

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ ĐỖ QUYÊN

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐÔNG NAM
DƯỢC BẢO LINH**

Đà Nẵng - 2026

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ ĐỖ QUYÊN

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐÔNG NAM
DƯỢC BẢO LINH**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Đà Nẵng - 2026

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

Trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập sâu rộng, nguồn nhân lực ngày càng trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực không chỉ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả lao động mà còn tạo động lực, nâng cao sự gắn kết và giữ chân nhân sự. Tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh, mặc dù đã triển khai một số chính sách QTNNL, nhưng hệ thống chính sách vẫn còn thiếu đồng bộ, mang tính rời rạc và chưa phát huy hiệu quả tạo động lực cho người lao động. Trong khi đó, công ty đang trong giai đoạn mở rộng hoạt động, gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao và chịu áp lực cạnh tranh lớn từ thị trường lao động ngành dược. Vì vậy, việc nghiên cứu và đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách QTNNL nhằm nâng cao động lực làm việc của NLĐ là cần thiết, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu tổng quát

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống chính sách QTNNL tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh, qua đó nâng cao động lực làm việc của NLĐ.

Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu tổng quát nêu trên, đề án tập trung giải quyết các mục tiêu cụ thể sau:

- Hệ thống hóa lý luận
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác QTNNL
- Xác định các nguyên nhân và yếu tố thuộc chính sách QTNNL ảnh
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện chính sách QTNNL

3. Đề xuất định hướng và lộ trình triển khai các giải pháp Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Chính sách QTNNL và động lực làm việc của NLĐ tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh.
- **Phạm vi nội dung:** Đề án tập trung nghiên cứu các chính sách QTNNL tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của NLĐ.

4. Phạm vi không gian và thời gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh, Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh. Thời gian nghiên cứu thực trạng chính sách giai đoạn từ 2023-2025. Giải pháp hoàn thiện chính sách cho năm 2026-2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Các phương pháp chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu gồm:
- Phương pháp thu thập, phân tích tài liệu.
- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp.
- Phương pháp điều tra xã hội học
- Phương pháp so sánh.
- Phương pháp thống kê, phân tích số liệu.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực

QTNNL là hệ thống các hoạt động và chính sách quản lý con người mang tính chiến lược, tác động đến năng lực, động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên nhằm thực hiện mục tiêu tổ chức và tạo lợi thế cạnh tranh.

1.2.2. Các chức năng của Quản trị nguồn nhân lực

QTNNL được phân thành các hoạt động:

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò định hướng cho toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự.

Phân tích và thiết kế công việc là chức năng mang tính nền tảng cho các hoạt động nhân sự khác.

Tuyển mộ và lựa chọn được thực hiện nhằm đảm bảo cung ứng nguồn nhân lực cho tổ chức.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là chức năng mang tính chiến lược trong dài hạn.

Đánh giá thành tích trở thành một hoạt động không thể thiếu nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc của NLĐ.

Thù lao đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực và duy trì sự gắn bó của NLĐ.

1.2.3. Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực

QTNNL giữ vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. QTNNL giúp doanh nghiệp bố trí “đúng người, đúng việc” thông qua hoạch định, tuyển dụng và sử dụng lao động hợp lý. Đồng thời, hoạt động đào tạo và phát triển góp phần nâng cao năng lực, hiệu suất và khả năng thích ứng của người lao động. Bên cạnh đó, các chính sách lương thưởng, đánh giá và môi trường làm việc công bằng giúp tạo động lực và tăng sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, QTNNL không chỉ là hoạt động quản lý nhân sự mà còn là chức năng quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

1.2. Chính sách Quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm

Theo Armstrong (2021), “chính sách QTNNL là tập hợp các nguyên tắc và quy định được thiết lập nhằm hướng dẫn cách thức tổ chức quản lý và đối xử với NLĐ trong doanh nghiệp”.

Chính sách QTNNL không chỉ mang tính quy phạm mà còn phản ánh triết lý quản trị, văn hóa doanh nghiệp và định hướng chiến lược dài hạn.

