

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, thị trường lao động đang thay đổi mạnh mẽ. Theo báo cáo của Deloitte năm 2023, có đến 79% doanh nghiệp toàn cầu cho biết họ gặp khó khăn trong việc giữ chân nhân viên giỏi, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp sáng tạo và công nghệ. Tại Việt Nam, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ dao động từ 15% đến 20% mỗi năm, gây ra tổn thất lớn về mặt tài chính và thời gian do chi phí tuyển dụng, đào tạo và ảnh hưởng đến hiệu suất công việc.

Xu hướng này dự kiến sẽ tiếp tục tăng trong những năm tới, khi thế hệ Gen Z và Millennials - chiếm khoảng 60% lực lượng lao động toàn cầu vào năm 2030 - ngày càng chú trọng đến phúc lợi toàn diện và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Theo nghiên cứu của PwC, hơn 60% nhân viên trong nhóm này sẵn sàng rời bỏ công ty nếu cảm thấy phúc lợi không đáp ứng đủ nhu cầu của họ.

Xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên trong giai đoạn doanh nghiệp đang phát triển là một quyết định mang tính chiến lược, kinh tế và mang lại hạnh phúc cho nhân viên. Doanh nghiệp không chỉ cần cạnh tranh về sản phẩm và dịch vụ, mà còn phải xây dựng một môi trường làm việc thu hút để giữ chân nhân tài và tối ưu hóa năng suất lao động. Một chính sách phúc lợi hợp lý có thể giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 10%, tiết kiệm hàng trăm triệu đồng mỗi năm cho chi phí tuyển dụng và đào tạo, bên cạnh đó còn là nguyên nhân quảng bá thương hiệu mà không tốn một chi phí nào từ những người lao động trong chính doanh nghiệp của mình. Bên cạnh đó, các nghiên cứu chỉ ra rằng, doanh nghiệp có chính sách phúc lợi tốt thường có lợi nhuận cao hơn 14% so với các đối thủ không đầu tư vào lĩnh vực này.

Tác động của việc xây dựng chính sách phúc lợi đến doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở khía cạnh nhân sự mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận và sự phát triển bền vững. Một chính sách phúc lợi được thiết kế phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị nhân sự, nâng cao hiệu quả hoạt động, được sự tin nhiệm tin tưởng từ người lao động và tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài trên thị trường.

Trong giai đoạn phát triển, doanh nghiệp thường đối mặt với những thách thức mới, bao gồm việc duy trì động lực và sự hài lòng của nhân viên trong khi phải quản lý các nguồn lực hạn chế. Các chính sách phúc lợi không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên mà còn đóng góp vào khả năng giữ chân và thu hút nhân tài. Do đó, việc nghiên cứu và phát triển các chính sách phúc lợi phù hợp là cần thiết để đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu phát triển bền vững và tạo ra môi trường làm việc tích cực.

Công ty Cổ phần GONSA đang trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ, chính vì thế mà việc để tâm đến nhân viên, những người lao động chính để tạo nên một doanh nghiệp vững mạnh rất cần sự quan tâm, thấu hiểu. Cho nhân viên được quyền chia sẻ, bày tỏ mong muốn và được thực hiện của mình. Được biết trong giai đoạn này cần phải có nhiều điều đổi mới, nhiều điều phải quan tâm mà doanh nghiệp cần nên nhớ rằng một bộ máy vận hành tốt phải có nguồn lực.

Không chỉ giúp GONSA xác định được những định hướng kinh doanh lâu dài mà còn là động lực làm việc cho nhân viên. Một nhân viên lâu năm sẽ hiểu công ty cần làm gì, họ hiểu công việc của họ, mục đích làm việc và nên thay đổi những gì là tốt nhất. Chính vì thế mà trong giai đoạn này GONSA không chỉ nên chú trọng về cơ sở vật chất hoạt động kinh doanh mà còn đặc biệt quan tâm đến nhân viên của mình. Khi mà mô hình định hướng của công ty đang hướng tới những chính sách đổi mới, công nghệ số, sáng tạo cần thể hệ động lực trẻ tìm năng, năng động gắn bó và hợp tác lâu dài.

Bằng cách chọn đề tài này, nghiên cứu sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc về xu hướng ảnh hưởng đến sự hài lòng và tín nhiệm của nhân viên, đồng thời đưa ra các khuyến nghị thực tiễn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng và triển khai chính sách phúc lợi hiệu quả trong giai đoạn phát triển nhằm giữ chân nhân tài, đồng thời tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao vị thế cạnh tranh.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Bài nghiên cứu xây dựng các chính sách phúc lợi cho nhân viên tại Công ty Cổ phần GONSA từ việc dựa trên xu hướng mong muốn thực tại của nhân viên, trên các số liệu nghiên cứu, tài liệu khảo khảo sát qua các sự kiện, năm, tháng tại doanh nghiệp.

Ngoài ra nghiên cứu nhằm xác định và phân tích các chính sách phúc lợi hiện có tại doanh nghiệp (số liệu) trong giai đoạn từ 1 - 3 năm. Từ đó đánh giá chung về điểm mạnh, yếu, điểm cần khắc phục và khắc phục như thế nào là hợp lý và tối ưu nhất cho doanh nghiệp.

## **3. Câu hỏi nghiên cứu**

1. Mô hình chính sách phúc lợi hiện có tại Công ty có những đặc điểm, điểm mạnh, yếu nào? Xây dựng chính sách phúc lợi cho GONSA dựa trên xu hướng mong muốn hiện tại của người lao động.
2. Xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên giai đoạn doanh nghiệp đang phát triển và cách ứng phó với những rủi ro.

## **4. Đối tượng nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:* Xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên giai đoạn doanh nghiệp còn khó khăn tại Công ty Cổ phần GONSA.

*Đối tượng khảo sát:* Tài liệu nhân viên tại Công ty Cổ phần GONSA.

## **5. Phạm vi và phương pháp nghiên cứu**

*Phạm vi về không gian:* Nghiên cứu sẽ tập trung vào văn phòng KCN Hiệp Phước của Công ty Cổ phần. Bao gồm các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng tại GONSA – Hiệp Phước để đảm bảo tính toàn diện trong việc đánh giá chính sách phúc lợi.

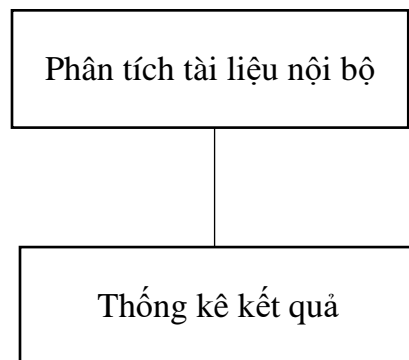
*Phạm vi về thời gian:* Nghiên cứu sẽ xem xét các chính sách phúc lợi hiện có tại GONSA trong khoảng thời gian từ 1 đến 3 năm trở lại đây để đánh giá quá trình triển khai và hiệu quả của các chính sách này. Đánh giá sự thay đổi và phát triển của chính sách phúc lợi qua các giai đoạn khác nhau của sự phát triển doanh nghiệp.

*Phạm vi về đối tượng:* Tập trung vào nhân viên chính thức của GONSA ở tất cả các cấp bậc và phòng ban.

*Phạm vi về nội dung:* Nghiên cứu sẽ phân tích các loại phúc lợi hiện có tại GONSA, bao gồm phúc lợi tài chính (thưởng, phụ cấp, trợ cấp), phúc lợi phi tài chính (bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, đào tạo, môi trường làm việc) và các chương trình phúc lợi khác như hỗ trợ gia đình, phúc lợi xã hội. Đánh giá mô hình chính sách phúc lợi hiện tại và đề xuất mô hình chính sách phúc lợi mới dựa trên xu hướng mong muốn thực tế của nhân viên

*Phạm vi về phương pháp:* Sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính phân tích dữ liệu nội bộ để đưa ra những đánh giá chi tiết và khách quan về hiệu quả của chính sách phúc lợi tại GONSA.

## 6. Phương pháp nghiên cứu định tính



*Sơ đồ 1.1:* Sơ đồ mô hình nghiên cứu định tính

(Nguồn: Tác giả)

### ➤ Phân tích tài liệu nội bộ

*Nguồn tài liệu:* Phân tích các tài liệu nội bộ của doanh nghiệp như các báo cáo nhân sự, chính sách phúc lợi hiện hành và các thông báo nội bộ về phúc lợi.

*Mục tiêu:* Xác định các chính sách phúc lợi đã được thực hiện, đánh giá mức độ hoàn thiện của chúng và so sánh với những phản hồi từ nhân viên trong dữ liệu khảo sát sẵn có trước đó.

### ➤ Thống kê kết quả

*Nguồn tài liệu:* Thống kê kết quả từ những tài liệu hiện có.

*Mục tiêu:* đưa ra các giải pháp phù hợp, có thể thực thi được ở hiện tại hoặc tương lai gần.

## **7. Kết quả kỳ vọng**

Nhận diện những thách thức và cơ hội trong việc thực hiện chính sách phúc lợi là cách tối ưu trong việc giữ chân nhân viên, gắn bó và đồng hành.

Các đề xuất cụ thể cho doanh nghiệp về cách cải thiện và điều chỉnh các chính sách phúc lợi để phù hợp với nhu cầu của nhân viên trong giai đoạn phát triển.

## **8. Bộ cục của khóa luận**

Bài luận gồm các nội dung và 3 chương chính

Mở đầu: Nêu lên lý do của đề tài, xác định phương hướng cho bài nghiên cứu

Chương 1: Tác giả nêu lên các lý thuyết, khái niệm, các mối liên hệ liên quan đến xây dựng phúc lợi cho nhân viên giai đoạn doanh nghiệp đang phát triển và những nghiên cứu điển hình có trong và ngoài nước.

Chương 2: Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần GONSA bao gồm các thông tin sơ lược giới thiệu chung, lịch sử hình thành và phát triển, các trách nhiệm xã hội, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, tình hình biến động nhân sự. Thực trạng chính sách phúc lợi hiện có, đánh giá điểm mạnh, yếu đi kèm với những cơ hội, thách thức nào. Phân tích các bối cảnh thị trường và các phương thức có thể ứng phó với một số rủi ro.

Chương 3: Nhận xét và đưa ra những kết luận, giải pháp phù hợp mang tính khách quan và khả thi nhất có thể một cách chi tiết.

Kết luận: Tổng kết các vấn đề liên quan bao gồm những cơ hội, thách thức, bối cảnh thị trường, tác động của việc thực hiện mô hình chính sách mới và đánh giá tổng quan mô hình đề xuất mới.

Tài liệu tham khảo và Phụ lục.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN

Trong phần mở đầu tác giả đã giới thiệu tổng quan một cách chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết, liên quan đến đề tài nghiên cứu. Trong chương 1 này, nghiên cứu tiếp tục trình bày những nội dung cơ bản về các lý thuyết, các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến các khái niệm để làm nền tảng cho bài nghiên cứu được hoàn chỉnh. Bao gồm các khái niệm, lý thuyết về sự hài lòng, động lực nhu cầu của nhân viên, chính sách phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp,... nhằm chứng minh được các phương pháp thực hiện mà tác giả đưa ra là cân bằng và hoàn thiện nhất có thể.

### 1.1 Khái niệm và các lý thuyết liên quan

#### 1.1.1 Lý thuyết về động lực và nhu cầu của nhân viên

##### 1.1.1.1 Tháp nhu cầu của Maslow

Tháp nhu cầu của Abraham Maslow là một trong những lý thuyết nổi tiếng nhất về động lực con người. Maslow đề xuất rằng con người có các nhu cầu được sắp xếp theo thứ tự từ cơ bản đến phức tạp, được biểu diễn dưới dạng kim tự tháp với năm tầng:

- *Nhu cầu sinh lý (Physiological needs)*: Đây là những nhu cầu cơ bản nhất như thức ăn, nước uống, và nơi ở. Trong bối cảnh công việc, điều này có thể liên quan đến mức lương cơ bản và các phúc lợi tài chính.

- *Nhu cầu an toàn (Safety needs)*: Bao gồm an ninh công việc, bảo hiểm y tế, điều kiện làm việc an toàn.

- *Nhu cầu xã hội (Love and belonging needs)*: Gắn kết với đồng nghiệp, mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc.

- *Nhu cầu được tôn trọng (Esteem needs)*: Liên quan đến cảm giác thành tựu và sự công nhận từ đồng nghiệp và cấp trên.

- *Nhu cầu tự thể hiện (Self-actualization needs)*: Khả năng phát triển bản thân và đạt được tiềm năng cao nhất của mình.

Maslow cho rằng chỉ khi các nhu cầu cơ bản được đáp ứng, con người mới có thể chuyển lên các nhu cầu cao hơn. Trong doanh nghiệp, việc xây dựng chính sách phúc lợi cần đáp ứng đầy đủ các tầng nhu cầu này, từ việc đảm bảo mức lương đủ sống đến việc tạo cơ hội phát triển cá nhân cho nhân viên.

### **1.1.1.2 Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg**

Frederick Herzberg đã phát triển lý thuyết hai yếu tố, còn gọi là lý thuyết động lực và duy trì, nhằm giải thích những yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên.

- *Yếu tố duy trì (Hygiene factors)*: Bao gồm tài chính, phúc lợi, điều kiện làm việc và môi quan hệ với đồng nghiệp. Những yếu tố này không tạo ra động lực mạnh mẽ, nhưng nếu không có hoặc không tốt, chúng có thể gây ra sự bất mãn.

- *Yếu tố động lực (Motivators)*: Bao gồm sự công nhận, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến. Những yếu tố này thực sự tạo ra động lực, giúp nhân viên cảm thấy thỏa mãn và thúc đẩy họ làm việc tốt hơn.

Áp dụng lý thuyết này, doanh nghiệp cần đảm bảo các yếu tố duy trì ở mức độ tốt để tránh bất mãn, đồng thời tạo điều kiện cho các yếu tố động lực phát triển để nâng cao hiệu suất công việc.

## **1.1.2 Lý thuyết về quản lý nhân sự và phúc lợi**

### **1.1.2.1 Lý thuyết quản lý nguồn nhân lực (HRM)**

Quản lý nguồn nhân lực (HRM) là một lĩnh vực quản lý tập trung vào việc thu hút, duy trì và phát triển tài năng nhân sự trong tổ chức. Các nhà nghiên cứu HRM cho rằng phúc lợi nhân viên không chỉ là một công cụ để duy trì nhân viên mà còn là một chiến lược để nâng cao động lực, hiệu suất làm việc và sự gắn kết với tổ chức.

Ông David Guest đã phát triển mô hình HRM của Guest (1987), nhấn mạnh rằng các chính sách HRM cần phải hướng tới việc tạo ra cam kết, chất lượng và linh hoạt trong tổ chức, trong đó phúc lợi nhân viên là một yếu tố quan trọng.

Một chính sách phúc lợi hiệu quả phải đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của nhân viên, đồng thời tạo ra các giá trị bổ sung như phát triển nghề nghiệp, cân bằng công việc, cuộc sống và cơ hội tham gia vào các quyết định của tổ chức. Ngoài ra, các

chính sách phúc lợi cần linh hoạt và phù hợp với các nhóm nhân viên khác nhau trong tổ chức.

### 1.1.2.2 Lý thuyết về phúc lợi nhân viên

Phúc lợi nhân viên bao gồm tất cả các loại hình hỗ trợ và trợ cấp mà một công ty cung cấp cho nhân viên ngoài lương cơ bản. Lý thuyết về phúc lợi nhân viên chia phúc lợi thành ba nhóm chính:

- *Phúc lợi tài chính*: Bao gồm tiền thưởng và các khoản phụ cấp tài chính khác. Đây là yếu tố cơ bản nhất và thường được các nhân viên quan tâm đầu tiên.

- *Phúc lợi phi tài chính*: Bao gồm các chương trình chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm y tế, thời gian nghỉ phép và các chương trình đào tạo. Những phúc lợi này giúp cải thiện chất lượng cuộc sống của nhân viên, đồng thời thúc đẩy sự hài lòng và gắn bó lâu dài.

- *Phúc lợi tổng hợp*: Các chương trình phúc lợi linh hoạt, cho phép nhân viên lựa chọn các gói phúc lợi phù hợp với nhu cầu cá nhân. Đây là xu hướng mới trong quản lý phúc lợi, nhắm đến việc tối ưu hóa sự hài lòng của nhân viên.

Một hệ thống phúc lợi toàn diện không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài mà còn nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với công việc và tổ chức.

### 1.1.3 Lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp

Edgar Schein đã phát triển lý thuyết về văn hóa tổ chức, trong đó ông định nghĩa văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị, niềm tin và hành vi mà các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Schein cho rằng văn hóa tổ chức được hình thành qua 3 tầng:

- *Tầng cơ bản (Artifacts)*: Những yếu tố dễ nhận thấy như kiến trúc văn phòng, trang phục và các nghi thức.

- *Giá trị (Espoused Values)*: Các nguyên tắc và chuẩn mực mà tổ chức công khai ủng hộ, như cam kết với sự xuất sắc, đạo đức làm việc và trách nhiệm xã hội.

- *Giá trị ngầm định (Basic Underlying Assumptions)*: Các niềm tin sâu sắc, vô thức mà nhân viên tổ chức mặc định là đúng, như lòng tin vào sự công bằng, sự sáng tạo hoặc tính hợp tác.

Trong bối cảnh xây dựng chính sách phúc lợi, văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng. Các chính sách phúc lợi cần phản ánh và hỗ trợ văn hóa tổ chức, giúp củng cố các giá trị cốt lõi và thúc đẩy hành vi tích cực trong công việc.

#### **1.1.4 Lý thuyết về sự công bằng và sự hài lòng của nhân viên**

J. Stacy Adams phát triển lý thuyết công bằng Equity Theory để giải thích cách mà nhân viên cảm nhận sự công bằng hoặc bất công bằng trong tổ chức. Theo Adams, nhân viên so sánh giữa những gì họ đóng góp như công sức, thời gian và kinh nghiệm với những gì họ nhận được như lương, phúc lợi và sự công nhận.

- *Công bằng*: Khi tỷ lệ giữa đóng góp và nhận được của nhân viên tương đương với những người khác trong cùng tổ chức hoặc ngành nghề, họ cảm thấy hài lòng và công bằng.

- *Bất công bằng*: Khi tỷ lệ này bị lệch, nhân viên có thể cảm thấy bất mãn và dẫn đến giảm động lực hoặc thậm chí rời bỏ công ty.

Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của sự công bằng trong xây dựng chính sách phúc lợi. Các chính sách cần đảm bảo rằng tất cả nhân viên được đối xử công bằng, đặc biệt trong việc phân bổ các phúc lợi.

Edwin A. Locke phát triển lý thuyết về sự hài lòng công việc, định nghĩa nó là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực xuất phát từ việc đánh giá công việc của một người. Locke cho rằng sự hài lòng công việc chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như:

- *Bản chất công việc*: Bao gồm tính phức tạp, đa dạng và tự chủ trong công việc.
- *Điều kiện làm việc*: Bao gồm môi trường làm việc và các phúc lợi kèm theo.
- *Quan hệ xã hội*: Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.
- *Cơ hội phát triển*: Cơ hội thăng tiến và đào tạo.

Sự hài lòng công việc là một yếu tố quan trọng đối với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc. Do đó, việc thiết kế và thực hiện các chính sách phúc lợi cần xem xét kỹ lưỡng các yếu tố này để đảm bảo nhân viên cảm thấy hài lòng và có động lực làm việc.

