ vọng nhiều hơn vào một cơ chế quản trị hiện đại, nơi họ không chỉ được đào tạo giỏi mà còn được trao cơ hội để trở thành những chuyên gia có lộ trình phát triển sự nghiệp rõ nét và công bằng.

4. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, Công ty đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong công tác tạo động lực cho nhân viên, đặc biệt ở việc đảm bảo các nhu cầu cơ bản và duy trì môi trường làm việc ổn định.

Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế, như: (1) xác định nhu cầu của nhân viên chưa tốt; (2) chưa hoàn thiện tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá công việc; (3) cơ chế tiền lương chưa phù hợp; (4) công tác đào tạo chưa tốt. Việc xác định nhu cầu nhân viên chưa thực sự toàn diện, tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc còn thiếu rõ ràng, chính sách tiền lương chưa thực sự tạo động lực theo hiệu quả lao động và cơ hội phát triển nghề nghiệp giữa các nhóm nhân sự chưa đồng đều. Nguyên nhân của những hạn chế này xuất phát từ đặc thù ngành luyện kim với môi trường lao động áp lực cao, biến động thị trường lớn, đồng thời công ty chưa xây dựng được hệ thống quản trị nhân sự theo hướng hiện đại và cá nhân hóa nhu cầu người lao động. Đây cũng là cơ sở để doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách tạo động lực trong thời gian tới nhằm nâng cao sự gắn kết và hiệu quả làm việc và sự phát triển bền vững của đội ngũ nhân viên.

Để hoàn thiện công tác tạo động lực, Công ty cần tập trung:

Thứ nhất, Xây dựng và hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu nhân viên: Bộ phận nhân sự phối hợp cùng quản đốc các phân xưởng thiết lập Phiếu khảo sát nhu cầu lao động đặc thù ngành luyện kim, tập trung vào việc đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với các chính sách hiện hành. Các chỉ tiêu khảo sát được cấu trúc theo 5 tầng bậc nhu cầu, từ các yếu tố bảo đảm sinh lý và an toàn tại hiện trường lò luyện đến các nhu cầu về sự tôn trọng và cơ hội tự hoàn thiện chuyên môn.

Thứ hai, Xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá công việc: Giải pháp này gồm các đầu việc (1) Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn

thực hiện công việc; (2) Hoàn thiện quy trình đánh giá công việc.

Thứ ba, Đổi mới và hoàn thiện về cơ chế tiền lương: Nội dung thực hiện bao gồm việc xây dựng quy chế trả lương dựa trên phương pháp 3P (Vị trí - Năng lực - Hiệu quả). Đối với phân xưởng sản xuất trực tiếp, tiền lương được cấu trúc dựa trên đơn giá sản phẩm kết hợp các chỉ số kỹ thuật như tỷ lệ thu hồi phôi và mức tiết kiệm điện năng. Để đảm bảo tính chính xác, công ty cần thiết lập hệ thống kiểm soát sản lượng tự động, minh bạch hóa số liệu giúp nhân viên tự đối chiếu thu nhập. Đặc biệt, cơ chế thưởng phạt sẽ gắn liền với hiệu suất kinh doanh, nơi những cá nhân có sáng kiến tối ưu hóa quy trình luyện kim sẽ được hưởng mức đơn giá ưu đãi, tạo ra sự phân hóa thu nhập cần thiết.

Thứ tư, Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân sự: đòi hỏi sự cam kết về ngân sách đào tạo định kỳ và sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận nhân sự với các phòng kỹ thuật sản xuất. Công ty cần có cơ chế giải phóng thời gian hợp lý để nhân viên có thể tham gia các khóa học mà vẫn đảm bảo thu nhập. Đồng thời, doanh nghiệp phải xây dựng được văn hóa học tập tự nguyện, nơi mà mỗi cá nhân đều nhận thức được rằng việc nâng cao năng lực không chỉ là yêu cầu của tổ chức mà còn là cơ hội để nâng cao giá trị bản thân và khẳng định vị thế nghề nghiệp tại đơn vị.

Trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng cạnh tranh và yêu cầu về chất lượng quản trị ngày càng cao, việc hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho đội ngũ nhân viên sẽ góp phần nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận, gia tăng mức độ gắn kết và xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững của Công ty ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Nguyễn Thị Mai Hương. (2019). Tạo động lực làm việc cho nhân viên dựa trên học thuyết Maslow tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Tân Á. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 21(3), tr.112-120.
- Trần Văn Hoàng. (2020). Vận dụng học thuyết Maslow trong quản trị nhân sự tại Ngân hàng TMCP Á Châu. Tạp chí Kinh tế và Quản trị kinh doanh, số 16, tr.78-89.
- Lê Thị Phương Thảo. (2021). Ứng dụng học thuyết Maslow trong chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần FPT. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 15, tr.45-52.

Hoàng Văn Hải. (2021). Mô hình tạo động lực lao động trong doanh nghiệp dựa trên thuyết nhu cầu của Maslow. Luận án Tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education Limited.

Ngày nhận bài: 5/02/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 22/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/3/2026

CREATING EMPLOYEE MOTIVATION AT TAN NGUYEN HAI DUONG VIETNAM METALLURGICAL JOINT STOCK COMPANY: AN ANALYSIS BASED ON MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

● **TRAN THI MAI ANH^{1*}**

● **HA SON TUNG^{1**}**

¹National Economics University

*E-mail: anhtm@neu.edu.vn

**E-mail: tunghs@neu.edu.vn

ABSTRACT:

In an increasingly competitive business environment, improving labor productivity has intensified organizational interest in employee motivation as a key driver of sustainable performance. Drawing on Abraham Maslow's Hierarchy of Needs, this study evaluates motivational practices at Tan Nguyen Hai Duong Vietnam Metallurgical Joint Stock Company. Using descriptive statistical analysis, the research assesses employees' levels of satisfaction across five categories of needs: physiological, safety, social belonging, esteem, and self-actualization. The findings indicate that the company has implemented a range of policies that effectively address employees' basic needs; however, significant limitations remain in meeting higher-order needs related to recognition, career advancement, and the quality of the work environment. Based on these results, the study proposes strategic measures to strengthen employee motivation, including the development of more systematic approaches to identifying employee needs, the refinement of performance standards and evaluation systems, the redesign of compensation mechanisms to align pay with job performance, and enhanced investment in training and human resource development.

Keywords: Maslow, work motivation, manufacturing enterprise, metallurgy.