1.2.2. Vai trò của chính sách quản trị nguồn nhân lực

Chính sách quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) giữ vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Chính sách QTNNL giúp chuẩn hóa hoạt động quản lý nhân sự, đảm bảo tính công bằng và hỗ trợ triển khai chiến lược kinh doanh thông qua con người (Mello, 2015). Đồng thời, các chính sách về lương thưởng, đào tạo và thăng tiến góp phần tạo động lực, nâng cao năng suất và sự gắn kết của người lao động. Ngoài ra, chính sách rõ ràng còn giúp duy trì quan hệ lao động ổn định, giảm rủi ro và thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng cao.

1.2.3. Chính sách quản trị nguồn nhân lực

Trên cơ sở các chức năng của QTNNL theo hoạt động, hệ thống chính sách nhân sự được hình thành tương ứng, tạo nên một cấu trúc đồng bộ và có tính liên kết cao.

a. Chính sách hoạch định nguồn nhân lực

- Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm việc dự báo nhu cầu và cung lao động, sau đó lên các chương trình cần thiết để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đúng số nhân viên với đúng các kỹ năng vào đúng nơi và đúng lúc.

- Hoạch định nguồn nhân lực đảm bảo đáp ứng nhu cầu về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Các nội dung của chương trình kế hoạch cho thiếu hụt, lập kế hoạch cho dư thừa và hoạch định tiếp nối quản trị, có nghĩa đảm bảo nhu cầu về nguồn nhân lực quản lý.

b. Chính sách phân tích công việc

Phân tích công việc là một công cụ thiết yếu của mọi chương trình QTNNL.

Phân tích công việc có thể hiểu theo hai khía cạnh sau:

- + Là quá trình tập hợp, phân tích và cấu trúc thông tin về các bộ phận cấu thành, đặc điểm và các yêu cầu của công việc.
- + Là quá trình xác định một cách có hệ thống các kỹ năng, nhiệm vụ và các kiến thức cần thiết để thực hiện các công việc trong tổ chức.

Kết quả của phân tích công việc thể hiện trong bản mô tả công việc (phần việc, nhiệm vụ và trách nhiệm) và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (kiến thức, kỹ năng và khả năng của nhân viên)

c. Chính sách tuyển dụng

Theo Noe và cộng sự (2021), tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với công việc và tổ chức. Chính sách tuyển dụng hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp bổ sung nhân sự mà còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện hiệu quả làm việc và giảm chi phí thay thế lao động. Đồng thời, tuyển dụng còn góp phần xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng và thu hút nhân tài lâu dài. Ngược lại, nếu tuyển dụng không hiệu quả, doanh nghiệp có thể tuyển sai người, làm giảm năng suất lao động và ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên.

d. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng, sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Thêm vào đó, đào tạo và phát triển được thiết kế để giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức.

Kết quả đào tạo phát triển là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho NLĐ hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

e. Chính sách đánh giá kết quả công việc

Theo Noe và cộng sự (2021), đánh giá kết quả công việc là quá trình xác định, đo lường và phát triển hiệu suất làm việc nhằm đảm bảo sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Hệ thống đánh giá không chỉ giúp đo lường hiệu quả công việc mà còn tạo động lực, cung cấp phản hồi và làm cơ sở cho các quyết định về lương thưởng, đào tạo và phát triển nhân sự. Một hệ thống đánh giá hiệu quả sẽ nâng cao năng suất, tăng tính công bằng và minh bạch trong quản lý. Ngược lại, đánh giá thiếu chính xác hoặc thiếu công bằng có thể làm giảm động lực làm việc của NLD.

f. Chính sách thù lao

Theo Noe và cộng sự (2021), thù lao là toàn bộ các khoản NLD nhận được từ tổ chức, bao gồm tiền lương, thưởng và phúc lợi. Hệ thống thù lao không chỉ phản ánh giá trị công việc mà còn thể hiện sự công bằng và ghi nhận của tổ chức đối với NLD.