### 1.1.5 Lý thuyết về phát triển tổ chức và thay đổi

John P. Kotter đề xuất một mô hình 8 bước để quản lý sự thay đổi hiệu quả trong tổ chức. Khi doanh nghiệp phát triển, các chính sách phúc lợi cũng cần thay đổi để phù hợp với quy mô và mục tiêu mới. Mô hình của Kotter bao gồm các bước sau:

- *Tạo cảm giác cấp bách*: Nhận thức rõ ràng về sự cần thiết của sự thay đổi.
- *Xây dựng liên minh dẫn dắt*: Tập hợp một nhóm có ảnh hưởng để dẫn dắt sự thay đổi.
- *Xây dựng tầm nhìn và chiến lược*: Đưa ra một tầm nhìn rõ ràng về sự thay đổi và các chiến lược để đạt được tầm nhìn đó.
- *Truyền đạt tầm nhìn*: Truyền tải tầm nhìn đến tất cả các thành viên trong tổ chức.
- *Trao quyền cho nhân viên hành động*: Loại bỏ các rào cản và trao quyền cho nhân viên để họ có thể hành động theo tầm nhìn.
- *Tạo ra các chiến thắng ngắn hạn*: Đạt được những thành công nhỏ để duy trì động lực.
- *Củng cố những thay đổi*: Xây dựng trên những thành công đã đạt được và tiếp tục đẩy mạnh thay đổi.
- *Tích hợp sự thay đổi vào văn hóa tổ chức*: Đảm bảo rằng sự thay đổi trở thành một phần của văn hóa tổ chức.

Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý thay đổi một cách có hệ thống và liên tục, đặc biệt trong bối cảnh xây dựng và điều chỉnh chính sách phúc lợi nhân viên khi doanh nghiệp phát triển.

### 1.1.6 Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom

Được Victor Vroom phát triển vào năm 1964, giải thích động lực làm việc của nhân viên dựa trên mối liên hệ giữa nỗ lực, hiệu suất và kết quả. Lý thuyết này dựa trên ý tưởng rằng nhân viên sẽ có động lực làm việc cao nếu họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ dẫn đến hiệu suất cao và hiệu suất này sẽ mang lại kết quả mong muốn.

Lý thuyết Vroom tập trung vào ba yếu tố chính:

- *Kỳ vọng (Expectancy)*: Đây là niềm tin của nhân viên rằng nỗ lực của họ sẽ dẫn đến hiệu suất công việc tốt. Kỳ vọng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như sự sẵn sàng về mặt kỹ năng, khả năng tiếp cận nguồn lực và sự hỗ trợ từ quản lý. Nếu nhân viên tin rằng họ có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả với nỗ lực bỏ ra, kỳ vọng của họ sẽ cao.

- *Công cụ (Instrumentality)*: Đây là mức độ tin tưởng của nhân viên rằng nếu họ đạt được hiệu suất công việc tốt, họ sẽ nhận được phần thưởng tương ứng. Điều này liên quan đến sự minh bạch trong quá trình đánh giá và phân phối phần thưởng. Nếu nhân viên thấy rằng hiệu suất cao sẽ dẫn đến kết quả tốt (như thưởng, thăng chức) thì họ sẽ có động lực làm việc hơn.

- *Giá trị (Valence)*: Đây là mức độ nhân viên đánh giá phần thưởng là có giá trị đối với họ. Phần thưởng có thể là vật chất (tiền thưởng) hoặc phi vật chất (sự công nhận). Nếu phần thưởng có ý nghĩa quan trọng đối với nhân viên, giá trị của nó sẽ cao từ đó tăng cường động lực.

Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom có thể được áp dụng trong việc xây dựng các chính sách phúc lợi và chiến lược động viên nhân viên. Ví dụ, nếu doanh nghiệp muốn khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn, cần đảm bảo rằng họ nhận thức được mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả, đồng thời đảm bảo rằng kết quả mà họ mong muốn là thực sự có giá trị đối với họ.

### **1.1.7 Lý thuyết tự quyết định (Self-Determination Theory - SDT)**

Lý thuyết tự quyết định (SDT) được phát triển bởi Edward L. Deci và Richard M. Ryan vào năm 1985, là một trong những lý thuyết nổi bật về động lực. SDT tập trung vào việc hiểu cách động lực nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến hành vi của con người, đặc biệt là trong bối cảnh công việc và giáo dục. Lý thuyết này cho rằng sự tự quyết định là yếu tố cốt lõi trong việc thúc đẩy động lực và hạnh phúc cá nhân.

Theo SDT, có 3 nhu cầu tâm lý cơ bản mà mọi người cần được đáp ứng để có động lực nội tại mạnh mẽ và đạt được trạng thái hạnh phúc:

- *Nhu cầu về quyền tự chủ (Autonomy)*: Nhu cầu tự chủ đề cập đến mong muốn của mỗi người về việc kiểm soát cuộc sống của mình, cảm giác rằng họ đang tự đưa

ra quyết định thay vì bị ép buộc bởi người khác. Trong bối cảnh công việc, tự chủ có thể liên quan đến việc nhân viên được phép lựa chọn cách thức thực hiện công việc, có quyền tự quyết trong việc quản lý thời gian và phương pháp làm việc của họ.

Khi nhân viên cảm thấy có quyền tự chủ, họ sẽ có động lực nội tại mạnh mẽ hơn, bởi họ thấy mình là người làm chủ quá trình công việc của mình.

- *Nhu cầu về năng lực (Competence)*: Nhu cầu về năng lực liên quan đến mong muốn của con người trong việc cảm thấy mình có khả năng thực hiện một nhiệm vụ hoặc công việc nào đó một cách hiệu quả. Điều này bao gồm việc có cơ hội để phát triển và áp dụng kỹ năng, cũng như nhận được phản hồi tích cực về hiệu suất làm việc.

Khi nhân viên cảm thấy rằng họ đang sử dụng và phát triển các kỹ năng của mình, đồng thời nhận được sự công nhận và phản hồi tích cực từ quản lý hoặc đồng nghiệp, họ sẽ cảm thấy có động lực và gắn bó hơn với công việc.

- *Nhu cầu về kết nối xã hội (Relatedness)*: Nhu cầu kết nối xã hội là mong muốn của con người trong việc cảm thấy được kết nối và có mối quan hệ tích cực với những người khác. Điều này tạo cảm giác thân thuộc, được yêu mến và có ý nghĩa trong các mối quan hệ xã hội, chẳng hạn như với đồng nghiệp, cấp trên và trong nhóm làm việc.

Khi nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và được hỗ trợ bởi quản lý, họ sẽ có động lực nội tại cao hơn và cảm thấy hạnh phúc hơn trong công việc.

Lý thuyết tự quyết định cung cấp những nguyên tắc quan trọng để thiết kế môi trường làm việc nhằm tăng cường động lực nội tại, giúp nhân viên cảm thấy hạnh phúc và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức:

- *Tạo ra môi trường làm việc tự chủ*: Quản lý nên khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và cung cấp cho họ sự tự do trong cách thực hiện công việc. Điều này có thể bao gồm việc giao phó quyền quyết định về phương pháp làm việc hoặc linh hoạt về thời gian.

- *Thúc đẩy phát triển năng lực*: Cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng thông qua đào tạo, các dự án thách thức và phản hồi thường xuyên. Nhân viên cần cảm thấy họ đang phát triển và được đánh giá cao.

- *Xây dựng mối quan hệ tích cực:* Tạo ra môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ nơi mà nhân viên cảm thấy được kết nối và làm việc trong một đội nhóm có sự gắn kết. Điều này bao gồm việc tổ chức các hoạt động nhóm, phát triển văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và duy trì sự giao tiếp mở giữa các cấp trong tổ chức.

Khi các nhu cầu về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội được đáp ứng, nhân viên sẽ không chỉ cảm thấy động lực cao hơn mà còn trải nghiệm sự hài lòng, cam kết với tổ chức và ít có xu hướng rời bỏ công ty. Họ sẽ cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc tổng thể cũng như sự phát triển cá nhân.

## **1.2 Mối liên hệ giữa việc xây dựng chính sách phúc lợi ảnh hưởng đến tỷ lệ giữ chân nhân viên**

Mối liên hệ giữa việc tạo động lực làm việc cho nhân viên và sự phát triển của tổ chức là một yếu tố then chốt trong chiến lược quản trị nhân sự, đặc biệt là trong bối cảnh doanh nghiệp đang phát triển. Khi nhân viên được khuyến khích và động viên, điều này không chỉ nâng cao hiệu suất cá nhân mà còn góp phần quan trọng vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức.

- *Tăng cường hiệu suất và năng suất làm việc:* Một trong những lợi ích chính của việc tạo động lực làm việc là sự gia tăng hiệu suất và năng suất. Theo thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959), các yếu tố thúc đẩy như sự công nhận, cơ hội thăng tiến và trách nhiệm công việc có thể làm tăng động lực làm việc và cải thiện kết quả công việc. Khi nhân viên cảm thấy công việc của họ được đánh giá cao và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn, đóng góp nhiều hơn vào mục tiêu chung của tổ chức. Điều này dẫn đến việc hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn và chất lượng công việc tốt hơn.

- *Tạo ra sự đổi mới và sáng tạo:* Sự động viên và khuyến khích không chỉ cải thiện hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong tổ chức. Theo thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), khi nhân viên tin rằng nỗ lực và sự sáng tạo của họ sẽ được công nhận và đền đáp xứng đáng, họ sẽ có động lực để đưa ra những ý tưởng mới và cải tiến quy trình làm việc. Điều này có thể dẫn đến sự phát triển sản

phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc mới, từ đó giúp tổ chức duy trì lợi thế cạnh tranh và thích ứng với các thay đổi trên thị trường.

- *Cải thiện sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên:* Khi tổ chức tạo động lực làm việc hiệu quả, sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức cũng được củng cố. Nhân viên cảm thấy rằng công sức và sự cống hiến của họ được đánh giá cao, điều này làm tăng cảm giác thuộc về và cam kết lâu dài với tổ chức. Theo nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự (1986), sự cảm nhận về sự hỗ trợ và đánh giá từ tổ chức có thể làm tăng lòng trung thành của nhân viên, giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và cải thiện sự ổn định của lực lượng lao động.

- *Thúc đẩy sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp:* Việc tạo động lực cho nhân viên không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn hỗ trợ sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của họ. Các chương trình đào tạo, phát triển kỹ năng, và cơ hội thăng tiến có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy mình có khả năng và cơ hội để phát triển. Điều này không chỉ giúp họ nâng cao kỹ năng cá nhân mà còn chuẩn bị cho họ những vai trò quan trọng hơn trong tổ chức, góp phần vào sự phát triển và mở rộng của tổ chức.

- *Nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức:* Một đội ngũ nhân viên có động lực cao sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn, và đáp ứng nhanh chóng hơn với các thách thức và cơ hội mới. Theo nghiên cứu của Pfeffer (1998), các tổ chức có đội ngũ nhân viên được động viên tốt thường có khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững hơn, nhờ vào sự tích cực và sáng tạo của nhân viên trong việc giải quyết vấn đề và phát triển chiến lược.

Việc tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ mang lại những lợi ích trực tiếp cho hiệu suất cá nhân mà còn có tác động sâu rộng đến sự phát triển toàn diện của tổ chức. Sự động viên và khuyến khích giúp nâng cao hiệu suất làm việc, thúc đẩy sự sáng tạo, cải thiện lòng trung thành, hỗ trợ phát triển cá nhân và tăng cường khả năng cạnh tranh, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững và thành công của tổ chức.

### **1.3 Mối liên hệ giữa tạo động lực làm việc cho nhân viên và sự phát triển của tổ chức**

Khi doanh nghiệp thành công trong việc giữ chân nhân viên, họ sẽ đạt được nhiều lợi ích quan trọng và thiết yếu cho sự phát triển và thành công bền vững của tổ chức.

- *Giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo:* Một trong những lợi ích rõ rệt của việc giữ chân nhân viên là giảm thiểu chi phí liên quan đến tuyển dụng và đào tạo. Quy trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới thường đòi hỏi thời gian và nguồn lực đáng kể. Theo nghiên cứu của Cascio (2006), chi phí thay thế một nhân viên có thể gấp nhiều lần so với chi phí giữ chân họ. Khi giữ được nhân viên lâu dài, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được những chi phí này và tập trung vào việc nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển các chiến lược kinh doanh.

- *Tăng cường sự ổn định và đồng bộ trong đội ngũ:* Nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp giúp tạo ra sự ổn định và đồng bộ trong đội ngũ. Họ không chỉ am hiểu về quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp và mục tiêu của tổ chức mà còn có khả năng phối hợp tốt hơn với các thành viên khác.

- *Nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc:* Nhân viên lâu năm thường có kinh nghiệm và kỹ năng tốt hơn so với nhân viên mới. Kinh nghiệm này giúp họ làm việc hiệu quả hơn, xử lý vấn đề nhanh chóng hơn và đưa ra các quyết định chính xác hơn. Theo nghiên cứu của Wright và Snape (2006), các tổ chức với tỷ lệ giữ chân nhân viên cao thường có chất lượng công việc tốt hơn và đạt được hiệu suất cao hơn nhờ vào sự đóng góp của đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm.

- *Cải thiện tinh thần và sự gắn bó của đội ngũ:* Việc giữ chân nhân viên lâu dài giúp xây dựng một môi trường làm việc tích cực và tạo ra tinh thần đồng đội cao. Nhân viên gắn bó lâu dài sẽ phát triển mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, tạo ra một văn hóa làm việc hỗ trợ và hợp tác. Theo nghiên cứu của Lee và Mitchell (1994), sự gắn bó và tinh thần làm việc tích cực của nhân viên có thể nâng cao sự hài lòng của khách hàng và cải thiện sự uy tín của doanh nghiệp.

- *Tạo dựng thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực:* Doanh nghiệp với tỷ lệ giữ chân nhân viên cao thường được xem là một nơi làm việc tốt và hấp dẫn. Điều này có thể giúp doanh nghiệp thu hút những ứng viên chất lượng cao trong tương lai.

- *Tăng cường khả năng đổi mới và sáng tạo:* Nhân viên lâu dài thường có sự hiểu biết sâu sắc về sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc của doanh nghiệp. Sự am hiểu này giúp họ đóng góp những ý tưởng đổi mới và sáng tạo một cách hiệu quả hơn. Sự gắn bó và ổn định trong đội ngũ nhân viên có thể thúc đẩy sự đổi mới và cải tiến liên tục từ đó giúp doanh nghiệp duy trì sự cạnh tranh và phát triển bền vững.

Việc giữ chân nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp giảm chi phí và tăng cường sự ổn định mà còn cải thiện chất lượng công việc, tinh thần làm việc và khả năng đổi mới. Những lợi ích này góp phần vào sự phát triển bền vững và thành công lâu dài của tổ chức.

## **1.4 Tổng quan về tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước**

### **1.4.1 Các nghiên cứu trong nước**

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của các chính sách phúc lợi đến sự gắn bó của nhân viên trong các công ty sản xuất tại Việt Nam” - Vũ Thị Hoa đã khảo sát sự ảnh hưởng của các chính sách phúc lợi như chế độ bảo hiểm, trợ cấp và các hoạt động giải trí đến mức độ gắn bó của nhân viên trong các công ty sản xuất tại Việt Nam. Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát trực tuyến và phân tích dữ liệu từ 200 nhân viên. Có khoảng 75% nhân viên cho biết rằng các chính sách phúc lợi tích cực giúp họ cảm thấy gắn bó hơn với công ty. Tỷ lệ nghỉ việc giảm 20% ở các công ty có chính sách phúc lợi tốt hơn. Kết quả nghiên cứu cho thấy các chính sách phúc lợi ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn bó của nhân viên. Các chương trình phúc lợi tốt giúp gia tăng lòng trung thành và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng chú trọng đến việc phát triển bền vững và tăng cường năng lực cạnh tranh, việc xây dựng và thực hiện chính sách phúc lợi cho nhân viên đã trở thành một yếu tố quan trọng. Nguyễn Thị Hoa và Trần Đình Phương (2020) đã thực hiện một nghiên cứu sâu rộng về chính sách phúc lợi tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) ở Việt Nam. Trong nghiên cứu này, các

tác giả đã khảo sát 150 doanh nghiệp tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, nhằm đánh giá mức độ thực hiện và hiệu quả của các chính sách phúc lợi tại đây. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các doanh nghiệp SMEs thường tập trung vào những phúc lợi cơ bản như bảo hiểm xã hội, chế độ nghỉ phép, và hỗ trợ ăn trưa. Tuy nhiên, những phúc lợi mở rộng như đào tạo và phát triển kỹ năng, hỗ trợ tài chính cho việc học tập nâng cao, và các chương trình chăm sóc sức khỏe toàn diện vẫn còn hạn chế do hạn chế về nguồn lực tài chính và kinh nghiệm trong việc xây dựng chính sách phúc lợi. Từ đó, nghiên cứu kết luận rằng để nâng cao động lực và sự hài lòng của nhân viên, các doanh nghiệp SMEs cần linh hoạt hơn trong việc xây dựng chính sách phúc lợi, đặc biệt là việc đầu tư vào các phúc lợi mở rộng để tăng cường khả năng cạnh tranh trong thị trường lao động.

Trong ngành công nghệ thông tin (IT), nơi mà áp lực công việc cao và sự cạnh tranh về nhân tài lớn, việc xây dựng chính sách phúc lợi toàn diện là một yêu cầu cần thiết để giữ chân nhân viên và thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn. Lê Minh Tú và Vũ Quang Anh (2021) đã thực hiện một nghiên cứu khảo sát tác động của các chính sách phúc lợi đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp IT tại Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp đang trong giai đoạn mở rộng quy mô. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng các chính sách phúc lợi như hỗ trợ chăm sóc sức khỏe, chế độ nghỉ phép linh hoạt, và các chương trình đào tạo kỹ năng công nghệ cao có tác động tích cực đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Những nhân viên cảm thấy được quan tâm và đầu tư vào phát triển cá nhân có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp. Nghiên cứu này kết luận rằng các doanh nghiệp IT cần chú trọng không chỉ vào phúc lợi tài chính mà còn cả các phúc lợi phi tài chính, như cơ hội phát triển nghề nghiệp và cân bằng cuộc sống, để giữ chân và thúc đẩy nhân viên.

Bên cạnh đó, Phạm Hồng Quân và Nguyễn Văn Long (2019) đã thực hiện một nghiên cứu tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam, đặc biệt là trong bối cảnh các doanh nghiệp này đang mở rộng quy mô và phát triển bền vững. Nghiên cứu này xem xét việc xây dựng các chính sách phúc lợi toàn diện nhằm cải thiện hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Phân tích dữ liệu từ hơn 200 doanh nghiệp sản xuất cho thấy

các chính sách phúc lợi đa dạng như chăm sóc sức khỏe toàn diện, hỗ trợ nhà ở, và các chương trình đào tạo kỹ năng mềm không chỉ góp phần vào việc giảm tỷ lệ nghỉ việc mà còn tăng cường sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Phạm Hồng Quân và Nguyễn Văn Long đã nhấn mạnh rằng việc phát triển các chính sách phúc lợi toàn diện là cần thiết, không chỉ tập trung vào lợi ích tài chính mà còn hỗ trợ nhân viên về nhiều khía cạnh khác nhau của cuộc sống. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp duy trì sự ổn định và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh cạnh tranh.