Chính sách thù lao hợp lý giúp thu hút, giữ chân nhân tài, tạo động lực làm việc và nâng cao năng suất lao động. Ngược lại, nếu thiếu cạnh tranh hoặc không công bằng, chính sách thù lao có thể làm giảm động lực, gây bất mãn và gia tăng tỷ lệ nghỉ việc.

1.3. Động lực làm việc

1.3.1. Khái niệm

Theo Pinder (2014): “Động lực làm việc là tập hợp các lực thúc đẩy xuất phát từ cả bên trong lẫn bên ngoài cá nhân, có tác dụng khởi tạo hành vi liên quan đến công việc và quyết định hình thức, phương hướng, cường độ cũng như thời gian duy trì của hành vi đó”.

1.3.2. Lý thuyết về nội dung của động lực làm việc

Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg cho rằng động lực làm việc của người lao động được quyết định bởi hai nhóm yếu tố gồm nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy. Nhân tố duy trì như tiền lương, điều kiện làm việc, chính sách công ty và quan hệ trong công việc giúp hạn chế sự bất mãn nhưng chưa tạo ra động lực tích cực. Ngược lại, nhân tố thúc đẩy như thành tựu, sự công nhận, trách nhiệm và cơ hội phát triển mới là yếu tố tạo ra sự hài lòng và động lực làm việc nội tại.

Học thuyết nhấn mạnh doanh nghiệp không chỉ cần đảm bảo môi trường làm việc ổn định, công bằng mà còn phải tạo cơ hội phát triển, ghi nhận thành tích và trao quyền cho người lao động. Đây là cơ sở quan trọng để xây dựng chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao động lực, hiệu quả làm việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

1.3.3. Các lý thuyết thúc đẩy theo tiến trình

a. Thuyết công bằng

Thuyết công bằng của J. Stacy Adams cho rằng động lực làm việc của người lao động phụ thuộc vào nhận thức về sự công bằng trong so sánh giữa đầu vào và đầu ra với người khác. Đầu vào gồm trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và nỗ lực; đầu ra gồm lương thưởng, phúc lợi, sự công nhận và cơ hội thăng tiến.

Khi NLĐ cảm thấy được đối xử công bằng, họ sẽ duy trì động lực và hiệu suất làm việc. Ngược lại, cảm giác bất công có thể dẫn đến giảm nỗ lực, yêu cầu tăng lợi ích hoặc rời bỏ tổ chức. Vì vậy, động lực không chỉ phụ thuộc vào phần thưởng mà còn phụ thuộc vào mức độ công bằng trong phân phối lợi ích và cách đối xử.

Học thuyết cho thấy doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lương thưởng, đánh giá và thăng tiến minh bạch, công bằng nhằm duy trì động lực, tăng sự gắn kết và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

b. Thuyết kỳ vọng

Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cho rằng động lực làm việc của NLĐ phụ thuộc vào ba yếu tố: kỳ vọng nỗ lực tạo ra kết quả ($E \rightarrow P$), kỳ vọng kết quả mang lại phần thưởng ($P \rightarrow O$) và giá trị của phần thưởng đối với cá nhân (Valence). NLĐ sẽ có động lực cao khi tin rằng nỗ lực giúp nâng cao hiệu quả công việc, thành tích được ghi nhận xứng đáng và phần thưởng đáp ứng nhu cầu của họ. Vì vậy, nhà quản trị cần đảm bảo điều kiện làm việc phù hợp, xây dựng hệ thống đánh giá – khen thưởng công bằng và gắn kết chặt chẽ giữa thành tích với lợi ích để thúc đẩy động lực làm việc.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐÔNG NAM DƯỢC BẢO LINH

2.1. Khái quát về Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh tiền thân là nhà thuốc Diệp Tô Đường với hơn 80 năm uy tín tại Đà Nẵng. Năm 2000, doanh nghiệp chính thức chuyển đổi thành công ty TNHH theo giấy phép của Bộ Y tế và Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Đà Nẵng.