Hầu hết các nghiên cứu đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng và thực hiện các chính sách phúc lợi cho nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp đang phát triển. Những chính sách này không chỉ giúp tăng cường động lực và sự gắn kết của nhân viên mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

#### **1.4.2 Các nghiên cứu nước ngoài**

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự và phát triển tổ chức, nhiều nghiên cứu quốc tế đã tập trung vào việc xây dựng và thực hiện các chính sách phúc lợi để thúc đẩy sự hài lòng, gắn kết, và hiệu suất làm việc của nhân viên, đặc biệt trong giai đoạn doanh nghiệp đang phát triển. Một nghiên cứu nổi bật của Kwon và Hein (2013) đã xem xét mối quan hệ giữa chính sách phúc lợi và sự hài lòng của nhân viên trong các công ty Hàn Quốc. Nghiên cứu chỉ ra rằng những phúc lợi như hỗ trợ giáo dục, chăm sóc sức khỏe toàn diện, và các chế độ nghỉ phép linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng những chính sách phúc lợi đa dạng và phù hợp không chỉ giúp giữ chân nhân viên mà còn nâng cao năng suất lao động trong giai đoạn doanh nghiệp đang mở rộng quy mô. Kwon và Hein kết luận rằng các doanh nghiệp cần đầu tư vào phúc lợi để xây dựng một lực lượng lao động ổn định và hiệu quả, từ đó tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Một nghiên cứu khác của White và Spector (1987) tại Mỹ đã tập trung vào việc phân tích tác động của các phúc lợi phi tài chính đến động lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ cao. Nghiên cứu này khám phá cách

các phúc lợi như linh hoạt về thời gian làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và môi trường làm việc thoải mái có thể ảnh hưởng đến tâm lý và thái độ của nhân viên. White và Spector nhận thấy rằng những nhân viên được hưởng các phúc lợi này có xu hướng hài lòng hơn với công việc của họ và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Nghiên cứu này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp công nghệ cao, nơi mà sự đổi mới và sáng tạo là yếu tố then chốt để duy trì sự phát triển và tăng trưởng. Kết luận của White và Spector cho thấy rằng việc cung cấp các phúc lợi phi tài chính không chỉ giúp tăng cường sự hài lòng và gắn kết của nhân viên mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Kossek và Ozeki (1998) đã khám phá mối quan hệ giữa cân bằng công việc-cuộc sống và sự hài lòng với phúc lợi tại các doanh nghiệp đa quốc gia. Nghiên cứu này chỉ ra rằng các chính sách phúc lợi hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống, như chế độ làm việc từ xa, hỗ trợ chăm sóc trẻ em, và các chương trình tư vấn cá nhân, có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Kossek và Ozeki kết luận rằng trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự gia tăng của các công ty đa quốc gia, việc cung cấp các phúc lợi hỗ trợ cân bằng công việc-cuộc sống là cần thiết để thu hút và giữ chân nhân tài từ nhiều quốc gia khác nhau. Các doanh nghiệp cần hiểu rõ nhu cầu của nhân viên và điều chỉnh các chính sách phúc lợi để phù hợp với các yêu cầu văn hóa và xã hội khác nhau, từ đó tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và hiệu quả.

Việc xây dựng và thực hiện các chính sách phúc lợi là yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự hài lòng, gắn kết và hiệu suất làm việc của nhân viên, đặc biệt trong giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những phát hiện này nhấn mạnh rằng doanh nghiệp cần đầu tư vào phúc lợi đa dạng và phù hợp để duy trì và phát triển lực lượng lao động chất lượng cao, từ đó tăng cường khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa.

## **CHƯƠNG 2**

# **XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI CHO NHÂN VIÊN TRONG GIAI ĐOẠN DOANH NGHIỆP ĐANG PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GONSA**

Trong chương 1 tác giả đã giới thiệu tổng quan một cách chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết, liên quan đến đề tài nghiên cứu. Trong chương 2 này, nghiên cứu tiếp tục trình bày những nội dung liên quan làm nền tảng cho bài nghiên cứu được hoàn chỉnh. Những thông tin liên quan, cụ thể về doanh nghiệp và những cơ hội thách thức trong quá trình thực hiện nghiên cứu và chứng minh rằng các mô hình, giả thuyết và phương pháp mà tác giả đưa ra là cân bằng và hoàn thiện nhất có thể.

### **2.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty Cổ phần GONSA**


#### **2.1.1 Thông tin chung**

Công ty Cổ phần GONSA được thành lập ngày 08/03/2010 bởi ông Lê Vi Hiên, là công ty chuyên kinh doanh Dược phẩm, Vắc-xin, Sinh phẩm, Vật tư y tế, Thực phẩm chức năng và mỹ phẩm. Từ năm 2021, chuyển đổi mô hình “Chuyên dịch vụ dược phẩm”. GONSA gắn mình với sứ mệnh “Chăm sóc sức khỏe cộng đồng thông qua sản phẩm chất lượng, kết hợp dịch vụ phân phối hiện đại, đạt chuẩn (GSP, GDP...).

Hiện nay, GONSA là đơn vị kinh doanh dược phẩm (thuốc kê đơn, thuốc không kê đơn, vắc xin, sinh phẩm, vật tư y tế, thực phẩm chức năng và mỹ phẩm) tới bệnh viện, phòng khám, phòng mạch, nhà thuốc trên toàn quốc. Đồng thời GONSA cũng cung cấp dịch vụ dược phẩm (phân phối, lưu trữ, vận chuyển và giao hàng, nhập khẩu ủy thác, tư vấn triển khai marketing) cho các doanh nghiệp dược trong và ngoài nước.

**Bảng 2.1:** Thông tin chung về Công ty Cổ phần GONSA

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)

Tên Công ty đầy đủ:	Công ty Cổ phần GONSA
Tên Tiếng Anh:	GONSA Joint Stock Company
Mã số thuế:	0309829522
Địa chỉ:	- Lô F14-2-2 và F14-2-3, đường số 1, Khu công nghiệp Hiệp Phước, xã Hiệp Phước, huyện Nhà Bè, TP.HCM. - Số 88, đường Phạm Thị Tánh, Phường 4, Quận 8, HCM.
Điện thoại/ Hotline:	028 3850 6868/ 1800 646899
Fax:	028 3852 3989
Lĩnh vực hoạt động:	Dịch vụ Dược phẩm
Website:	<a href="https://GONSA.com.vn/">https://GONSA.com.vn/</a>
Logo:	
Sứ mệnh:	Chăm sóc sức khỏe cộng đồng thông qua sản phẩm chất lượng, kết hợp dịch vụ phân phối hiện đại, đạt chuẩn (GSP, GDP,...).
Tầm nhìn:	Trở thành biểu tượng chất lượng dịch vụ dược phẩm.
Giá trị cốt lõi	Trách nhiệm và niềm tin chính là yếu tạo nên giá trị cốt lõi của GONSA.

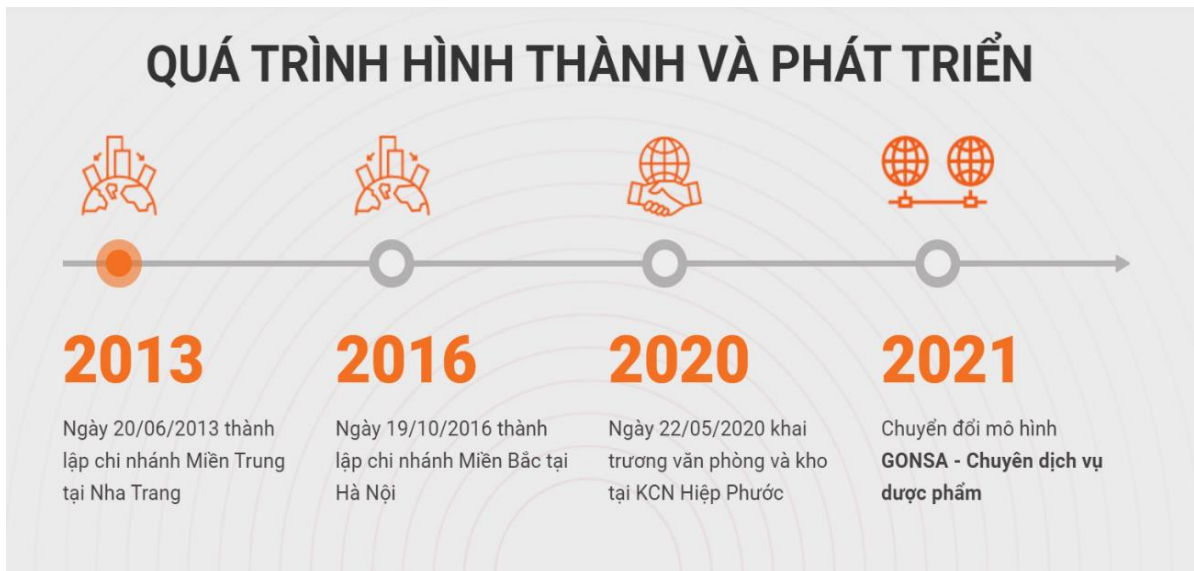
5 Tiêu chí con người GONSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Chính trực</i>: Tôi trung thực, chân thành trong lời nói, hành động.</li> <li>- <i>Trách nhiệm</i>: Khi sự việc xảy ra, nguyên nhân đầu tiên chính là tôi.</li> <li>- <i>Khiêm tốn</i>: Cầu thị, không ngừng học hỏi, hoàn thiện mỗi ngày.</li> <li>- <i>Chủ động</i>: Tôi luôn có nhiều hơn một giải pháp.</li> <li>- <i>Hợp tác</i>: Tôn trọng, chia sẻ cùng phát triển.</li> </ul>
Trung tâm Dịch vụ khách hàng	<p>Chăm sóc khách hàng đa kênh  Hotline: 1800 646899  Email: dvkh@GONSA.com.vn  MXH: Facebook, Zalo  Qua apps DMS</p>

### 2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Từ khi thành lập, GONSA đã được biết đến như công ty chuyên phân phối dịch vụ dược phẩm cho các nhà thuốc và bệnh viện trên toàn quốc. Sau hơn 13 năm thành lập, GONSA đã và đang có những bước “chuyên mình” để ghi tên mình trong top đầu ngành dược phẩm của thị trường Việt Nam. Dưới đây là lịch sử hình thành và phát triển của công ty.

Qua sơ đồ trên, chúng ta có thể thấy được những cột mốc quan trọng trong quá trình từ khi công ty được thành lập đến khi đạt được những thành công như ngày hôm nay. Diễn hình có thể thấy sau 3 năm thành lập, GONSA đã mở được chi nhánh đầu tiên tại miền Trung với văn phòng được đặt tại thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa. Tiếp theo 3 năm sau đó, công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh ra miền Bắc với việc mở thêm chi nhánh và văn phòng đặt tại Hà Nội.

Đến ngày 22/05/2020, công ty đã khai trương văn phòng và kho tại Khu công nghiệp Hiệp Phước. Sức chứa của kho là 67.732 m<sup>3</sup> với tổng diện tích là 6.149 m<sup>2</sup>, có 2 tầng và được chia làm 6 zone riêng biệt. Đây được xem làm niềm tự hào của GONSA khi có kho được đạt chuẩn GSP. Đặc biệt, đến năm 2021, GONSA chuyển đổi mô hình hoạt động sang “GONSA - Chuyên dịch vụ dược phẩm”, gắn mình với sứ mệnh “Chăm sóc sức khỏe cộng đồng thông qua sản phẩm chất lượng, kết hợp dịch vụ dược phẩm hiện đại, đạt chuẩn (GSP, GDP, ...).



**Hình 2.1:** Quá trình hình thành và phát triển Công ty Cổ phần GONSA

(Nguồn ảnh: Công ty Cổ phần GONSA)

### 2.1.3 Kho bãi và giao vận

#### ➤ Kho trung tâm tại TP. HCM đạt tiêu chuẩn GDP và GSP

Tọa lạc tại KCN Hiệp Phước - một trong những trung tâm Logistics của Tp. HCM nên tổng kho phân phối GONSA được thừa hưởng một số lợi thế trong việc kết nối các cụm cảng container và các vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. Kho trung tâm với không gian chứa hàng lớn nhất hệ thống và bao gồm các kho:

- Kho mát: bảo quản hàng hóa ở nhiệt độ dưới 30°C, được trang bị hệ thống bảo quản nhiệt độ sạch tiên tiến.
- Kho lạnh: được đầu tư để bảo quản hàng hóa ở nhiệt độ 2°C - 8°C.

Ngoài kho Trung tâm tại KCN Hiệp Phước - Tp. HCM, GONSA đã xây dựng hệ thống các chi nhánh, kho bãi rộng khắp và vẫn đang tiếp tục mở rộng trên toàn quốc. Tất cả các kho đều có thể bảo quản hàng hóa ở nhiệt độ dưới 30°C và đều đạt tiêu chuẩn GDP. Riêng các kho tại Tp. HCM, Đồng Nai, Khánh Hòa, Hà Nội còn được đầu tư thêm kho lạnh để bảo quản hàng hóa ở nhiệt độ 2°C - 8°C.



*(Nguồn ảnh: Công ty Cổ phần GONSA)*

#### ➤ **Đội ngũ vận tải và giao hàng**

GONSA sở hữu đội xe vận tải với nhiều tải trọng khác nhau, được cài đặt định vị GPS và được trang bị đầy đủ các điều kiện cần thiết để đáp ứng vận chuyển hàng hóa theo tiêu chuẩn GDP. Ngoài ra, GONSA cũng phát triển đội ngũ giao hàng xe máy để đảm bảo giao những đơn hàng lẻ đến tận vùng sâu vùng xa.



*(Nguồn ảnh: Công ty Cổ phần GONSA)*

### **2.1.4 Ứng dụng và kết hợp phân phối chuẩn công nghệ**

#### ➤ **Ứng dụng công nghệ**

Hệ sinh thái phần mềm được phát triển theo hệ thống quản lý nguồn lực toàn diện và nhất quán, từ Hành chính nhân sự, Quản lý tài sản, Kế toán, Mua hàng...tới CRM, DMS, WMS, E-Delivery, giúp hoạt động của GONSA luôn xuyên suốt, nhanh

chóng và đạt được hiệu quả cao. Ứng dụng chuyển đổi số trong nhiều khâu sản xuất và vận hành nhằm hướng tới mục tiêu số hóa toàn công ty.

Ứng dụng công nghệ & giải pháp số hóa:

- *Cơ sở hạ tầng*: Hệ thống ứng dụng, cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin được đầu tư bài bản. Vận hành liên tục và có tính dự phòng cao tại hai trung tâm dữ liệu uy tín của tập đoàn FPT và Viettel.
- *Nhân sự*: Đội ngũ nhân sự IT đông đảo được phân tầng chuyên môn rõ rệt gồm những chuyên gia về giải pháp tập trung xây dựng các ứng dụng đổi mới cho kinh doanh và những chuyên viên lành nghề bảo đảm hệ thống luôn vận hành ổn định ở mức cao trên toàn quốc.
- *Giải pháp công nghệ*: Ứng dụng các công nghệ mới nhất của các hãng Cisco, Microsoft, Fortinet, Meraki, Blue Yonder,... trong việc xây dựng giải pháp IT và quá trình chuyển đổi số tại công ty.

Một vài công nghệ đang được công ty triển khai ứng dụng:

*DMS* (distribution management system): Là hệ thống quản lý hoạt động phân phối hàng hoá linh động hướng tới khách hàng gồm những chức năng hỗ trợ tự động hóa trong bán hàng, giám sát nhân viên bán hàng và cập nhật thông tin thị trường. Hỗ trợ người quản lý kinh doanh ra quyết định nhanh chóng.

*WMS* (warehouse management system): Là hệ thống quản lý hiệu quả các qui trình, các hoạt động trực tiếp tại kho. Chủ động các kế hoạch nhận hàng, xuất hàng, định vị hàng hóa trong kho, kiểm tra hàng tồn kho. Đề xuất tối ưu không gian chứa hàng nhằm giảm thiểu các thao tác thủ công theo quy trình xếp hàng hóa truyền thống.

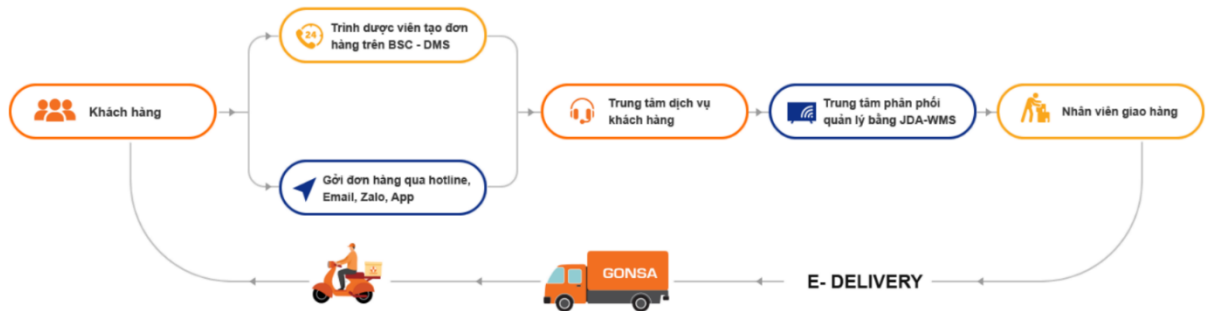
*TMS* (transport management system): Là phần mềm chuyên dụng để tối ưu hóa việc vận chuyển hàng hóa. Trong đó tích hợp 2 tính năng quan trọng bao gồm:

1. Quản lý và tối ưu hóa phương tiện vận chuyển giao hàng, tuyến đường vận chuyển cũng như lên kế hoạch giao nhận vận chuyển cho toàn hệ thống. Quản lý chi phí của toàn bộ hệ thống phương tiện vận tải để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

2. Quản lý toàn bộ tác nghiệp giao hàng của toàn bộ hệ thống, kiểm soát chặt chẽ tình trạng đơn hàng và nghiệp vụ thu tiền, thu hộ (COD) giúp tối ưu hóa các báo cáo quản trị kế toán cũng như báo cáo cho khách hàng.

ERP Là hệ thống quản lý tổng thể nguồn lực của GONSA. Kết nối và tích hợp dữ liệu từ tất cả các phân hệ quản lý chuyên sâu để đồng bộ hoạt động vận hành, quản trị, phân tích dữ liệu và báo cáo kinh doanh.

➤ **Phân phối chuẩn công nghệ**



**Hình 2.2** : Phân phối theo công nghệ

(Nguồn ảnh: Công ty Cổ phần GONSA)

**2.1.5 Trách nhiệm Xã hội**



**Hình 2.3:** Trách nhiệm xã hội của công ty GONSA

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)

GONSA gắn mình vào trách nhiệm với xã hội, cộng đồng, môi trường và với chính các thành viên đang cống hiến dưới mái nhà GONSA thông qua các hoạt động:

Khi đã đem lại hạnh phúc cho nhân viên, công ty cũng bắt tay vào xây dựng những dự án hỗ trợ cộng đồng với sự chung tay góp sức của tập thể người lao động. Điển hình như Tủ sách Bò công anh, quyên tặng sách cho trẻ em nghèo ở vùng sâu, vùng xa. Để chung tay thực hiện chương trình này, định kỳ hằng năm, nhân viên công ty sẽ vận động hoặc quyên góp những bộ sách giáo khoa, tranh truyện thiếu nhi... của con em mình cho tủ sách. Hay như chương trình "GONSA - Ấm lòng ngày Tết", một hoạt động thường niên nhằm lan tỏa yêu thương đến bà con nghèo trên cả nước. Trong đợt Tết Nguyên đán 2022, chương trình đã trao tặng 3.100 phần quà cho người nghèo tại 20 tỉnh, thành nhân dịp Tết đến xuân về. Phần quà nhỏ bao gồm các nhu yếu phẩm và những sản phẩm phòng dịch do chính GONSA phân phối, kinh phí được doanh nghiệp hỗ trợ tuy nhiên, từng phần quà đều được chính tay người lao động công ty đóng gói kỹ càng.

Những ngày cuối tháng 3/2024 vừa qua, đoàn y bác sĩ và các tình nguyện viên của Liên chi hội Tim mạch nhi và tim bẩm sinh TP. HCM đã có mặt tại huyện Hoài Ân để tổ chức và khám tầm soát cho hơn 2.000 bạn nhỏ của địa phương.

Mỗi năm công ty GONSA đều tổ chức phối hợp với các cơ quan địa phương lân cận, vùng khó khăn hỗ trợ các cuộc thiện nguyện, thăm khám, quà tặng cho người dân và đây được xem như một hoạt động không thể thiếu của công ty hằng năm.

## **2.2 Lĩnh vực hoạt động kinh doanh**

Công ty Cổ phần GONSA là công ty hoạt động trong lĩnh vực Dược phẩm. Công ty cam kết cung cấp nhiều hơn 1 giải pháp cung ứng cho ngành Dược phẩm, Vắc - xin, Sinh phẩm, ... Sau hơn 13 năm hình thành và phát triển, GONSA đã đạt được những thành công đáng kể như sau. Công ty đã có hơn 20 chi nhánh/cơ sở kinh doanh trên toàn quốc, liên kết với hơn 1,400 cơ sở chữa bệnh công lập, hơn 1,500 bệnh viện tư nhân và phòng khám, hơn 33,500 nhà thuốc và 3,700 phòng mạch. Thêm vào đó, công ty cũng thiết lập mối quan hệ hợp tác với các đối tác là tập đoàn, công ty dược phẩm đa quốc gia và trong nước. Điều này có thể chứng minh được năng lực và sự tin tưởng của các đối tác dành cho công ty. Những đối tác tiêu biểu mà GONSA đã và đang hợp tác gồm có Abbott, Hisamitsu, Khang Minh, STELLA PHARM, ...

Với từng đối tác, GONSA sẽ có giải pháp theo từng yêu cầu cụ thể. Là công ty chuyên dịch vụ dược phẩm với độ phủ toàn quốc, công ty tự tin mang đến những dịch vụ và giải pháp sau:

➤ **Dịch vụ phân phối thông qua thêm bán hàng Nhà thuốc, Bệnh viện**

GONSA sẽ cung cấp dịch vụ phân phối các sản phẩm thông qua các kênh: Đầu thầu, Nhà thuốc bệnh viện, Phòng khám, Nhà thuốc bán lẻ, Phòng mạch (có nhà thuốc), Chợ thuốc si, ...

➤ **Dịch vụ lưu trữ kho GPS (kho mát, kho lạnh)**

Cung cấp dịch vụ lưu trữ ở nhiều khoản nhiệt độ phù hợp với từng loại dược phẩm, thực phẩm chức năng, vắc – xin, sinh phẩm và trang thiết bị y tế. GONSA trang bị hệ thống kho gồm:

- Kho mát (25 độ C – 30 độ C)
- Kho lạnh (2 độ C – 8 độ C)

Ngoài ra, công ty cũng cung cấp các dịch vụ phụ trợ như soạn hàng, đóng gói hàng hóa và dán tem, nhãn hàng hoá.

➤ **Dịch vụ Vận chuyển và giao hàng theo tiêu chuẩn GDP**

Công ty cam kết cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa bằng các phương tiện vận tải (xe tải, xe máy) theo tiêu chuẩn GDP với nhiều khung thời gian và tuyến giao hàng theo các ngày trong tuần, các buổi trong ngày, theo lịch cố định và cả những trường hợp khẩn cấp khi có yêu cầu.

➤ **Dịch vụ nhập khẩu ủy thác, nhập khẩu phân phối thông qua các kênh bệnh viện nhà thuốc, cho thuê kho và các dịch vụ giá trị gia tăng khác**

Về dịch vụ nhập khẩu ủy thác sẽ bao gồm:

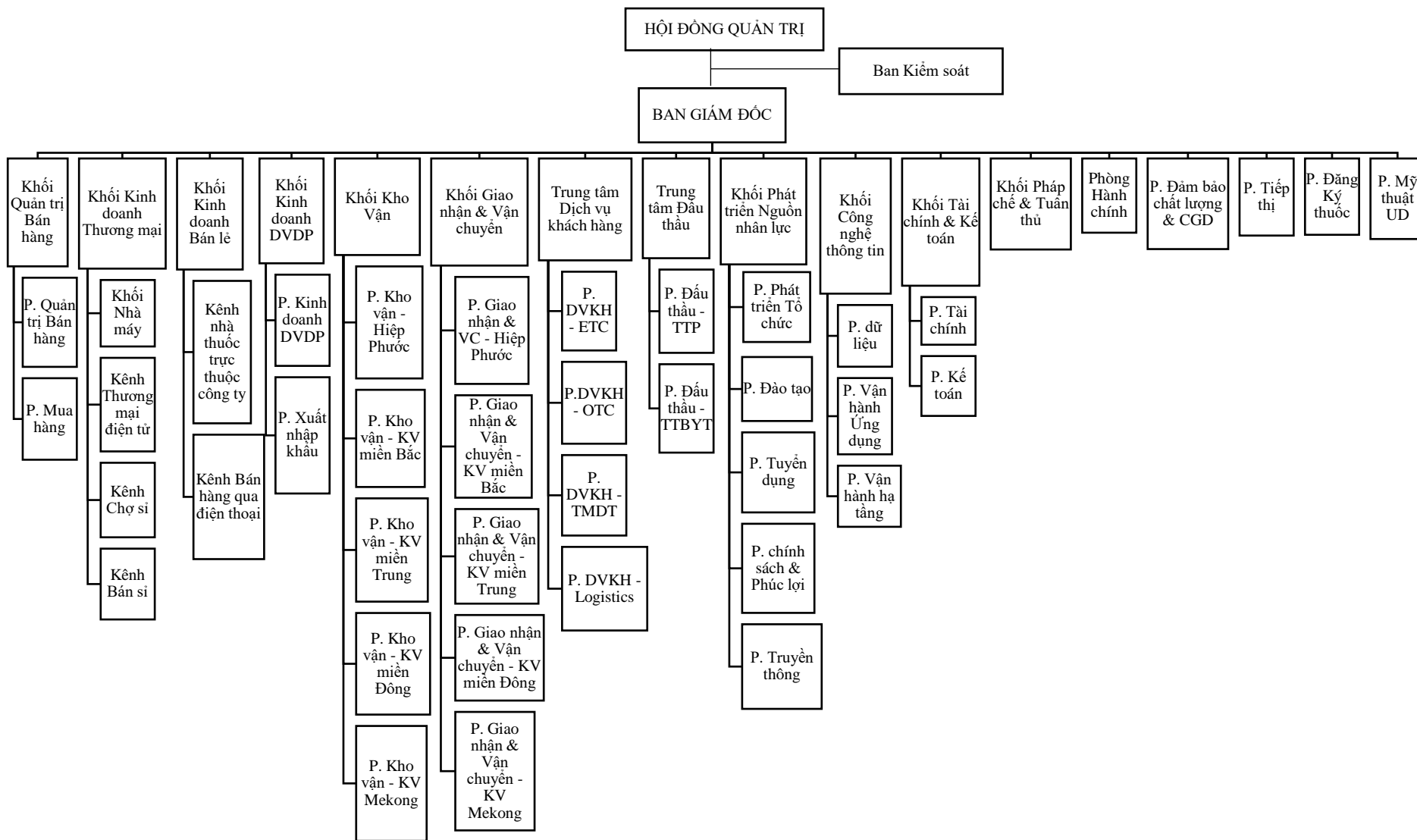
- Dịch vụ nhập khẩu
- Chuẩn bị chứng từ xuất nhập khẩu
- Khai hải quan

Vận chuyển hàng hóa từ cảng/sân bay về kho

Dịch vụ nhập khẩu ủy thác có thể thực hiện trọn gói thông quan việc tích hợp với các dịch vụ khác (lưu trữ, vận chuyển, ... ) hoặc một số dịch vụ gia tăng như:

- Dịch vụ dán tem nhãn hàng hóa nhập khẩu.
- Dịch vụ kiểm tra chất lượng hàng hóa nhập khẩu.

### **2.3 Cơ cấu tổ chức**



**Sơ đồ 2.1:** Sơ đồ tổ chức Công ty Cổ phần GONSA

(Nguồn: Sơ đồ tổ chức GONSA)

Sơ đồ 2.1 là sơ đồ tổ chức tại Công ty Cổ phần GONSA. Với mỗi phòng ban sẽ có những chức năng, nhiệm vụ khác nhau.

*Về Ban Giám đốc:* đây là người chịu trách nhiệm trước pháp luật hiện hành và trách nhiệm cá nhân trước Bộ trưởng Thương mại về mọi mặt của công ty. Giám đốc còn phụ trách và trực tiếp chỉ đạo một số công tác như hành chính nhân sự, công tác kinh doanh, công tác tài chính, marketing, ...

*Về Ban Nhân sự:* đây được xem là bộ phận tham mưu cho Giám đốc quản lý trong công tác tổ chức, công tác tiền lương, công tác cán bộ, công tác thanh tra, pháp chế, công tác an toàn lao động, công tác quản trị hành chính đời sống, y tế, công tác truyền thông, thi đua, khen thưởng, kỷ luật. Thêm vào đó, phòng còn tham mưu cho Giám đốc về việc nghiên cứu mô hình sản xuất, chủ trì xây dựng phương án lập kế hoạch quản lý. Chẳng hạn như, lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ/nhân viên. Ngoài ra, còn tham mưu cho Giám đốc công tác quản lý, sắp xếp bố trí cán bộ theo phân cấp. Chủ trì lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đào tạo về kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý cho CBCNV. Ban Nhân sự cũng sẽ thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc giao.

*Về Ban Đấu thầu:* nhiệm vụ chủ yếu của ban này sẽ bao gồm:

- Hỗ trợ chuẩn bị hồ sơ hành chính phục vụ cho việc gấp gỡ và giới thiệu sản phẩm của công ty cho trình duyệt viên. Quản lý các hồ sơ thầu, phụ trách việc công chứng hồ sơ, giấy tờ pháp lý của các chi nhánh cần cho mỗi bộ hồ sơ thầu.

- Hơn thế, Trung tâm Đấu thầu phải hiểu biết rõ về việc làm hồ sơ thầu. Cụ thể, những công việc như liên hệ nhận hồ sơ thầu, đọc hiểu hồ sơ thầu, cách lên danh mục thuốc dự thầu, cách làm bảo lãnh dự thầu, các giấy tờ cần có để hoàn thiện hồ sơ pháp lý, kỹ thuật theo yêu cầu, ...

*Về Ban Tài chính – Kế toán:* công việc của ban này là theo dõi và báo cáo kịp thời các số liệu phản ánh tình hình hoạt động kinh doanh, phân tích hoạt động tài chính, lập báo cáo thống kê. Ngoài ra, còn có các công việc theo dõi, xử lý kịp thời các công việc về lĩnh vực tài chính, công nợ, thanh toán các khoản tiền lương, tiền thưởng, các khoản thu nhập khác cho nhân viên công ty và thực hiện các chế

độ báo cáo thống kê theo quy định của Nhà nước cũng như theo yêu cầu của ban giám đốc công ty.

*Về Ban Kinh doanh:* chức năng của ban kinh doanh là chủ động tìm kiếm đối tác để phát triển, từng bước mở rộng thị trường trong và ngoài nước. Việc chọn lựa sản phẩm chủ lực và xây dựng chiến lược phát triển cũng là một phần nhằm thúc đẩy hoạt động xúc tiến thương mại, mở rộng mạng lưới kinh doanh trên thị trường nội địa và phát triển kinh doanh xuất – nhập khẩu. Ban Kinh doanh sẽ phối hợp với phòng Kế toán tổng hợp của công ty trong các nghiệp vụ thu tiền bán hàng hóa, thanh toán tiền mua hàng hóa – dịch vụ có liên quan đến hoạt động kinh doanh trên cơ sở các cam kết và quy định của pháp luật hiện hành. Thêm vào đó, còn phải phối hợp với các nghiệp vụ và các đơn vị kinh doanh trực thuộc quản lý theo dõi thực hiện các hợp đồng kinh tế cho đến khi hoàn thành việc thanh lý hợp đồng đã ký kết theo quy định của pháp luật hiện hành. Ngoài ra, ban này còn thực hiện thống kê, báo cáo hoạt động kinh doanh theo đúng tiến độ và quy định, chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh trước Ban Giám đốc công ty.

*Về Ban Nghiên cứu và quản lý chất lượng sản phẩm:* nhiệm vụ của ban chủ yếu là tạo ra các sản phẩm mới, làm rõ cơ sở khoa học của sản phẩm, nghiên cứu tiềm năng thị trường và định hướng sản phẩm cho doanh nghiệp. Thêm vào đó, họ sẽ tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn cho trình dục viên cũng như là tham mưu cho Tổng Giám đốc về thị trường mới tiềm năng.

*Về Ban Mua sắm:* chịu trách nhiệm tham mưu cho Tổng Giám đốc trong công tác hoạch định kế hoạch mua hàng và cung ứng vật lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và tổ chức điều hành kho bãi trong hệ thống sản xuất kinh doanh của Công ty. Phòng Mua sắm sẽ xem xét, đề xuất và thực hiện các yêu cầu mua hàng hóa hay dịch vụ đáp ứng cho hoạt động sản xuất kinh doanh trên cơ sở Tổng Giám đốc đã phê duyệt. Phòng này cũng sẽ kiểm tra chất lượng và tiến độ cung ứng của toàn bộ vật lực đầu vào phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty cũng như soạn thảo các hợp đồng kinh tế ký kết với các nhà cung ứng và quản lý, kiểm soát toàn bộ hoạt động nhập - dự trữ - xuất - kiểm kê vật lực của hệ thống kho của công ty theo quy trình đã được ban hành.

## 2.4 Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty năm 2021 – 2023

### 2.4.1 Tình hình hoạt động kinh doanh

Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của GONSA có khá nhiều biến động, khiến cho doanh thu và lợi nhuận của công ty có xu hướng tăng giảm không đồng nhất. Thông qua bảng kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2021 – 2023 có thể thấy rõ được điều đó.

**Bảng 2.2:** Thống kê tình hình hoạt động kinh doanh từ 2021 – 2023

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm			So sánh			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					(+/-)	%	(+/-)	%
Doanh thu bán hàng	triệu đồng	135.324,8	142.725,9	139.916,7	7.401,1	5,47	-2.089,2	-1,9
Doanh thu hoạt động tài chính	triệu đồng	1.359,3	1.475,4	1.426,4	116,1	8,54	-49	-3,3
Tổng doanh thu	triệu đồng	155.591,9	162.470,1	161.140,8	6.878,1	4,4	-1.329,3	-0,8
Lợi nhuận	triệu đồng	5.683,9	7.155	4.512,4	1.471,1	25,9	-2.642,6	-36,9
Tổng quỹ lương	triệu đồng	45.385,5	40.585,5	44.710,9	-4.800	-10,58	4.125,4	10,2
Lao động	số người	792	785	823	-7	-0,88	38	4,84
Thu nhập bình quân của người lao động	triệu đồng	5,7	5,2	5,4	-0,5	-9,8	0.2	5,03

Qua bảng trên, ta có thể thấy được sự biến động của công ty cụ thể nhau sau:

Doanh thu bán hàng năm 2022 tăng hơn 7 tỷ đồng tương ứng 5,47% so với năm 2021. Bên cạnh đó, doanh thu từ hoạt động tài chính giai đoạn 2022 so với 2021 tăng hơn 8 tỷ đồng. Nhưng đến năm 2023, con số này lại giảm gần 3 tỷ. Điều này là do việc ảnh hưởng bởi công ty phải trải qua giai đoạn bình thường mới, thiết lập lại việc hoạt động kinh doanh khi dịch Covid 19 đi qua. Tổng doanh thu 3 năm không có sự chênh lệch nhiều, ở năm 2022 tăng hơn 4 tỷ so với năm 2021 và cao hơn 2023 gần 0,8 tỷ đồng. Tuy nhiên, tốc độ tăng của doanh thu lại chậm hơn so với thu nhập bình quân của người lao động. Thu nhập bình quân của người lao động có xu hướng giảm từ 5,7 triệu đồng/người xuống còn 5,2 triệu đồng/người ở năm 2022. Đến năm 2023, con số này đã tăng lên 5,4 triệu đồng/người. Điều này cho thấy, mặc dù tình hình kinh doanh có nhiều biến động nhưng công ty vẫn luôn cố gắng duy trì, đảm bảo ổn định thu nhập cho người lao động.

Lợi nhuận ở giai đoạn 2021 – 2023 nhìn chung cũng có nhiều biến động. Nếu năm 2022, con số này tăng hơn 1,4 tỷ đồng so với 2020 thì năm 2023 lợi nhuận lại giảm 2,6 tỷ đồng.

Nhìn chung, trong giai đoạn 3 năm gần đây, GONSA đang từng bước thay đổi, cải cách về cả nhân lực và hoạt động kinh doanh. Vì vậy, các biến động trong giai đoạn này có thể dễ dàng thấy được sự không đồng nhất và ổn định.

## **2.4.2 Tình hình nhân sự**

### **2.4.2.1 Thống kê nhân sự**

Tính tới tháng 12 năm 2023, tổng số nhân sự tại GONSA là 823 thành viên. Trong đó, có đến 36% nhân sự có bằng Dựợc sĩ. Số lượng nhân sự của các phòng ban tại GONSA được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.3:** Thống kê số lượng nhân sự từ năm 2021 – 2023*(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)*

Phòng Ban	2021		2022		2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Ban Điều hành	10	1,26	11	1,40	11	1,34
Ban Kinh doanh	414	52,27	395	50,32	421	55,15
Ban Dịch vụ khách hàng	253	31,94	256	32,61	269	31,96
Ban Mua sắm	27	3,41	27	3,44	27	3,28
Ban Nghiên cứu và quản lý chất lượng sản phẩm	12	1,52	12	1,53	13	1,58
Ban Tài chính – Kế toán	25	3,16	26	3,31	28	3,40
Ban Nhân sự	13	1,64	15	1,91	15	1,82
Ban Truyền thông và dịch vụ nội bộ	24	0,51	7	0,89	7	0,85
Ban Pháp chế và quy trình	7	0,88	7	0,89	8	0,97
Ban Giải pháp đào tạo và Công nghệ	8	1,01	10	1,27	10	1,22
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>792</b>	<b>100</b>	<b>785</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>100</b>

Qua những con số thống kê tại bảng trên có thể thấy được, số lượng lao động tại công ty tăng liên tục từ giai đoạn 2021 – 2023 (tăng từ 792 lên 823). Tuy nhiên, ở năm 2022, tổng số nhân sự tại công ty lại giảm. Có thể thấy rõ nhất ở Ban Kinh doanh, so với năm 2021 thì đã giảm 19 nhân sự tương đương 1,95%. Nguyên nhân trực tiếp dẫn đến việc giảm lao động này là do công ty cơ cấu lại nguồn nhân lực có chuyên môn hơn nhằm mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và những nhân sự cảm thấy không còn phù hợp với định hướng phát triển của bản thân nên xin nghỉ việc.

Số lượng nhân sự tại Ban Kinh doanh chiếm phần trăm cao nhất trong cả 3 năm. Năm 2021 chiếm 52,27%, năm 2022 chiếm 50,32% và năm 2023 chiếm 51,15% trên tổng 100% nhân lực của công ty. Điều này giúp chúng ta có thể thấy được, Ban Kinh doanh là bộ phận chủ chốt đối với công ty. Tuy nhiên, năng suất làm việc tại ban này chưa thật sự hiệu quả. Doanh thu bán hàng của năm 2023 đã giảm 1,97% tương đương gần 2 tỷ 089 triệu đồng so với năm 2022 nhưng số lượng nhân viên của phòng ban này lại tăng thêm 26 nhân sự. Điều này có thể thấy, hiệu suất làm việc của Ban kinh doanh vào năm 2023 chưa thật sự hiệu quả. Nhưng có thể thấy, hiệu suất làm việc của Ban kinh doanh đạt được cao nhất là ở năm 2022. Tuy có sự sụt giảm nhân sự trong năm này nhưng lượng doanh thu thu về từ phòng ban này được xem là cao nhất trong 3 năm.