Năm 2005, Bảo Linh trở thành đơn vị đông dược đầu tiên tại Việt Nam xây dựng nhà máy đạt tiêu chuẩn GMP-WHO với công suất thiết kế 10 triệu sản phẩm/năm. Hiện nay, sản phẩm Bảo Linh được phân phối rộng khắp cả nước và xuất khẩu sang nhiều thị trường như Trung Quốc, Hàn Quốc và Pháp.

2.1.2. Các sản phẩm của công ty

Xoa bóp: Cao xoa bóp Bạch Hổ Hoạt Lạc Cao, Dầu Lăn Gừng Thảo Dược Bảo Linh 10ml, Dầu Lăn Ngải Cứu Thảo Dược Bảo Linh 10ml, Dầu Lăn Sâm Thảo Dược Bảo Linh 10ml, Kem Xoa Bóp Tigre Blanc Bảo Linh...

Mẹ và bé: Dầu Tràm Tinh Chế Bạch Thảo...

Mỹ phẩm: Kem Tinh Nghệ Bảo Phu Khang 20gram, Sữa Rửa Mặt Nghệ Bảo Linh...

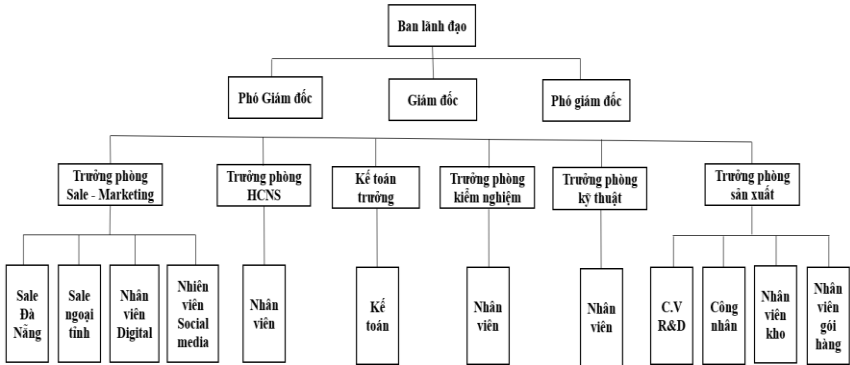
2.1.3. Sức mạnh

Cung cấp các sản phẩm đông dược chất lượng cao, an toàn và hiệu quả, góp phần chăm sóc và nâng cao sức khỏe cộng đồng bằng những giá trị y học cổ truyền kết hợp với khoa học hiện đại.

2.1.4. Tầm nhìn

Trở thành doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực đông nam dược tại Việt Nam, từng bước mở rộng thị trường và xây dựng thương hiệu bền vững dựa trên chất lượng và đạo đức nghề nghiệp.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Nguồn: Phòng HCNS Công ty TNHH Đông Nam Dược Bào Linh

2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2023–2025

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Doanh thu	36	40	50
Chi phí sản xuất (40%)	14,4	16	20
Chi phí quản lý (5%)	1,8	2	2,5
Chi phí sale (20%)	7,2	8	10
Chi phí marketing	0,36 (1%)	2 (5%)	5 (10%)
Chi phí R&D	0,36 (1%)	0,8 (2%)	1,5 (3%)
Tổng chi phí	24,12	28,8	39
Lợi nhuận trước thuế	11,88	11,2	11

Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH Đông Nam Dược Bào Linh

Giai đoạn 2023–2025, Công ty TNHH Đông Nam Dược Bào Linh ghi nhận doanh thu tăng từ 36 tỷ lên 50 tỷ đồng, phản ánh xu hướng mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế lại giảm từ 9,5 tỷ xuống 8,8 tỷ đồng do chi phí marketing và R&D gia tăng. Thực trạng này cho thấy doanh nghiệp

đang chịu áp lực về hiệu quả sử dụng nguồn lực. Trong bối cảnh đó, việc hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm nâng cao động lực, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động trở thành yêu cầu cần thiết đối với doanh nghiệp.