Các phòng ban còn lại tuy có số lượng nhân lực không cao như Ban Kinh doanh nhưng những phòng ban này vẫn phải được quan tâm để đảm bảo cho việc duy trì, hỗ trợ cho các hoạt động còn lại của công ty. Bởi, mỗi phòng ban và nhân sự trong công ty đều có những nhiệm vụ khác nhau, việc biến động nhân sự ở các phòng ban này dù ít hay nhiều đều có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của công ty và hiệu suất hoàn thành công việc của phòng ban.

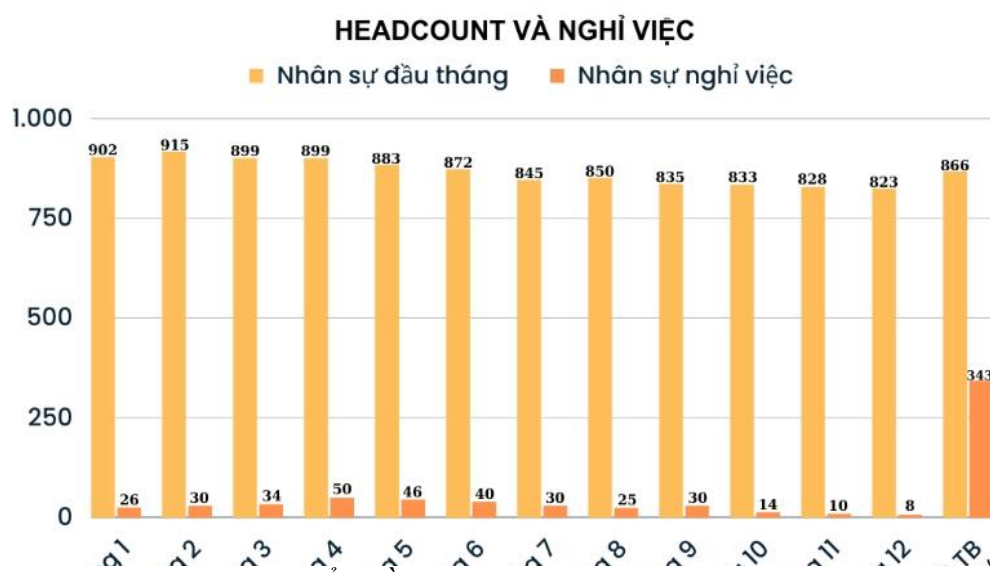
#### **2.4.2.2 Tỷ lệ nhân sự nghỉ việc**

Theo báo cáo Nhân sự năm 2023, tổng số lượng nhân sự nghỉ việc trong năm này là 343 người chiếm 39%. Trong đó, tháng 4 là tháng có lượng nhân sự nghỉ việc cao nhất ở mức 5,6%, những tháng cuối năm có số lượng nhân sự nghỉ việc ít nhất chỉ chiếm gần 1,2%. Điều này có thể dễ hiểu bởi theo thị trường lao động, tháng 4 là giai đoạn nhân sự xu hướng thay đổi công việc nhiều nhất trong năm và những tháng cuối năm thì thị trường lao động sẽ bảo hòa và không có nhiều biến động. Biểu đồ sau sẽ thể hiện chi tiết về tình hình nhân sự trong năm 2023 tại GONSA.

Theo đó, báo cáo Nhân sự năm 2023 cũng đã phân tích rõ các số liệu về tình hình nhân sự nghỉ việc như sau: Ban Kinh doanh dẫn đầu trong bảng thống kê số lượng nhân sự nghỉ việc của năm với tỷ lệ là 70%. Đây là ban tập hợp những nhân sự chuyên về lĩnh vực tiếp thị và các kênh bán hàng. Những lao động ở ban này chiếm

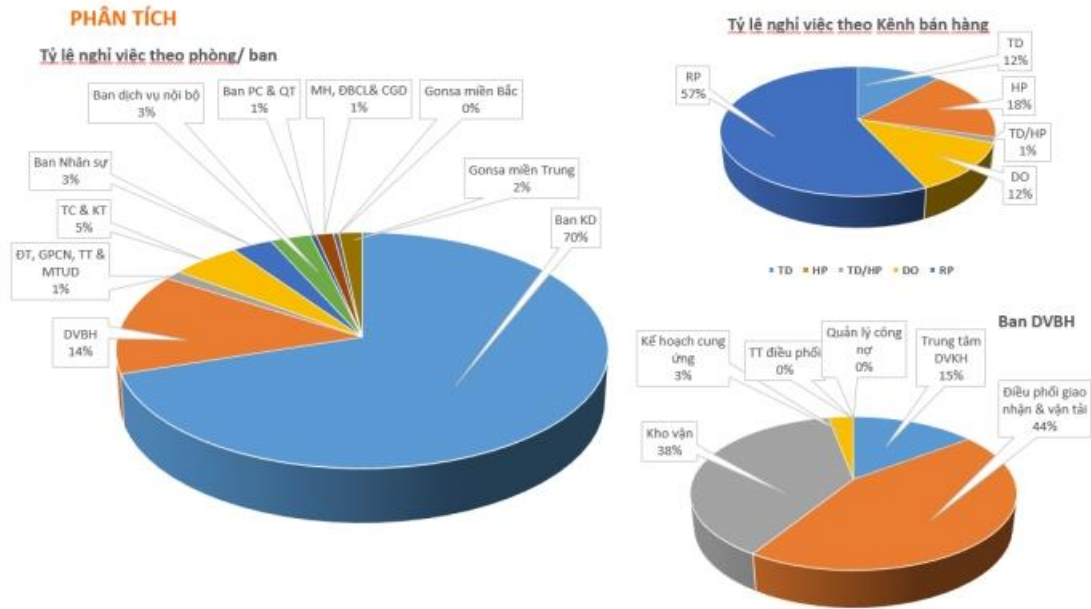
số đông là các trình dược viên ở các kênh OTC và ETC. Kênh OTC sẽ bao gồm RP và DO, còn ETC sẽ bao gồm TD và HP. Kênh RP là kênh có số lượng nhân sự nghỉ việc nhiều nhất trong 4 kênh. Việc các nhân sự này rời bỏ công việc là bởi công ty có nhiều yêu cầu hơn ở kênh bán hàng này như tăng doanh thu bán hàng, trình dược viên phải có bằng dược, trẻ hóa nguồn nhân lực, phải làm việc nhiều hơn ngoài giờ hành chính nhưng lại ít có các trợ cấp, bảo hiểm đi kèm, chính sách đào tạo cụ thể, cấp phát chứng chỉ hành nghề,... Thêm vào đó, một nguyên nhân khác mà các nhân sự rời bỏ ngành dược phẩm là bởi sự cạnh tranh của những ngành nghề khác có mức lương cao hơn, nhiều phúc lợi đi kèm hơn, yêu cầu công việc ít hơn hoặc công việc ít áp lực hơn,...

Tiếp theo đó, đứng thứ 2 trong bảng thống kê về tỷ lệ nhân sự nghỉ việc là Ban Dịch vụ bán hàng (chiếm 14%). Nhân sự nghỉ việc ở ban này nhiều nhất đến từ vị trí điều phối giao nhận và vận tải. Đây là những vị trí có số lượng lao động phổ thông nhiều nhất. Những nhân sự ở vị trí này thường ít có sự ổn định trong công việc. Họ thường “nhảy việc” do những tác động của ngoại cảnh như không ổn định về mức lương ở công ty khác hấp dẫn hơn, có thêm phụ cấp xăng xe, bảo hiểm tai nạn cho cả nhân viên và gia đình, được tham gia nhiều hơn các khóa đào tạo...



**Hình 2.4:** Biểu đồ báo cáo nhân sự trong năm 2023

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)



**Hình 2.5:** Biểu đồ chi tiết tỷ lệ nhân sự nghỉ việc tại các phòng ban

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)

## 2.5 Thực trạng chính sách phúc lợi hiện có tại GONSA

Trong bối cảnh thị trường Dược phẩm Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, Công ty Cổ phần GONSA không chỉ nổi tiếng về chất lượng sản phẩm mà còn là một trong những doanh nghiệp có sự xây dựng môi trường làm việc bền vững và nhân văn. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng cũng đặt ra nhiều thách thức mới, đặc biệt là trong việc duy trì và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

Một trong những yếu tố then chốt giúp GONSA giữ vững vị thế trong ngành và đạt được những thành tựu ấn tượng chính là nhờ các chính sách phúc lợi dành cho nhân viên. Phúc lợi không chỉ đơn thuần là những hỗ trợ tài chính mà còn bao gồm những cam kết của công ty trong việc chăm sóc sức khỏe, tạo điều kiện làm việc thuận lợi và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này thể hiện qua các chính sách đa dạng mà GONSA đã triển khai, từ các chương trình bảo hiểm y tế, đào tạo nâng cao kỹ năng, cho đến các hoạt động văn hóa, xã hội nhằm tăng cường sự gắn kết nội bộ.

Chính sách trợ cấp, thưởng, các chế độ phúc lợi khác được xây dựng nhằm mục đích trợ cấp, thưởng đúng với hiệu quả công việc của CBNV. Ngoài ra cũng được

thực hiện theo đúng quy định của pháp luật lao động về chính sách phúc lợi và chế độ cho từng đối tượng CBNV.

Ở mỗi vị trí công việc đều có bản MTCV và mức lương, thưởng, phụ cấp sẽ tùy vào mức độ công việc, quy định cụ thể mức lương cho từng vị trí tương ứng theo bảng lương do công ty ban hành. Ngoài ra nhân viên còn được chi trả lương theo hiệu suất làm việc, chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao.

**Bảng 2.6:** Thực trạng CSPL tại GONSA qua các năm 2021 – 2023

(Nguồn: Công ty Cổ phần GONSA)

Các CSPL	Năm		
	2021	2022	2023
Chính sách bảo hiểm	Các chế độ BHYT, BHXH, BHTN theo quy định.	Các chế độ bảo hiểm được giữ nguyên.	Tiếp tục nâng cao cho CBNV thăm khám sức khỏe định kỳ.
Thưởng, trợ cấp	Thưởng tháng 13 và Tết nhưng mức thưởng hiệu suất bị điều chỉnh do doanh thu bị ảnh hưởng bởi đại dịch.	Thưởng hiệu suất được điều chỉnh tăng trở lại, tuy nhiên mức thưởng còn thấp.	Tiếp tục giữ các chính sách thưởng, trợ cấp cho nhân viên.
Chế độ nghỉ phép	12 ngày phép/năm.	Cho phép làm việc từ xa đối với cấp quản lý.	Giữ nguyên các chế độ nghỉ phép
Chăm sóc sức khỏe và đời sống tinh thần	Tổ chức xét nghiệm COVID-19 định kỳ, và hỗ trợ chi phí điều trị cho nhân viên nhiễm bệnh hoặc có gia đình bị ảnh hưởng.	Tổ chức nhiều hoạt động team-building.	Khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động thể thao tại chỗ như cầu lạc bộ cầu lông, đá bóng và chạy bộ của công ty.
Đào tạo và phát triển		Đào tạo chuyên môn định kì 2 - 5 buổi/năm.	Các khóa đào tạo kỹ năng mềm và phát triển chuyên môn được tăng lên từ 20 – 50 buổi/ năm.

Nhìn chung, GONSA đã thực hiện các CSPL cho nhân viên một cách tổng quan, có định hướng trong việc giữ chân nhân viên gắn bó lâu dài, thêm vào đó với những định hướng kinh doanh mang tính công nghệ đổi mới, dịch vụ theo xu hướng nên công ty cần có sự điều chỉnh nhiều hơn, linh hoạt hơn. Tính đến thời điểm hiện tại, các chính sách mà GONSA mang lại cho nhân viên khá tốt:

*Chăm sóc sức khỏe* công ty cung cấp gói bảo hiểm y tế cho 100% nhân viên. Năm 2023, Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ với tỷ lệ tham gia đạt khoảng 98% (*Theo thống kê báo cáo tỷ lệ khám sức khỏe tại doanh nghiệp 2023, Phụ lục*).

*Nghỉ phép, nghỉ lễ và các phúc lợi cho nhân viên* mỗi nhân viên được hưởng 12 ngày nghỉ phép có lương mỗi năm. Thống kê cho thấy, trung bình mỗi nhân viên sử dụng 80% số ngày nghỉ phép được cấp. Ngoài ra, GONSA còn cung cấp chế độ nghỉ thai sản cho nữ nhân viên lên đến 6 tháng và nghỉ phép có lương cho nam nhân viên khi vợ sinh con (5 ngày). Quầy nước uống tại văn phòng công ty, cơm trưa mỗi ngày, xe đưa đón tập trung tại 2 địa điểm quận 7 và quận 8.

*Đào tạo và phát triển* năm 2023, GONSA đã đầu tư nhiều vào các chương trình đào tạo nội bộ, bao gồm cả các khóa học kỹ năng mềm và chuyên môn. Công ty còn liên tục tổ chức các đợt tặng sách để NLD nâng cao kiến thức, góp phần hình thành văn hóa đọc tại doanh nghiệp. 85% nhân viên đã tham gia ít nhất một khóa đào tạo trong năm qua công ty cũng hỗ trợ học phí cho nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài khác. Tại công ty, NLD không chỉ được bảo đảm thu nhập (bình quân 10 triệu đồng/tháng) mà còn có cơ hội thăng tiến trong nghề với chính sách đào tạo, bồi dưỡng căn cơ của ban giám đốc. Từ năm 2022, công ty chính thức áp dụng hình thức làm việc từ xa (đối với quản lý cấp cao) miễn NLD bảo đảm thời gian và hiệu suất công việc.

*Phúc lợi Văn hóa và Xã hội* GONSA tổ chức trung bình các sự kiện lớn mỗi năm bao gồm ngày hội gia đình, tiệc tất niên, kỉ niệm thành lập và các hoạt động teambuilding. Tỷ lệ tham gia các sự kiện này thường trên 90% (*thống kê số liệu tại phòng Truyền thông*).

*Môi trường làm việc* văn phòng làm việc của GONSA được trang bị hiện đại, với không gian mở và khu vực giải trí cho nhân viên. Văn phòng làm việc và khuôn viên của công ty được phủ xanh bởi những thảm cỏ, hoa và cây cảnh, tạo cảm giác dễ chịu và là nơi để NLD thư giãn trong giờ giải lao. Góp sức cùng doanh nghiệp, NLD tại công ty luôn cố gắng hạn chế rác thải có hại bằng việc sử dụng bình/ ly cá nhân hàng ngày thay cho chai nhựa, ly giấy dùng 1 lần. Sử dụng túi tự hủy sinh học trong đóng gói hàng hóa.

### **2.5.1 Đánh giá các chính sách phúc lợi đang được áp dụng tại GONSA**

Công ty không chỉ quan tâm đến các vấn đề sức khỏe của cộng đồng người tiêu dùng, khách hàng mà còn đặc biệt quan tâm và có các hoạt động chăm sóc người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, an toàn và các chương trình hướng về cộng đồng tạo nên bản sắc văn hóa riêng.

Từ khi thành lập đến nay, Công ty Cổ phần GONSA luôn kiên định mục tiêu nơi làm việc không chỉ là nơi để người lao động kiếm thu nhập nuôi sống gia đình mà phải mang lại những giá trị khác. Đó chính là sức khỏe, cơ hội thăng tiến và niềm hạnh phúc khi được đóng góp sức mình cho mái nhà chung GONSA. Định hướng ấy được thể hiện trong mọi hoạt động của công ty nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho NLD.

Chính sách phúc lợi của GONSA nhìn chung hiện đang ở mức trung bình, đảm bảo được các quyền lợi cơ bản và có một số điểm nổi bật trong trợ cấp, thưởng và đào tạo. Tuy nhiên, với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong ngành và nhu cầu nhân sự ngày càng cao đặc biệt trong lĩnh vực dược phẩm và logistics, việc duy trì và cải tiến các chính sách phúc lợi trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Thực tế cho thấy, mặc dù GONSA đã đạt được nhiều kết quả tích cực, nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục.

Các vấn đề như tính linh hoạt trong chính sách nghỉ phép, hỗ trợ tài chính cho nhân viên có con nhỏ và các phúc lợi dành cho gia đình vẫn chưa đáp ứng đầy đủ mong đợi của nhân viên. Để tiếp tục thu hút và giữ chân nhân tài, GONSA cần xem xét và điều chỉnh các chính sách này nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên

trong bối cảnh phát triển mới. Đặc biệt là việc cá nhân hóa các gói phúc lợi, phát triển các chương trình hỗ trợ gia đình và thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên.

Mặc dù công ty đã thực hiện rất nhiều chính sách lợi phù hợp và có những cải tiến trong những năm gần đây hỗ trợ nhân viên, tạo động lực làm việc nhưng hầu như nhìn chung vẫn chưa có tiếng nói chung từ phía nhân viên, nhiều chính sách và nhu cầu nhân viên chưa được khai thác triệt để, hệ thống phúc lợi này còn nhiều hạn chế, đặc biệt là khả năng giữ chân nhân viên lâu dài. Các chính sách hiện có, mặc dù bao quát và đầy đủ về mặt cơ bản, vẫn thiếu sự cạnh tranh và độc đáo so với thị trường lao động đang thay đổi nhanh chóng.

### **2.5.2 Nhận xét về điểm mạnh và hạn chế của các chính sách hiện tại**

#### **➤ Điểm mạnh**

*Phúc lợi y tế toàn diện:* GONSA cung cấp các chương trình bảo hiểm y tế và bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho nhân viên, bao gồm cả bảo hiểm tai nạn, khám sức khỏe định kỳ và hỗ trợ chi phí y tế. Điều này giúp bảo vệ sức khỏe của nhân viên và giảm bớt gánh nặng tài chính cho họ khi cần chăm sóc sức khỏe.

*Chính sách nghỉ phép hợp lý:* nhân viên tại GONSA có thể được gộp số ngày nghỉ phép hàng năm sử dụng theo thời gian quy định, cùng với các ngày nghỉ lễ, nghỉ phép thai sản và nghỉ ốm theo quy định của pháp luật. Điều này giúp nhân viên có thời gian nghỉ ngơi và tái tạo năng lượng.

*Thời gian làm việc linh hoạt:* cho phép làm việc từ xa và thời gian làm việc linh hoạt từ cấp trưởng phòng, quản lý, điều này sẽ giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó nâng cao sự hài lòng và gắn bó với công ty.

*Văn hóa doanh nghiệp tích cực:* xây dựng một môi trường làm việc tích cực với các hoạt động văn hóa như tiệc cuối năm, các sự kiện team-building và các hoạt động xã hội như tham gia thiện nguyện. Những hoạt động này giúp tạo ra sự gắn kết giữa các nhân viên và tăng cường tinh thần đồng đội. Công ty còn triển khai các chương trình khen thưởng và công nhận thành tích, như nhân viên xuất sắc của năm hay lễ vinh danh nhân viên có thâm niên, giúp nhân viên cảm thấy công việc của họ được đánh giá cao và có ý nghĩa.

*Chăm lo bữa ăn và đi lại cho nhân viên:* mặc dù vị trí địa lý có xa trung tâm, gặp nhiều bất tiện trong việc đi lại và trở ngại cho sinh hoạt giờ hành chính tại doanh nghiệp. GONSA đã có những hỗ trợ về xe đưa đón tại 2 địa điểm, hỗ trợ nhân viên ở xa có thể đi làm thuận tiện hơn. Ngoài ra, còn có quầy ăn uống đầy đủ giúp nhân viên bớt lo ngại cho việc “buổi trưa ăn gì”, “buổi chiều uống gì”.