2.2. Thực trạng chính sách quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

2.2.1. Chính sách hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh được thực hiện theo hướng phân quyền cho các phòng ban. Các bộ phận chủ động đề xuất nhu cầu nhân sự dựa trên kế hoạch hoạt động rồi trình Ban Giám đốc phê duyệt. Năm 2025, phòng Kinh doanh dự kiến tăng trưởng 10% và mở rộng thị trường nên nhân sự tăng từ 22 lên 25 người; phòng Sản xuất cũng đề xuất tăng lao động khoảng 10–15%. Công ty đồng thời linh hoạt sử dụng lao động thời vụ và tăng ca trong giai đoạn cao điểm nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Nhìn chung, hoạt động hoạch định đã bước đầu gắn với kế hoạch kinh doanh và có sự điều chỉnh theo mùa vụ. Tuy nhiên, công tác này vẫn mang tính phản ứng theo tình hình thực tế, chưa có dự báo dài hạn và chưa phân tích đầy đủ các yếu tố môi trường bên ngoài như thị trường lao động, công nghệ hay cạnh tranh ngành. Hoạch định chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và nhu cầu nội bộ nên còn thiếu tính chiến lược và đồng bộ theo yêu cầu quản trị hiện đại

2.2.2. Chính sách phân tích công việc

Công ty đã triển khai hoạt động phân tích công việc từ giai đoạn đầu thành lập với sự hỗ trợ của chuyên gia bên ngoài. Các bản mô tả công việc được xây dựng tương đối đầy đủ, bao gồm mục tiêu công việc, nhiệm vụ, yêu cầu năng lực và chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI). Nội dung công việc phản ánh khá sát thực tế hoạt động và bước đầu tạo nền tảng cho tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân sự. Công ty cũng chú trọng sử dụng lao động có kinh nghiệm nhằm nâng cao hiệu quả công việc và giảm chi phí đào tạo.

Bên cạnh đó, hệ thống KPI đã được áp dụng cho một số vị trí như nhân viên kinh doanh với các tiêu chí về doanh số, khách hàng

mới và thu hồi công nợ. Tuy nhiên, hoạt động phân tích công việc vẫn còn mang tính rời rạc, cập nhật chưa thường xuyên và chủ yếu phát sinh khi các phòng ban đề xuất. Các tiêu chuẩn công việc còn thiên về định tính, chưa lượng hóa theo khung năng lực cụ thể nên hạn chế tính khách quan và khả năng ứng dụng trong quản trị hiện đại.

2.2.3. Chính sách tuyển dụng

Chính sách tuyển dụng và bố trí nhân lực tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh chưa được văn bản hóa thành hệ thống chính thức mà chủ yếu thực hiện theo nhu cầu thực tế. Khi phát sinh nhu cầu nhân sự, phòng Nhân sự tổng hợp và trình Ban lãnh đạo phê duyệt trước khi triển khai tuyển dụng. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện thông qua hai hình thức gồm tuyển dụng bên ngoài và bố trí nhân sự nội bộ thông qua bổ nhiệm hoặc kiêm nhiệm.

Đối với tuyển dụng bên ngoài, công ty đã xây dựng thông báo tuyển dụng khá đầy đủ về mô tả công việc, yêu cầu và quyền lợi. Quy trình tuyển dụng gồm sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn và ra quyết định tuyển dụng với sự phối hợp giữa phòng Nhân sự và các phòng ban liên quan. Đối với nhân sự nội bộ, công ty áp dụng hình thức bổ nhiệm và kiêm nhiệm để đáp ứng nhu cầu vận hành. Tuy nhiên, toàn bộ hoạt động tuyển dụng và bố trí nhân sự vẫn thiếu quy trình chuẩn hóa và tiêu chí đánh giá rõ ràng, dẫn đến hạn chế về tính minh bạch, nhất quán và định hướng dài hạn trong sử dụng nguồn nhân lực.

2.2.4. Chính sách đào tạo và phát triển

Đối với nhân viên mới, Công ty đã xây dựng quy trình đào tạo tương đối bài bản và chuẩn hóa thông qua hệ thống SOP. Nội dung đào tạo bao gồm giới thiệu công ty, nội quy lao động, kiến thức chuyên môn và các yêu cầu liên quan đến tiêu chuẩn GMP. Công ty cũng quy định rõ trách nhiệm của các bộ phận liên quan và thực hiện đánh giá sau đào tạo nhằm đảm bảo hiệu quả thực tế. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có sự quan tâm nhất định đến hoạt động đào tạo hội nhập cho nhân viên mới.

Tuy nhiên, đối với đào tạo và phát triển nhân viên cũ, chính sách còn thiếu đồng bộ và chưa được thể chế hóa đầy đủ. Công ty chỉ triển khai một số chương trình đào tạo theo nhu cầu phát sinh như đào tạo sản phẩm mới cho nhân viên kinh doanh hoặc tập huấn chuyên môn cho bộ phận kiểm nghiệm. Doanh nghiệp chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn, chưa quy định rõ tiêu chí lựa chọn, nội dung và cơ chế đánh giá sau đào tạo. Vì vậy, hoạt động đào tạo còn mang tính tình huống, chưa đảm bảo tính chiến lược và chưa hỗ trợ hiệu quả cho phát triển nguồn nhân lực lâu dài.

2.2.5. Chính sách đánh giá kết quả công việc

Hoạt động đánh giá kết quả công việc tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh hiện chưa được xây dựng thành hệ thống chính thức mà chủ yếu giao cho các phòng ban tự triển khai theo đặc thù công việc. Trong thực tế, hệ thống đánh giá mới được áp dụng chủ yếu tại bộ phận Kinh doanh và Marketing thông qua các chỉ số KPI theo tháng, quý và năm, tập trung chủ yếu vào doanh số bán hàng. Kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ chi trả thưởng và theo dõi hiệu quả công việc của nhân viên.

Việc gắn KPI với thu nhập đã góp phần tạo động lực làm việc và giúp doanh nghiệp theo dõi hiệu suất nhân sự trong ngắn hạn. Tuy nhiên, hoạt động đánh giá hiện vẫn mang tính cục bộ, chưa áp dụng đồng bộ cho toàn doanh nghiệp. Các tiêu chí đánh giá còn đơn giản, chủ yếu tập trung vào kết quả doanh số mà chưa phản ánh đầy đủ năng lực, thái độ và quá trình làm việc của nhân viên. Đồng thời, doanh nghiệp chưa xây dựng quy trình đánh giá chuẩn hóa nên tính ổn định, minh bạch và khách quan của hệ thống còn hạn chế.

2.2.5. Chính sách thù lao

Chính sách tiền lương và đãi ngộ tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh chưa được ban hành thành văn bản thống nhất mà chủ yếu do các bộ phận đề xuất theo đặc thù công việc. Công ty áp dụng nhiều hình thức trả lương khác nhau như lương thời gian cho công nhân và nhân viên văn phòng, lương theo hiệu suất cho nhân viên kinh doanh kết hợp với phụ cấp và tăng ca. Bên cạnh đó, công

ty còn có các khoản phụ cấp như ăn trưa, giữa ca và xăng xe nhằm hỗ trợ người lao động.

Về phúc lợi, doanh nghiệp triển khai các chế độ như thưởng tháng 13, thưởng lễ Tết, sinh nhật và du lịch định kỳ cho nhân viên gắn bó lâu năm. Hệ thống đãi ngộ bước đầu tạo được động lực và thể hiện sự quan tâm đến đời sống người lao động. Tuy nhiên, chính sách thù lao vẫn thiếu tính chuẩn hóa và chưa được thể chế hóa đầy đủ, dẫn đến hạn chế về tính minh bạch và ổn định trong quản trị. Đồng thời, thu nhập của người lao động còn phụ thuộc nhiều vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.3. Kết quả khảo sát về tác động của chính sách Quản trị nguồn nhân lực đến động lực làm việc tại Công ty

Để đánh giá khách quan thực trạng các chính sách tạo động lực cho NLĐ, tác giả đã khảo sát bằng phiếu thăm dò, đối tượng khảo sát là các nhân viên ở tất cả các vị trí công tác Công ty. Kết quả số lượng thu về là 62 phiếu trả lời hợp lệ.