➤ **Điểm yếu**

*Chưa đồng đều giữa các vị trí công việc:* có thể tồn tại sự chênh lệch trong phúc lợi giữa các nhóm nhân viên khác nhau, ví dụ như giữa nhân viên văn phòng và nhân viên sản xuất. Các chính sách phúc lợi hiện tại chưa thực sự thỏa mãn và có thể giữ chân được nhân viên, do còn nhiều tính chung (đặc thù công việc một số ngành có phần khác biệt). Ưu tiên hơn ở khối kinh doanh, văn phòng, chính sách cho ban sản xuất, bán hàng, kho hàng còn nhiều hạn chế. Điều này có thể gây ra sự bất mãn và cảm giác không công bằng.

*Thiếu sự linh hoạt trong lựa chọn phúc lợi:* chính sách phúc lợi của GONSA áp dụng một cách cứng nhắc, không cho phép nhân viên lựa chọn các gói phúc lợi phù hợp với nhu cầu cá nhân, điều này có thể khiến một số nhân viên không cảm thấy hài lòng hoặc không được hưởng lợi từ phúc lợi hiện có.

*Chưa có tiếng nói chung từ nhân viên:* hầu hết các chính sách phúc lợi, phụ cấp do ban lãnh đạo đề xuất, ít nhận được sự bày tỏ từ phía nhân viên. CBNV chưa thật sự đồng tình với tất cả các chính sách phúc lợi, mức lương so với công việc hiện tại và chưa có điều kiện trao đổi trực tiếp, thể hiện nhiều sự thỏa mãn trong công việc từ phía CBNV.

*Chưa hiểu được những mong muốn, sức khỏe tinh thần của NLD:* ban lãnh đạo còn nhiều cứng nhắc trong việc thay đổi thiết kế tổ chức, tập trung vào sản xuất kinh doanh mà quên mất rằng nguồn lực tạo ra doanh thu là CBNV tại doanh nghiệp. Từ đó dễ dàng gây ra các mâu thuẫn giữa quản lý và nhân viên không hiểu được những mong muốn của NLD, không thực sự hiểu được đội ngũ làm việc hiện tại có thật sự hiệu quả hay chỉ dừng ở mức “ôn”.

*Còn thiếu kinh nghiệm quản lý:* đội ngũ quản lý còn nhiều thiếu sót trong việc xây dựng và động viên nhân viên. Họ thường để tâm đến quyền lợi cá nhân nhiều hơn hoặc do việc ra vào nhân sự là dĩ nhiên họ không cần giữ chân. Cấp quản lý có nhiều kinh nghiệm về chuyên môn nhưng còn hạn chế trong việc giữ chân nhân viên. Do các cấp thường làm lâu năm, hoặc do người quen giới thiệu, thay qua nhiều đời cấp dưới nên họ không quá mong cầu sự ở lại.

*Truyền thông nội bộ còn nhiều hạn chế:* không trao quyền quá nhiều cho nhân viên, thay vào đó lập đi lập lại công việc cho từng vị trí. Nhiều phòng ban, khối lượng công việc bị phân nhỏ, quản lý không tích cực truyền động lực làm việc tạo ra sự lười nhát, đùn đẩy trách nhiệm công việc từ đó hiệu suất làm việc giảm, nhân viên tiêu cực dẫn đến tìm công việc mới. Các chính sách phúc lợi không được phổ biến rõ hoặc hiểu sai. Ngoài ra cán bộ quản lý, không quá chú tâm đến việc NLD có thật sự cần hay không những chính sách hiện có.

## **2.6 Định hướng phát triển công ty và xu hướng mong muốn của nhân viên**

### **2.6.1 Định hướng phát triển của công ty**

Trong giai đoạn đang phát triển, GONSA không chỉ tập trung vào việc giữ chân nhân viên để tối ưu hóa chi phí, nguồn lực và thời gian mà còn hướng đến mục tiêu xây dựng một môi trường làm việc bền vững, hiện đại và mang tính cạnh tranh trên thị trường lao động. Định hướng phát triển của GONSA là trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực dược phẩm và logistics, không chỉ về quy mô kinh doanh mà còn về chất lượng nhân sự và đặc biệt hơn là phải vươn tầm quốc tế. Để đạt được điều này, GONSA cần tập trung vào việc xây dựng các chính sách phúc lợi mạnh mẽ, tạo ra các gói đãi ngộ hấp dẫn nhằm thu hút và giữ chân nhân tài. Công ty sẽ không ngừng cải tiến và đổi mới các chính sách này để phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng ngày càng cao của nhân viên. Để đạt được điều này, công ty sẽ tập trung vào một số định hướng phát triển chiến lược:

*Đầu tư vào công nghệ và tự động hóa:* GONSA sẽ chú trọng áp dụng công nghệ tiên tiến vào quản lý chuỗi cung ứng, sản xuất và vận hành nhằm tăng cường hiệu quả, giảm thiểu sai sót và tiết kiệm chi phí. Công ty cũng sẽ đẩy mạnh chuyển đổi số, từ

việc tối ưu hóa quy trình làm việc nội bộ đến việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Điển hình là vào ngày 01/01/2024 công ty đã tổ chức buổi lễ GO LIVE thành công đánh dấu bước ngoặt chuyển đổi số của công ty.

Trong bối cảnh công nghệ và tự động hóa trở thành xu hướng chính, công ty cần thiết kế các gói phúc lợi phù hợp với nhân sự trong lĩnh vực này. Điều này có thể bao gồm các chương trình đào tạo về công nghệ mới, cung cấp thiết bị làm việc hiện đại và hỗ trợ tài chính cho những nhân viên muốn nâng cao trình độ chuyên môn thông qua các khóa học hoặc chứng chỉ liên quan đến công nghệ. Ngoài ra việc tạo ra môi trường, sự thỏa mãn làm việc cho khối nhân viên thực hiện dự án nhằm giữ chân nhân viên còn giúp cho những dự án thành công nhanh hơn, vì chỉ có nhân viên mới hiểu việc họ đang làm.

*Phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội:* Đặt mục tiêu trở thành một doanh nghiệp bền vững, cam kết với các chính sách bảo vệ môi trường, giảm thiểu phát thải carbon và tiêu thụ tài nguyên. Đồng thời, công ty sẽ tiếp tục các hoạt động trách nhiệm xã hội, các hoạt động thiện nguyện mà công ty đang tham gia hỗ trợ, đóng góp vào cộng đồng thông qua các chương trình sức khỏe cộng đồng và giáo dục.

Khuyến khích nhân viên tham gia vào các chương trình bảo vệ môi trường, các dự án cộng đồng hoặc hỗ trợ các phương tiện đi lại thân thiện với môi trường. Các phúc lợi có thể bao gồm trợ cấp cho xe điện, chương trình thưởng cho nhân viên tham gia hoạt động xã hội hoặc ngày nghỉ để thực hiện các dự án cộng đồng.

*Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đổi mới và linh hoạt:* Tạo dựng môi trường làm việc linh hoạt, khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng sáng tạo và tham gia vào quá trình đổi mới. Văn hóa này không chỉ giúp công ty thích ứng nhanh với các thay đổi thị trường mà còn thúc đẩy sự phát triển cá nhân và tạo động lực cho nhân viên cống hiến.

Triển khai các chính sách phúc lợi tập trung vào cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Điều này có thể bao gồm thời gian làm việc linh hoạt, hỗ trợ làm việc từ xa, chương trình chăm sóc sức khỏe toàn diện, cũng như các hoạt động thể thao và giải trí dành cho nhân viên. GONSA có thể mở rộng các gói bảo hiểm y tế và tinh

thần cho nhân viên và gia đình họ hoặc cung cấp dịch vụ tư vấn tâm lý để tăng cường sức khỏe tinh thần.

*Mở rộng quy mô và thị trường quốc tế:* Công ty sẽ không ngừng mở rộng quy mô hoạt động, nhắm đến các thị trường tiềm năng trong khu vực và toàn cầu. GONSA dự định thiết lập các mối quan hệ hợp tác chiến lược với các đối tác quốc tế để tăng cường vị thế cạnh tranh và tiếp cận các công nghệ, nguồn lực mới.

Một trong những yếu tố then chốt để giữ chân và phát triển nhân tài là cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng. GONSA có thể xây dựng các chương trình đào tạo, mentoring và cơ hội thăng tiến nội bộ để khuyến khích nhân viên phát triển nghề nghiệp. Các chính sách khen thưởng cho nhân viên sáng tạo và đóng góp ý tưởng đổi mới cũng nên được ưu tiên để tạo động lực cho sự phát triển của cá nhân và tập thể.

Với mục tiêu mở rộng thị trường quốc tế, GONSA cần xem xét các chính sách phúc lợi có thể thu hút và giữ chân nhân sự quốc tế. Các chính sách này có thể bao gồm gói hỗ trợ tái định cư, các chế độ về visa và giấy phép lao động hoặc cung cấp các phúc lợi phù hợp với nhân viên từ nhiều quốc gia khác nhau.

Hơn nữa, GONSA định hướng phát triển theo hướng trở thành một doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến lợi nhuận mà còn tạo ra giá trị bền vững cho cộng đồng và xã hội, thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đồng thời khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo trong quá trình làm việc.

Với định hướng này, GONSA không chỉ giữ chân những nhân viên hiện tại mà còn xây dựng hình ảnh một công ty có môi trường làm việc lý tưởng, thu hút được các nhân sự tài năng từ thị trường. Điều này không chỉ giúp công ty phát triển vững mạnh trong giai đoạn hiện tại mà còn tạo ra nền tảng vững chắc để công ty tiến xa hơn trong tương lai, đạt được các mục tiêu lớn về tăng trưởng và mở rộng quy mô kinh doanh.

### **2.6.2 Xu hướng mong muốn phúc lợi của nhân viên**

Trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh và yêu cầu ngày càng cao về sự hài lòng và hạnh phúc của nhân viên, việc xây dựng các chính sách phúc lợi hiệu quả đã trở thành một yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài. Doanh

ng nghiệp không còn là nguồn chủ định tự quyết nếu không tham vấn ý kiến, trao đổi cùng nhân viên sẽ tạo ra một rào cản rất lớn cho các phòng ban và hơn thế là hiệu suất kinh doanh cho doanh nghiệp. Theo thống kê từ biểu mẫu khảo sát xu hướng mong muốn chính sách phúc lợi phù hợp tại GONSA, NLD hướng đến 3 nhóm chính: nhân viên, thiết kế tổ chức và lãnh đạo.

*Nhân viên:* một trong những mong muốn hàng đầu của nhân viên là được kết nối xã hội tại nơi làm việc. Môi quan hệ gắn kết giữa đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới sẽ tạo cảm giác gắn kết làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái hơn, được hỗ trợ và họ thuộc về nơi này.

Song song với mong muốn này người lao động đề cao sự tự chủ và linh hoạt. Họ mong muốn được trao quyền, được lên tiếng nói chung, lấy ý kiến số đông và làm chủ trong phạm vi công việc. Theo đó việc linh hoạt trong công việc từ quy trình thao tác, thời gian để có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Trong xã hội hiện đại hóa như hiện nay việc áp dụng các phương thức làm việc từ xa, công nghệ hóa trong việc giải quyết các quy trình phức tạp, giảm bớt các thao tác không cần thiết thay vì một click chuột.

Nhân viên khối văn phòng lại muốn có thêm một số phụ cấp về điện thoại, phụ cấp giao dịch, phụ cấp hóa đơn ở các phòng bán hàng, sale, kinh doanh, tuyển dụng. Nhân viên kho lại mong muốn có thêm các chế độ bảo hiểm sức khỏe cho gia đình, thêm phụ cấp lao động, phụ cấp xăng xe, nước uống.

*Thiết kế tổ chức:* đối với các doanh nghiệp, hiệu suất và khả năng hợp tác vẫn là trọng tâm trong thiết kế tổ chức. Môi trường làm việc hiệu quả là nơi các bộ phận phòng ban và nhân viên có thể phối hợp nhịp nhàng là chìa khóa để đạt được cá mục tiêu kinh doanh. Theo một nghiên cứu của McKinsey, các tổ chức có thiết kế tổ chức gắn kết văn hóa hợp tác cao thường đạt hiệu suất cao hơn 30% so với các tổ chức khác.

Tuy nhiên để có một thiết kế tổ chức phù hợp cần hiểu được sức khỏe tinh thần và tính nhân văn cho nhân viên. Các công ty cần nhận ra rằng một môi trường tốt không chỉ đo bằng hiệu suất làm việc mà còn bằng cách nhân viên cảm nhận về sức

khỏe và phúc lợi của họ. Về tinh thần, cần xây dựng mô hình mang tính nhân văn phù hợp với đối tượng ngành nghề nhân viên, tạo cảm giác an toàn cho NLD. Họ cảm thấy hòa nhập được trong không gian làm việc, kết nối hơn trong công việc như cho họ được quyền quyết trong phạm vi công việc, cho nhân viên nêu lên ý kiến dù là ở cấp bậc nhân viên nào. Họ được giao lưu văn hóa giữa các phòng ban, được kết nối và hòa nhập trong môi trường.

Theo thống kê, khoảng 65% nhân viên đồng tình trong việc thiết kế cơ cấu tổ chức một cách linh hoạt, hòa đồng hơn có sự gắn kết. Nhân viên cảm thấy vui và muốn làm việc hơn khi công ty cho họ quyền quyết định và chia sẻ ý kiến trong phạm vi.

*Lãnh đạo:* kết quả tài chính và chỉ số vận hành luôn là nỗi ám ảnh sâu sắc về phía ban lãnh đạo và đây được coi là sự phản ánh cam kết của họ đối với việc đạt được các mục tiêu kinh doanh và duy trì sự ổn định.

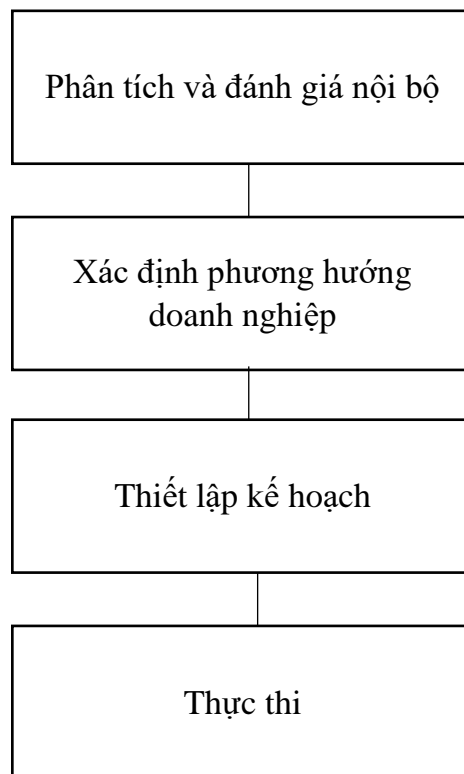
Tuy nhiên, cái mà nhân viên cần là thay đổi sự tập trung từ quan sát, giao việc và lấy kết quả thành lắng nghe, chia sẻ và trao đổi cùng nhân viên để cảm nhận được NLD đang cần gì, cần hỗ trợ gì, sẽ làm được gì hay gặp những khó khăn gì. Để nhân viên có thể tự làm được, tự trả lời được khó khăn của bản thân từ chính những trải nghiệm của cá nhân. Quan tâm nhiều hơn đến an toàn tâm lý và trao quyền cho nhân viên. Khi tâm lý có cảm giác an toàn họ sẵn sàng làm, sẵn sàng đạt được kết quả cao nhất mà họ có thể làm được.

Ngoài ra việc đi cùng nhân viên, hiểu và gắn bó với nhân viên như một sợi dây thừng kết cả một doanh nghiệp. Sự vững bền của một tổ chức phụ thuộc vào sức bền của từng cá nhân, chính vì thế mà việc tạo điều kiện cho nhân viên phát triển hết sức quan trọng. Khi nhân viên quan tâm, tin tưởng đến doanh nghiệp thì dù cho doanh nghiệp đang gặp bất kỳ vấn đề gì họ cũng sẽ cùng doanh nghiệp vượt qua, vì họ tin từ những việc doanh nghiệp đã xây dựng từ trước, chính sách phúc lợi mà doanh nghiệp xây dựng buộc họ phải ở lại gắn bó. Văn hóa của người Việt Nam có ơn sẽ tra ơn, tương tự trong doanh nghiệp cũng vậy. Khi công ty cho, hiểu nhân viên đúng nơi,

nhân viên sẽ tạo cảm giác mình cần gắn bó nhiều hơn để đạt được những phúc lợi này và hơn thế nữa.

Không ai hiểu công việc của họ bằng chính họ, chính vì thế mà quản lý lãnh đạo cần cho nhân viên cơ hội được quyết định, được trải nghiệm. Để việc quản lý được hiệu quả cần có sự truyền thông từ phía nội bộ. Bao nhiêu thông tin bên ngoài cũng không bằng chính những người đã làm tại công ty, đã trải nghiệm qua thì sẽ tạo niềm tin lớn hơn, NLD tin tưởng doanh nghiệp hơn. Cùng đồng hành và giúp đỡ nhân viên trong dài hạn, tạo cơ hội cho nhân viên chính là cơ hội cho nguồn ra của doanh nghiệp.

### **2.7 Các bước xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên trong giai đoạn đang phát triển**



**Hình 2.6:** Các bước xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên

*(Nguồn: Tác giả)*

Một doanh nghiệp dù đang trong giai đoạn nào, cũng cần biết biết rõ và xác định được cơ cấu tổ chức, thiết kế doanh nghiệp hiện đang có những gì hay thiếu những gì để có cái nhìn tổng quan nhất đưa ra được những quyết định và cải cách phù hợp nhất. Không phải doanh nghiệp nào cũng có những khó khăn giống nhau trong cùng giai

đoạn, giống như việc cùng mắc một loại bệnh nhưng cả hai người phải uống thuốc khác nhau, vì cần xem xét nhiều khía cạnh về thể trạng, tài chính, mức độ nghiêm trọng và những gì đã được cải thiện trước đó.

*Phân tích và đánh giá nội bộ* là việc làm tiên quyết khi thực hiện các chính sách xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên giai đoạn đang phát triển tại công ty GONSA. Điều này bao gồm việc nghiên cứu cách tổ chức hoạt động, từ cấu trúc các phòng ban, quy trình làm việc đến sự tương tác giữa các nhân viên. Ví dụ, tham khảo lại các dữ liệu về các bộ phận để xem rằng những chính sách trước đây và những chính sách hiện tại cần bổ sung sửa chữa những gì. Phân tích văn hóa công ty cũng cần xem xét các yếu tố như mức độ hỗ trợ từ lãnh đạo, khả năng truyền thông và giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp theo đuổi.

Để việc thực hiện chính sách mới được cải thiện ổn định nhất, công ty cần xem lại hồ sơ chính sách hiện có và cũ, thu thập ý kiến từ quản lý trực tiếp cấp nhân viên tạo sự thân thiện, sẵn sàng bày tỏ ý kiến. Tại GONSA luôn có những hòm thư góp ý tại nhiều nơi như quầy nước, ăn uống, ở các góc cầu thang, nhà vệ sinh, công thông tin góp ý nội bộ bằng đường link hay quét mã QR. Tổng hợp ý kiến theo phân tích tỷ lệ đang hài lòng với chính sách hiện tại, tỷ lệ chưa và những chính sách đang mong muốn có tính khả quan. Từ đó nhận thức được rằng doanh nghiệp hiện đã có những gì, cần cải thiện những gì, những cơ hội và thách thức nào trong việc xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên phù hợp.

*Xác định phương hướng của doanh nghiệp* sau khi định hình được những gì chúng ta có và cần cải thiện. Công ty cần xác định được định hướng muốn hướng đến trong việc xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên này nhằm mục đích gì và nó phải phù hợp, nhất quán với chiến lược kinh doanh và phát triển của tổ chức trong tương lai vì suy cho cùng mọi hoạt động cải thiện đều hướng đến mục tiêu kinh doanh cho doanh nghiệp.