Kết quả khảo sát về tác động của chính sách quản trị nguồn nhân lực (QTNL) đến động lực làm việc tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh cho thấy các chính sách nhân sự hiện nay đã có những tác động nhất định đến tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động (NLĐ), tuy nhiên vẫn tồn tại nhiều hạn chế ảnh hưởng đến mức độ gắn kết và động lực làm việc lâu dài.

Trước hết, về chính sách hoạch định nguồn nhân lực, đa số NLĐ cho rằng công ty đã có sự quan tâm nhất định đến nhu cầu nhân sự và có điều chỉnh linh hoạt theo tình hình sản xuất – kinh doanh. Tuy nhiên, hoạt động hoạch định vẫn mang tính ngắn hạn, thiếu tính dự báo và chưa tạo được sự ổn định trong phân công, bố trí lao động. Điều này khiến một bộ phận NLĐ cảm thấy khối lượng công việc chưa thực sự hợp lý trong các giai đoạn cao điểm.

Đối với chính sách phân tích công việc, kết quả khảo sát cho thấy NLĐ nhìn chung đã nắm được nhiệm vụ và trách nhiệm của

mình thông qua các bản mô tả công việc tương đối rõ ràng. Việc áp dụng KPI tại một số bộ phận cũng giúp định hướng kết quả công việc cụ thể hơn. Tuy nhiên, nhiều tiêu chuẩn công việc còn mang tính định tính, chưa lượng hóa rõ ràng nên NLĐ đôi khi chưa hiểu đầy đủ các tiêu chí đánh giá và yêu cầu năng lực đối với vị trí công việc.

Về chính sách tuyển dụng và bố trí nhân lực, phần lớn NLĐ đánh giá công ty có quy trình tuyển dụng tương đối phù hợp với nhu cầu thực tế và bước đầu chú trọng sự phối hợp giữa các bộ phận trong tuyển chọn nhân sự. Tuy nhiên, việc thiếu quy trình chuẩn hóa và tiêu chí đánh giá cụ thể khiến tính minh bạch và nhất quán chưa cao. Một số NLĐ cho rằng việc bổ nhiệm và bố trí nội bộ còn phụ thuộc nhiều vào quyết định của lãnh đạo thay vì dựa trên hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng.

Đối với chính sách đào tạo và phát triển, khảo sát cho thấy công ty thực hiện khá tốt hoạt động đào tạo nhân viên mới, đặc biệt là đào tạo hội nhập và chuyên môn liên quan đến tiêu chuẩn GMP. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo dành cho nhân viên cũ còn hạn chế, chủ yếu diễn ra khi phát sinh nhu cầu thực tế. Điều này làm giảm cơ hội nâng cao kỹ năng, phát triển nghề nghiệp và xây dựng đội ngũ kế thừa trong doanh nghiệp.

Về chính sách đánh giá kết quả công việc, NLĐ tại bộ phận Kinh doanh và Marketing đánh giá việc áp dụng KPI giúp nâng cao ý thức trách nhiệm và thúc đẩy hiệu suất làm việc do kết quả đánh giá gắn trực tiếp với thu nhập và thưởng. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá hiện mới tập trung chủ yếu vào doanh số, chưa phản ánh đầy đủ các khía cạnh về chất lượng công việc, tinh thần hợp tác hay mức độ sáng tạo. Ngoài ra, nhiều bộ phận khác chưa có cơ chế đánh giá rõ ràng, gây ra sự thiếu đồng bộ trong quản trị thành tích giữa các phòng ban.

Đối với chính sách thù lao, đây là nội dung có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của NLĐ. Đa số nhân viên đánh giá tích cực về chế độ lương, phụ cấp và phúc lợi của công ty, đặc biệt là cơ chế lương hiệu suất đối với nhân viên kinh doanh, phụ cấp

tăng ca và các khoản hỗ trợ sinh hoạt. Các chế độ thưởng lễ, Tết, tháng 13 và du lịch cũng góp phần nâng cao sự hài lòng của NLĐ. Tuy nhiên, một số ý kiến cho rằng hệ thống đãi ngộ vẫn chưa thực sự minh bạch và ổn định do chưa được văn bản hóa đầy đủ.