Để làm được điều đó, trước tiên cần nắm rõ chiến lược kinh doanh của công ty. Chiến lược kinh doanh của GONSA có thể bao gồm các mục tiêu như mở rộng thị trường kinh doanh trong và ngoài quốc tế, phát triển sản phẩm mới hoặc nâng cao

dịch vụ khách hàng. Hiểu rõ chiến lược này giúp định hướng các mục tiêu phúc lợi, đảm bảo rằng các chính sách phúc lợi sẽ hỗ trợ công ty đạt được các mục tiêu chiến lược. Sau khi hiểu rõ chiến lược kinh doanh, bước tiếp theo là xác định các mục tiêu phúc lợi cần thiết để hỗ trợ chiến lược này. Mục tiêu phúc lợi nên phù hợp với các yêu cầu và thách thức mà công ty đang đối mặt. Ví dụ, nếu chiến lược của GONSA là phát triển sản phẩm mới, có thể cần thiết phải xây dựng các chính sách phúc lợi hỗ trợ sáng tạo và đổi mới, như cung cấp ngân sách cho nghiên cứu và phát triển hoặc tổ chức các buổi đào tạo về đổi mới sáng tạo. Để chính sách phúc lợi thực sự hiệu quả, cần phải hiểu nhu cầu và mong đợi của nhân viên. Thực hiện khảo sát nội bộ để thu thập thông tin về những phúc lợi mà nhân viên mong muốn, cũng như những vấn đề họ đang gặp phải.

*Thiết lập kế hoạch* hiểu thì phải đi đôi với hành động. Cần có những kế hoạch cụ thể về thời gian, không gian, mục đích và phạm vi để việc thực hiện kế hoạch được diễn ra một cách thuận lợi, tiết kiệm chi phí và thời gian nhất. Như đã nói, mỗi doanh nghiệp đều có những cơ cấu và khả năng thực hiện khác nhau nên việc thực hiện các chính sách cũng sẽ khác nhau, tham khảo nhiều ý kiến nhưng cần thực hiện kế hoạch phù hợp nhất. Nhưng vẫn cần có khoảng thời gian nhất định như 3 – 5 năm đạt được chứng nhận, sản xuất, chuyển đổi dịch vụ gì, dự kiến doanh thu.

Xác định ngân sách cần thiết và phân bổ tài nguyên cho việc triển khai các chính sách. Tính toán chi phí, thời gian cho các chương trình đào tạo, bảo hiểm và các phúc lợi khác phù hợp với tài chính công ty. Xác định các đội ngũ hoặc cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện các phần của kế hoạch, bao gồm bộ phận nhân sự, các trưởng phòng ban và các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài. Thông báo cho toàn bộ nhân viên về các chính sách phúc lợi mới và tổ chức các buổi đào tạo để giải thích chi tiết về các lợi ích và cách thức tiếp cận các phúc lợi.

*Thực thi* sau khi đã có kế hoạch chi tiết cụ thể về chính sách phúc lợi được xây dựng mới. Cần được triển khai các chính sách theo kế hoạch đã lập, đảm bảo rằng các chương trình được thực hiện đúng hạn và đúng quy trình. Luôn theo dõi việc thực hiện các chính sách phúc lợi bằng cách thu thập phản hồi từ nhân viên và đánh giá

mức độ sử dụng các phúc lợi. Đánh giá hiệu quả của các chính sách dựa trên các chỉ tiêu đã thiết lập, như sự cải thiện trong sự hài lòng của nhân viên, tỷ lệ giữ chân nhân viên và ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc.

Liên tục theo dõi và nhìn lại kế hoạch, mục đích ban đầu để có những sự cân chỉnh, cải thiện phù hợp với từng giai đoạn phát triển, thực tại thị trường và mục đích kinh doanh. Thu thập phản hồi từ nhân viên về các chính sách phúc lợi và phân tích các vấn đề hoặc khó khăn mà họ gặp phải. Dựa trên phản hồi và kết quả đánh giá, thực hiện các điều chỉnh cần thiết để cải thiện chính sách và đảm bảo rằng nó tiếp tục phù hợp với nhu cầu của nhân viên và mục tiêu chiến lược của công ty.

### **2.8.1 Các khía cạnh cần khai thác ở nhân viên**

Trong một doanh nghiệp, nhân viên là tài sản quý giá nhất. Để giữ chân và phát triển nguồn lực này, việc xây dựng một chính sách phúc lợi phù hợp không chỉ là nhiệm vụ cần thiết, mà còn là yếu tố sống còn đối với sự thành công dài hạn của tổ chức. Tuy nhiên, để thiết kế được một chính sách thật sự hiệu quả, điều đầu tiên và quan trọng nhất là cần hiểu rõ nhân viên cần gì.

Hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp xác định đúng các chính sách cần thiết mà còn giúp tăng cường sự gắn kết, hài lòng, và động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy rằng tổ chức quan tâm đến họ không chỉ trên khía cạnh công việc mà còn trên các khía cạnh khác của cuộc sống, họ sẽ trở nên gắn bó hơn với công ty, từ đó đóng góp tích cực hơn vào sự phát triển chung.



**Hình 2.7:** Mô hình Wellness Wheel của Bill Hettler

(Nguồn ảnh: Linh Dam)

- *Sức khỏe cảm xúc (Emotional) - nền tảng của sự bền vững:* Doanh nghiệp có thể cung cấp các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần, chẳng hạn như tư vấn tâm lý hoặc các hoạt động ngoài trời làm giảm căng thẳng. Tạo động lực làm việc qua các phần thưởng, không quá gò bó về thời gian thực hiện công việc.

- *Sự thỏa mãn trong công việc (Occupational) - yếu tố của sự gắn bó:* Cần thấu hiểu những mong đợi của nhân viên về phát triển nghề nghiệp và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Chính sách phúc lợi phù hợp sẽ bao gồm các chương trình đào tạo, cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc linh hoạt, giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và có tương lai tại công ty.

- *Phát triển trí tuệ (Intellectual) - thúc đẩy sự sáng tạo:* Khuyến khích việc học tập, nghiên cứu và sáng tạo bằng cách cung cấp các khóa học, hội thảo, hoặc hỗ trợ trong việc nâng cao trình độ chuyên môn. Một tổ chức khuyến khích sự phát triển trí tuệ không chỉ giữ chân được những nhân tài sáng tạo mà còn giúp họ đóng góp nhiều hơn cho sự đổi mới và tiến bộ của doanh nghiệp.

- *Môi trường làm việc (Environmental) - tạo nên sự an toàn và thoải mái:* Đầu tư vào việc tạo ra một không gian làm việc mà nhân viên cảm thấy an toàn, có động

lực và có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình. Trồng nhiều cây xanh. Nhiều không gian làm việc ngoài trong văn phòng để tạo cảm giác mới và sáng tạo hơn trong công việc.

- *An ninh tài chính (Financial) - động lực quan trọng*: Các hỗ trợ về tài chính, chẳng hạn như bảo hiểm, kế hoạch hưu trí hoặc các chương trình tiết kiệm. Khi nhân viên cảm thấy ổn định về mặt tài chính, họ sẽ ít bị phân tâm bởi các vấn đề cá nhân và có thể tập trung hơn vào công việc, từ đó đóng góp hiệu quả hơn cho tổ chức.

- *Kết nối xã hội (Social) - xây dựng tinh thần đồng đội*: Khuyến khích các hoạt động kết nối, giao lưu và xây dựng tinh thần đồng đội. Khi nhân viên cảm thấy mình là một phần của cộng đồng trong tổ chức, họ sẽ cảm thấy có động lực và trách nhiệm hơn trong công việc, từ đó tăng cường hiệu suất làm việc chung. Thực hiện nhiều hơn các hoạt động sự kiện nội bộ như Tết trung thu, Tết Nguyên Đán, Lễ, sinh nhật nhân viên tháng...

- *Sức khỏe thể chất (Physical) - nền tảng của hiệu suất*: Chăm sóc sức khỏe nhân viên thông qua các chương trình thể thao, khám sức khỏe định kỳ và các hỗ trợ về dinh dưỡng. Mở các câu lạc bộ nội bộ như chạy bộ, đá bóng, cầu lông, đạp xe... theo nhóm hoặc cá nhân để vừa nâng cao kết nối nội bộ vừa rèn luyện thể chất.

- *Sự hài hòa tâm linh (Spiritual) - ý nghĩa và động lực*: Hỗ trợ không gian yên tĩnh tại nơi làm việc. Cho nhân viên thời gian nghỉ ngơi, phát triển các chuyến du lịch nước ngoài cho nhân viên giỏi, thưởng thành tích, doanh thu nhằm tạo động lực làm việc và gắn bó.

Hiểu rõ và đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nhân viên không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng và gắn bó của họ mà còn là chìa khóa để doanh nghiệp phát triển bền vững. Một chính sách phúc lợi toàn diện, được xây dựng dựa trên sự thấu hiểu sâu sắc về các khía cạnh của hài lòng của nhân viên, sẽ tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng, nơi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ toàn diện và có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình. Đây không chỉ là một yếu tố quan trọng mà còn là điều kiện tiên quyết để xây dựng một tổ chức vững mạnh và phát triển trong tương lai.

## 2.8.2 Ứng phó với những rủi ro

Trong bối cảnh hiện tại, thế giới đang trải qua những biến động chưa từng có với tốc độ nhanh chóng và khó lường. Các doanh nghiệp và tổ chức không chỉ phải đối mặt với những thách thức truyền thống như cạnh tranh hay quản lý nguồn lực, mà còn phải ứng phó với những thay đổi đột ngột, từ khủng hoảng y tế toàn cầu đến biến động kinh tế và công nghệ. Trước sự phức tạp và bất ổn ngày càng gia tăng, mô hình BANI được mô tả bởi nhà tương lai học người Mỹ Jamais Cascio (Dễ vỡ (Brittle) – Lo lắng (Anxious) - Không tuyến tính (Non-Linear) – Không thể hiểu được (Incomprehensive)) đã ra đời như một khung tham chiếu giúp chúng ta hiểu rõ hơn về bản chất của những thách thức hiện tại và định hình các chiến lược ứng phó hiệu quả. Mô hình này không chỉ cung cấp cái nhìn sâu sắc về thực tế hiện tại mà còn giúp tổ chức tìm ra cách thức linh hoạt và sáng tạo để đối mặt và phát triển trong một thế giới ngày càng khó dự đoán.

- *Dễ vỡ*

Sự mong manh có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố, chẳng hạn như sự biến động không ngừng của thị trường, mối đe dọa an ninh ngày càng tinh vi và sự phụ thuộc vào các hệ thống phức tạp.

Để đối phó với sự mong manh, GONSA cần xây dựng sự gắn kết nội bộ. Việc tăng cường sự gắn kết giúp tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết, từ đó nâng cao khả năng chống chịu trước biến động. Các hoạt động team-building, đào tạo liên tục, và khuyến khích giao tiếp cởi mở là những cách hiệu quả để nâng cao sự gắn kết giữa các thành viên. Đồng thời, tổ chức cũng cần đa dạng hóa nguồn lực và giảm bớt sự phụ thuộc vào một hệ thống hoặc nguồn duy nhất, như việc các công ty chuỗi cung ứng toàn cầu chuyển sang nhiều nhà cung cấp để giảm thiểu rủi ro.

- *Lo lắng*

Sự lo lắng là trạng thái phổ biến trong thời đại và nền kinh tế nhiều biến động như hiện nay, khi các thay đổi diễn ra nhanh chóng và không có cảnh báo trước. Ví dụ, đại dịch COVID-19 đã khiến nhiều tổ chức phải đối mặt với tình trạng bất an và cần phải điều chỉnh nhanh chóng để thích nghi với những thay đổi.

Khả năng thích nghi trở thành yếu tố quyết định để đối phó với sự bất an. Tổ chức cần xây dựng một văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự linh hoạt và sẵn sàng chấp nhận thay đổi. Việc đầu tư vào công nghệ linh hoạt, như các nền tảng quản lý doanh nghiệp tích hợp, có thể giúp tổ chức nhanh chóng điều chỉnh quy trình và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thay đổi của thị trường.

- *Không tuyến tính*

Đây là thời điểm đặc trưng bởi tính phi tuyến tính, nơi mà mọi thứ không còn diễn ra theo một trình tự dễ đoán. Một ví dụ điển hình là sự gián đoạn trong chuỗi cung ứng toàn cầu do xung đột chính trị hoặc thiên tai.

Để đối phó với tính phi tuyến tính, GONSA cần tối ưu hóa quy trình ra quyết định. Một hệ thống ra quyết định linh hoạt và nhanh chóng, cùng với việc phân quyền cho các cấp quản lý thấp hơn, giúp đưa ra quyết định kịp thời và hiệu quả. Luôn có những chính sách phòng ngừa cho mọi trường hợp có thể xảy ra, có thể từ vĩ mô đến chi tiết. Phát triển khả năng dự đoán thông qua các mô hình phân tích dữ liệu thứ cấp và dự báo sẽ giúp tổ chức nhận diện sớm các xu hướng và nguy cơ tiềm ẩn.

- *Không thể hiểu được*

Sự sáng tạo trở thành chìa khóa để giải quyết những vấn đề khó lý giải. Các tổ chức cần thúc đẩy văn hóa đổi mới, khuyến khích nhân viên khám phá và thử nghiệm các ý tưởng mới. Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D) là một chiến lược quan trọng, giúp tổ chức giải quyết các vấn đề phức tạp và nắm bắt cơ hội mới.

Khoảng thời gian khác nhau đặt ra những thách thức khác nhau hoặc chưa từng có, nhưng cũng mở ra nhiều cơ hội cho những ai sẵn sàng thích nghi và đổi mới. Sự gắn kết, khả năng thích nghi, tính nhanh nhạy và sự sáng tạo không chỉ là những phản ứng cần thiết mà còn là những phẩm chất tạo nên sự khác biệt cho các tổ chức tiên tiến và thành công. Để tồn tại và phát triển trong thời kỳ bất ổn này, các tổ chức cần hiểu rõ và vận dụng hiệu quả các chiến lược ứng phó với từng khía cạnh, thời điểm và tình hình doanh nghiệp thích hợp từ đó tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

## CHƯƠNG 3

### ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

#### 3.1 Đề xuất giải pháp

Trong bối cảnh doanh nghiệp đang trong giai đoạn phát triển, việc xây dựng một chính sách phúc lợi hiệu quả trở thành một nhiệm vụ chiến lược quan trọng. Trong khi Công ty Cổ phần GONSA cũng đối mặt với những thách thức tài chính và sự biến động của thị trường, việc đảm bảo hạnh phúc và sự hài lòng của nhân viên không chỉ là một yếu tố tạo động lực mà còn là một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững. Chính sách phúc lợi không chỉ là những lợi ích vật chất mà công ty cung cấp mà còn là một biểu hiện rõ nét của sự quan tâm và cam kết đối với giá trị con người. Trong giai đoạn này, công ty cần phải tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được trân trọng và có động lực để cống hiến hết mình. Đây không chỉ là trách nhiệm đạo đức mà còn là một yếu tố then chốt để duy trì sự ổn định và thúc đẩy sự phát triển trong dài hạn. Để làm được điều đó, công ty phải thực sự cân thời gian hiểu doanh nghiệp của mình, nhân viên của mình đang ở giai đoạn nào, họ cần gì và như thế nào là đủ để họ thỏa mãn với công việc hiện tại.

#### ➤ **Tìm hiểu nhân viên qua việc tiếp nhận ý kiến ẩn danh**

Thật khó để có thể lấy được ý kiến từ nhân viên, khi họ luôn dè chừng và cảnh giác, không nói sự thật hoặc che giấu vì “sợ”. Để làm được điều này, người quản lý trực tiếp phải là người sống cùng nhân viên, tránh trường hợp hòa nhập giả tạo.

*Tạo môi trường an toàn và thoải mái:* Đảm bảo rằng người tham gia cảm thấy thoải mái khi bày tỏ ý kiến của họ. Điều này có thể được thực hiện bằng cách tạo ra một môi trường không phán xét, lắng nghe cẩn thận và tôn trọng ý kiến của họ.

*Sử dụng câu hỏi mở:* Thay vì hỏi những câu hỏi có/không, hãy sử dụng câu hỏi mở để khuyến khích nhân viên giải thích và chia sẻ quan điểm chi tiết hơn.

*Đảm bảo ẩn danh:* Cung cấp tùy chọn cho người tham gia để bày tỏ ý kiến của họ một cách ẩn danh, không cần đăng nhập bằng bất kì hình thức nào hay để

lại thông tin liên lạc nào. Điều này giúp nhân viên cảm giác an tâm hơn trong việc đưa ra ý kiến cá nhân.

*Khuyến khích phản hồi xây dựng:* Hướng dẫn họ cách đưa ra phản hồi một cách xây dựng và cụ thể. Những điều nhân viên đang gặp khó khăn và cần một vài gợi ý xây dựng chính sách phù hợp cụ thể, khả thi, mang tính cộng đồng và xây dựng. Điều này có thể bao gồm việc tập trung vào những vấn đề cụ thể và đưa ra gợi ý để cải thiện.

*Cung cấp phản hồi và đánh giá:* Sau khi thu thập ý kiến và thống kê cần có buổi trao đổi tập thể về việc tiếp nhận các thông tin, khen, đánh giá cao và cải thiện. Đưa ra thời gian cụ thể trong từ 3 – 6 tháng để hoàn thành các chương trình mục tiêu phúc lợi mới và phổ cập kiến thức.

➤ **Xây dựng chính sách phúc lợi cụ thể cho các khối/phòng/ban**

Thay vì sử dụng cùng một chính sách phúc lợi cho tất cả nhân viên, cấp bậc khác nhau. GONSA cần có những chính sách cụ thể cho từng khối nhân viên song song với những phúc lợi chung.

Về phòng nhân sự, dịch vụ khách hàng, hành chính, kế toán các khối văn phòng mang bản chất tính toán lâu dài, nòng cốt cho sự phát triển nguồn lực nên có các chế độ như đào tạo chuyên sâu, cung cấp các khóa học nâng cao định hướng đào tạo không chỉ giúp nhân viên phát triển sự nghiệp trong công ty mà còn tương lai sau này. Cung cấp các chương trình hỗ trợ tư vấn tâm lý nhằm giúp nhân sự quản lý tốt áp lực công việc.

Chi trả chi phí đi công tác, gặp gỡ khách hàng và hỗ trợ chi phí xăng xe, thưởng theo thành tích cá nhân và đội nhóm nhằm khuyến khích tăng cường hiệu quả bán hàng. Cung cấp các tiện ích văn phòng hiện đại, hỗ trợ chi phí điện thoại và các thiết bị văn phòng khác.

Đối với khối kinh doanh chính sách thưởng theo doanh thu đạt được của công ty hoặc khu vực phụ trách. Cho phép làm việc từ xa hoặc lịch làm việc linh động nhiều hơn khi cần thiết để tạo sự thoải mái cho nhân viên. Định kỳ tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Thưởng theo hiệu quả làm việc, đảm bảo tính chính xác và kịp thời trong việc báo cáo.

Về các phòng ban cần hỗ trợ thiết bị như công nghệ thông tin, phần mềm, thiết kế... Cung cấp các trang thiết bị công nghệ hiện đại nhằm tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Cho phép làm việc từ xa hoặc hỗ trợ các phần mềm quản lý dự án để tối ưu hóa quy trình làm việc. Hỗ trợ chi phí sửa chữa thiết bị và chi phí đi lại nếu có sửa chữa máy móc cho cấp trên hoặc phòng ban xa nơi làm việc.

Đối với các phòng ban về nghiên cứu, đăng ký thuốc, cảnh giác Dược... cần cung cấp nhiều hơn các khóa học có chứng chỉ hành nghề có hiệu lực rộng hoặc mang tính quốc tế. Cung cấp kinh phí nghiên cứu, tham gia các dự án khoa học, và hội thảo quốc tế về dược phẩm. Cung cấp đầy đủ trang thiết bị và môi trường làm việc đạt tiêu chuẩn quốc tế để thực hiện các công tác kiểm nghiệm. Ngoài ra, các chi phí phụ cấp về sức khỏe ở các vị trí này là rất cần thiết.

Tiếp đến là kho và vận chuyển, khối này thuộc phần lớn là lao động phổ thông làm việc trong môi trường nặng nhọc và thường là những thanh niên đã có gia đình. Công ty có thể hỗ trợ thêm các chi phí bảo hiểm cho người thân trong gia đình (bố mẹ hoặc vợ con), các chế độ khám sức khỏe định kỳ và mức đóng bảo hiểm lớn hơn. Ngoài ra cũng cần có các chi phí trợ cấp thêm như xăng xe cho nhân viên tự đi xe máy, nước uống tại quầy công ty từ 300.000 – 500.000 VND/tháng và một số trợ cấp nghiệp vụ khác.

#### ➤ **Tăng cường chuyên môn quản lý**

Tất cả nhân viên phải làm việc dưới sự chỉ dẫn và giám sát của cấp trên, chính vì thế mà việc cấp trên tạo được động lực cho nhân viên là then chốt trong việc xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên đảm bảo được giữ chân và gắn bó lâu dài. Cần quán triệt tư tưởng của người quản lý, họ phải là người đồng hành chia sẻ và làm gì đó để nhân viên cảm thấy công việc họ đang làm và nhưnwg gì họ nhận là xứng đáng.

Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển dành riêng cho đội ngũ quản lý. Các chương trình này nên bao gồm những kỹ năng như lãnh đạo, quản lý thời gian, ra quyết định, và giải quyết xung đột. Những chương trình này giúp nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng và chuẩn bị tốt hơn cho các vị trí cao hơn trong tương lai.

Bên cạnh đó, việc tiếp cận với những xu hướng quản lý hiện đại thông qua hội thảo, khóa học trực tuyến, hoặc tham quan các doanh nghiệp điển hình sẽ giúp đội ngũ quản lý luôn được cập nhật và đổi mới tư duy. Ngoài ra, việc tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm giữa các cấp quản lý trong công ty cũng giúp tạo điều kiện cho việc học hỏi lẫn nhau và củng cố sự đoàn kết trong tổ chức. Điều này không chỉ nâng cao năng lực quản lý, mà còn giúp định hướng chiến lược phát triển hiệu quả hơn, góp phần xây dựng một hệ thống vận hành tối ưu cho doanh nghiệp.

#### ➤ **Cho nhân viên quyền quyết định và ý kiến**

Trao quyền quyết định và khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến là một trong những giải pháp quan trọng giúp tạo động lực làm việc và nâng cao hiệu suất trong tổ chức. Khi nhân viên được quyền tự chủ trong công việc và có tiếng nói trong quá trình ra quyết định, họ cảm thấy mình có giá trị và gắn kết hơn với mục tiêu của công ty. Việc này không chỉ giúp phát huy tối đa năng lực sáng tạo của mỗi cá nhân mà còn tăng cường sự trách nhiệm trong công việc.

GONSA có thể áp dụng phương pháp này thông qua việc tổ chức các buổi họp mở, nơi mọi người được khuyến khích đưa ra ý tưởng và đóng góp cải tiến. Ngoài ra, xây dựng các hệ thống phản hồi nội bộ, như khảo sát hoặc diễn đàn ý kiến, giúp thu thập những suy nghĩ, góp ý từ nhân viên về các quy trình và chính sách hiện hành. Việc lắng nghe và thực hiện các sáng kiến của nhân viên không chỉ giúp cải thiện quy trình làm việc mà còn tạo ra môi trường làm việc cởi mở, dân chủ và tôn trọng ý kiến cá nhân. Khen ngợi và có nhắc đến hết tất cả các ý kiến để nhân viên thấy rằng họ cũng được đề tâm đến và cũng cởi mở hơn.

Thúc đẩy văn hóa "trao quyền" này không chỉ giúp công ty có được những giải pháp sáng tạo từ nội bộ mà còn nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, từ đó tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững.

#### ➤ **Mở rộng chính sách bảo hiểm cho gia đình**

Doanh nghiệp có thể áp dụng chế độ bảo hiểm mở rộng bằng cách cung cấp gói bảo hiểm y tế, tai nạn hoặc hưu trí cho cả vợ/chồng, con cái hay ba mẹ của nhân viên. Ngoài ra, việc hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh hoặc các dịch vụ chăm sóc sức khỏe định kỳ cho gia đình cũng giúp nâng cao chất lượng cuộc sống tổng

thể của nhân viên. Một chính sách bảo hiểm gia đình toàn diện sẽ giúp giảm bớt áp lực tài chính trong trường hợp khẩn cấp hoặc bệnh tật, tạo điều kiện cho nhân viên tập trung hơn vào công việc.

Chính sách này không chỉ thể hiện cam kết của doanh nghiệp trong việc chăm lo cho nhân viên mà còn xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và nhân văn, giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài và củng cố hình ảnh thương hiệu trong mắt các ứng viên tiềm năng.

#### ➤ **Chính sách tài chính và tiết kiệm**

Việc áp dụng các chính sách tài chính toàn diện không chỉ giúp nhân viên quản lý tài chính cá nhân hiệu quả mà còn thúc đẩy lòng trung thành và gắn bó với công ty.

- *Chương trình tiết kiệm hưu trí:* Doanh nghiệp có thể triển khai quỹ hưu trí, trong đó cả nhân viên và công ty đều đóng góp. Chính sách này không chỉ giúp nhân viên tích lũy tài sản cho thời kỳ nghỉ hưu mà còn thể hiện cam kết của công ty trong việc chăm lo cho tương lai tài chính của nhân viên. Để giúp nhân viên tối ưu hóa các khoản đầu tư, công ty có thể cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính, từ đó giúp họ lựa chọn các phương án đầu tư phù hợp với mục tiêu dài hạn.

- *Chính sách hỗ trợ tài chính khẩn cấp:* Thiết lập quỹ tài chính hỗ trợ nhân viên trong các tình huống khẩn cấp như bệnh tật nghiêm trọng hoặc mất tài sản. Quỹ này có thể cung cấp sự hỗ trợ tạm thời hoặc khoản vay không lãi suất, giúp nhân viên vượt qua giai đoạn khó khăn mà không phải lo lắng về gánh nặng tài chính. Cung cấp tùy chọn ứng trước một phần lương cho nhân viên gặp khó khăn tài chính đột xuất. Chính sách này giúp giảm bớt áp lực tài chính, cho phép nhân viên tập trung hơn vào công việc.

- *Chương trình hỗ trợ học phí và đào tạo:* Cung cấp khoản vay cho nhân viên hoặc con cái của họ để theo học các chương trình giáo dục, giúp giảm bớt gánh nặng tài chính trong quá trình học tập và khuyến khích phát triển cá nhân. Với chi phí lãi suất thấp từ 0,2%.

Thông qua các chính sách tài chính và tiết kiệm này, doanh nghiệp không chỉ thể hiện sự quan tâm sâu sắc đến sự an toàn tài chính của nhân viên mà còn xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ và chăm sóc. Điều này không chỉ làm tăng

sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên mà còn củng cố mối quan hệ giữa công ty và đội ngũ nhân viên, góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

➤ **Môi trường làm việc**

Trong khoảng từ 1 – 2 tuần đầu nhận việc là khoảng thời gian vàng của nhân viên trong việc thích nghi hoặc nhảy việc. Chính vì thế công ty cần có những trao đổi với quản lý trực tiếp trong khoảng thời gian đầu không nên bàn giao nhanh quá nhiều việc, thay vào đó hãy cho nhân viên thích nghi với môi trường mới như giao lưu giới thiệu với các phòng ban liên quan.

Cần có sự chuẩn bị chào đón nhân viên mới, bằng những món quà hỗ trợ công việc, để bàn làm việc hay lưu niệm nhằm tạo sự gắn kết ban đầu. Ngoài ra, về không gian làm việc cũng cho nhân viên được quyền lựa chọn theo quy định và tôn trọng ý kiến nhân viên.

Tạo nếp sống văn hóa trong từng phòng ban hòa đồng, thân thiện cùng nhau hợp tác phát triển. Tạo không gian xanh với cây cối và ánh sáng tự nhiên giúp giảm căng thẳng và tạo cảm giác thư thái. Một không gian làm việc gần gũi với thiên nhiên có thể cải thiện tinh thần và sức khỏe của nhân viên.

Đảm bảo mọi quyết định về lương, thăng tiến và khen thưởng đều được thực hiện một cách công bằng và minh bạch. Điều này giúp xây dựng lòng tin và sự tôn trọng giữa nhân viên và cấp quản lý. Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao, lớp yoga, CLB thể thao, cầu lông, đá bóng hoặc các buổi tư vấn sức khỏe tinh thần để giúp nhân viên duy trì sức khỏe tốt và giảm căng thẳng.

**3.2 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài**

Việc xây dựng chính sách phúc lợi cho nhân viên trở thành một thách thức đầy phức tạp và đa chiều. Giai đoạn này thường gắn liền với sự tăng trưởng nhanh chóng, sự thay đổi liên tục trong cơ cấu và chiến lược, cũng như những hạn chế về nguồn lực tài chính. Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng thiết lập và duy trì các chính sách phúc lợi, mà còn đặt ra những yêu cầu cao về sự linh hoạt và sáng tạo trong quản lý nguồn nhân lực. Việc phát triển các chính sách phúc lợi hiệu quả không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ lưỡng giữa nhu cầu và khả năng tài chính, mà còn phải hiểu rõ sự thay đổi trong nhu cầu và mong đợi của nhân viên, đồng thời đảm bảo sự chấp nhận và thực thi của các chính sách này.

Vì vậy, việc nghiên cứu và thực hiện đề tài còn nhiều khó khăn chưa thực thi được, đồng thời xem xét kỹ lưỡng các yếu tố nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến quá trình xây dựng chính sách phúc lợi.

*Ngân sách hạn chế:* Trong giai đoạn phát triển, doanh nghiệp thường phải đối mặt với nguồn tài chính có hạn, điều này có thể tạo ra áp lực lớn trong việc cân đối ngân sách giữa các khoản chi phí khác nhau. Việc đầu tư vào các chương trình phúc lợi có thể bị ảnh hưởng, khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc cung cấp các phúc lợi đầy đủ và hấp dẫn cho nhân viên. Việc này không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên mà còn có thể làm giảm khả năng thu hút và giữ chân nhân tài.

*Thiếu dữ liệu và thông tin:* Nhân viên còn nhiều rụt rè, chưa nhận được thông tin hoặc không quá tin tưởng vào doanh nghiệp nên không hoàn toàn để lại thông tin đúng đắn hoặc để lại thông tin cho có, làm cho sự thống kê thông tin có phần sai lệch, chưa thực sự thật tế. Sự thiếu hụt dữ liệu về nhân sự và xu hướng thị trường có thể dẫn đến việc xây dựng các chính sách phúc lợi không phù hợp, làm giảm hiệu quả và giá trị của các chương trình này. Các thông tin dữ liệu cũ quá nhiều mà công ty lại thay đổi cơ cấu liên tục nên việc mất dữ liệu thông tin là không tránh khỏi.

*Khó khăn trong việc cân bằng lợi ích:* Doanh nghiệp cần phải thiết kế các chính sách phúc lợi sao cho vừa hấp dẫn vừa tiết kiệm chi phí. Trong giai đoạn phát triển, việc cân bằng giữa việc cung cấp các phúc lợi hấp dẫn và duy trì chi phí hoạt động có thể rất khó khăn. Doanh nghiệp cần phải tìm ra những giải pháp sáng tạo để cung cấp các phúc lợi giá trị cao mà không làm tăng đáng kể gánh nặng tài chính.

*Khả năng thay đổi nhanh chóng:* Giai đoạn phát triển thường đi kèm với sự thay đổi nhanh chóng về cơ cấu tổ chức, chiến lược kinh doanh và quy mô công ty. Điều này có thể dẫn đến sự bất ổn trong việc duy trì và điều chỉnh các chính sách phúc lợi. Doanh nghiệp cần phải có khả năng linh hoạt trong việc cập nhật và điều chỉnh các chính sách phúc lợi để phù hợp với sự thay đổi trong môi trường nội bộ và bên ngoài.

*Rủi ro về sự chấp nhận và thực thi:* Chính sách phúc lợi cần phải phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và giá trị cốt lõi của tổ chức. Trong giai đoạn phát triển, việc xây dựng và duy trì sự chấp nhận từ phía nhân viên có thể gặp khó khăn nếu các chính sách không được truyền đạt một cách rõ ràng hoặc không đáp ứng đúng nhu cầu thực tế của họ. Doanh nghiệp cần phải chú trọng vào việc truyền thông và giải thích các chính sách phúc lợi để đảm bảo sự đồng thuận và sự thực thi hiệu quả từ phía nhân viên.

Để bài nghiên cứu hoàn thiện hơn, cần có thêm nhiều thông tin nhân sự liên quan hơn, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan. Đề tài nghiên cứu mang tính viển vông nên có nhiều hạn chế về việc thu thập số liệu, phương thức thực thi. Tuy nhiên, vẫn mang tính khả thi và có thể áp dụng thực tiễn được. Song song với đó, việc thực hiện các biện pháp chưa thực sự linh động vì chưa nghiên cứu đến các vấn đề xa hơn như cơ cấu nhân sự, tỷ lệ, lý do nghỉ việc. Phản hồi nhân viên cũ... từ đó sẽ có cái nhìn tổng quan hơn, nắm bắt xu hướng lao động tại doanh nghiệp và thị trường.

## KẾT LUẬN

Việc xây dựng và thực hiện chính sách phúc lợi cho nhân viên trong giai đoạn doanh nghiệp đang phát triển là một quá trình chiến lược và có ảnh hưởng sâu rộng. Bắt đầu từ việc phân tích doanh nghiệp để hiểu rõ nhu cầu và khả năng tài chính, việc xây dựng tầm nhìn mới giúp định hình mục tiêu và chiến lược phúc lợi phù hợp.

Trong giai đoạn phát triển, công ty thường đối mặt với nhiều thách thức như thay đổi cấu trúc tổ chức, mở rộng quy mô và tăng cường hiệu quả hoạt động. Do đó, việc xây dựng chính sách phúc lợi phải được thực hiện một cách cẩn thận và có kế hoạch để phù hợp với tình hình và nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.

Chính sách phúc lợi cần phải được thiết kế sao cho phù hợp với chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty. Điều này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cấp lãnh đạo, bộ phận nhân sự và các bên liên quan khác để đảm bảo rằng các chính sách không chỉ đáp ứng được mong đợi của nhân viên mà còn hỗ trợ các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Chính sách cần phải dựa trên các tiêu chí rõ ràng và có sự phân loại ưu tiên hợp lý, đảm bảo rằng nguồn lực được phân bổ hiệu quả.

Trong bối cảnh thị trường đang phát triển nhanh chóng và cạnh tranh gay gắt, chính sách phúc lợi đóng vai trò thiết yếu trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Theo nghiên cứu từ Deloitte, 80% các công ty hàng đầu đều cho rằng chính sách phúc lợi là yếu tố quan trọng trong việc giữ chân nhân viên và cải thiện sự hài lòng. GONSA cần chú trọng vào việc cải thiện các chương trình phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe toàn diện, phụ cấp khác cho từng vị trí phù hợp, phụ cấp sức khỏe gia đình, đào tạo chuyên môn, khả năng phát triển nghề nghiệp tương lai và hỗ trợ công tác quốc tế, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên và tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Thị trường hiện nay chứng kiến sự thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên. Nhân viên hiện đại tìm kiếm các chương trình phúc lợi linh hoạt và cá nhân hóa, phù hợp với nhu cầu cá nhân của họ. Ví dụ, các công ty hàng đầu như Pfizer, Johnson & Johnson và Roche đã đầu tư mạnh mẽ vào các chương trình phúc lợi để nâng cao sự hài lòng của nhân viên và giữ vững lợi thế cạnh tranh.

Novartis cung cấp các gói bảo hiểm sức khỏe tích hợp với chăm sóc sức khỏe tâm thần và hỗ trợ đào tạo chuyên môn liên tục. Theo báo cáo của PwC, 72% công ty được phẩm hàng đầu cung cấp các gói bảo hiểm sức khỏe toàn diện, hỗ trợ đào tạo và phát triển nghề nghiệp và các chính sách hỗ trợ công tác quốc tế.

Trước hết, chính sách phúc lợi toàn diện có tác động trực tiếp đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên. Điều này giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và gia tăng sự gắn bó của nhân viên với công ty. Một nghiên cứu từ Gallup cho thấy công ty có chính sách phúc lợi tốt hơn có thể đạt được tỷ lệ giữ chân nhân viên cao hơn 25% so với các công ty khác.

Hơn nữa, chính sách phúc lợi cũng góp phần vào việc nâng cao hiệu suất làm việc. Nhân viên hài lòng và được hỗ trợ tốt hơn trong công việc sẽ có động lực làm việc cao hơn và đạt được kết quả tốt hơn. Theo nghiên cứu từ Harvard Business Review, công ty có chính sách phúc lợi linh hoạt có năng suất làm việc cao hơn 15% so với các công ty không có các chính sách này. Đối với GONSA, việc cải thiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng sẽ giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn và làm việc hiệu quả hơn.

GONSA cần tăng cường giao tiếp và thu thập phản hồi từ nhân viên để đảm bảo chính sách phúc lợi luôn phù hợp với nhu cầu thực tế của họ. Việc thường xuyên đánh giá và điều chỉnh các chính sách phúc lợi là cần thiết để đảm bảo chúng luôn phù hợp với chiến lược kinh doanh và phản ánh đúng nhu cầu của nhân viên. Sự linh hoạt trong việc điều chỉnh chính sách sẽ giúp công ty đáp ứng nhanh chóng với các thay đổi trong môi trường làm việc và xu hướng thị trường.

Doanh nghiệp có thể thu được những lợi ích đáng kể từ quá trình này, bao gồm sự gia tăng sự hài lòng và gắn kết của nhân viên, nâng cao hiệu suất làm việc, và cải thiện hình ảnh doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng có thể gặp phải một số khó khăn như chi phí đầu tư cao, thách thức trong quản lý và điều chỉnh chính sách, sự kháng cự từ phía nhân viên và thiếu sự đồng bộ trong quản lý. Tổng thể, mặc dù có những thách thức, việc đầu tư vào chính sách phúc lợi được thực hiện một cách chiến lược và có hệ thống sẽ góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững và thành công của doanh nghiệp.

Tóm lại, việc xây dựng và triển khai một chính sách phúc lợi toàn diện tại GONSA là yếu tố quyết định để công ty duy trì và gia tăng lợi thế cạnh tranh trong ngành dược. Chính sách phúc lợi không chỉ đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên mà còn hỗ trợ công ty trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược, từ đó đảm bảo sự thành công và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Khi đã có sự yên tâm và tin tưởng từ phía người lao động công ty hoàn toàn có thể đạt được mục đích kinh doanh từ chính nguồn lực này. Tạo niềm tin là một điều rất khó, tuy nhiên khi một doanh nghiệp đã có được lòng tin từ phái người lao động thì hoàn toàn có thể ứng biến trước mọi khó khăn của thị trường kinh doanh. Đặc biệt trong ngành dược phẩm rất cần sự tin cậy và quảng bá từ chính người lao động, bởi họ là người thực hiện và sử dụng dịch vụ khi hài lòng họ sẽ chính là những nguồn truyền thông không mất phí nhưng mang lại hiệu quả rất cao.