Tổng thể, kết quả khảo sát cho thấy các chính sách QTNNL tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh đã bước đầu góp phần tạo động lực làm việc cho NLĐ thông qua cơ chế lương thưởng, đào tạo và đánh giá hiệu quả công việc. Tuy nhiên, các chính sách vẫn còn thiếu tính đồng bộ, chuẩn hóa và dài hạn. Điều này ảnh hưởng đến tính minh bạch, công bằng và khả năng phát huy tối đa năng lực của NLĐ. Vì vậy, việc hoàn thiện hệ thống chính sách QTNNL theo hướng bài bản, thống nhất và gắn với chiến lược phát triển doanh nghiệp là yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao động lực làm việc, tăng cường sự gắn kết của NLĐ và cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty trong thời gian tới.

2.4. Ưu điểm

Hệ thống chính sách QTNNL tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh đã hình thành tương đối đầy đủ theo các chức năng cơ bản như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thù lao, cho thấy doanh nghiệp có nhận thức nhất định về vai trò của quản trị nguồn nhân lực. Chính sách tuyển dụng được triển khai linh hoạt theo nhu cầu thực tế, giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh với biến động nhân sự. Hoạt động đánh giá kết quả công việc và đào tạo nhân viên tuy chưa hoàn thiện nhưng đã góp phần định hướng hiệu suất và nâng cao năng lực NLĐ. Đặc biệt, chính sách thù lao được thiết kế đa dạng theo từng nhóm lao động, bước đầu gắn với hiệu quả công việc và hỗ trợ duy trì động lực làm việc. Ngoài ra, cơ chế phân quyền cho các bộ phận giúp tăng tính chủ động và linh hoạt trong quản lý nhân sự.

2.5. Những hạn chế, bất cập

Hạn chế cốt lõi của Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh là thiếu sự chỉ đạo thống nhất trong xây dựng và thực thi chính sách QTNNL, khiến các chính sách triển khai rời rạc, thiếu liên kết và chưa đảm bảo công bằng giữa các bộ phận. Hoạch định nguồn

nhân lực còn mang tính ngắn hạn, thiếu dự báo chiến lược; phân tích công việc và tuyển dụng chưa được chuẩn hóa nên tiêu chí đánh giá, sử dụng lao động còn thiếu khách quan. Hoạt động đánh giá kết quả công việc thiếu đồng bộ giữa các phòng ban, làm giảm nhận thức công bằng của NLĐ. Chính sách đào tạo còn hình thức, chưa gắn với nhu cầu phát triển dài hạn. Đặc biệt, chính sách thù lao chưa đảm bảo công bằng nội bộ, dễ gây bất mãn và suy giảm động lực làm việc theo quan điểm của Herzberg và Adams.

2.6. Nguyên nhân của các hạn chế, bất cập

Những hạn chế trong QTNNL tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh xuất phát từ ba nhóm nguyên nhân chính: hệ thống, quản trị và con người. Về hệ thống, các chính sách nhân sự còn rời rạc, thiếu liên kết chiến lược, hoạch định nhân lực mang tính ngắn hạn và chưa có khung năng lực chuẩn hóa. Về quản trị, mô hình quản lý nhân sự còn phân tán, vai trò của phòng nhân sự chủ yếu mang tính hành chính, trong khi hệ thống đánh giá, truyền thông và liên kết giữa đánh giá với đãi ngộ chưa hiệu quả. Về con người, năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự còn hạn chế, nhận thức của quản lý cấp trung về QTNNL chưa đầy đủ và nhu cầu phát triển của NLĐ chưa được đáp ứng phù hợp. Những nguyên nhân này làm giảm hiệu quả quản trị và động lực làm việc của NLĐ.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

3.1. Mục tiêu chiến lược của công ty

Mục tiêu chiến lược của Công ty không chỉ tập trung vào tăng trưởng mà còn hướng tới phát triển bền vững, thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường và xây dựng hệ thống quản trị hiện đại, trong đó nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt.

3.2. Định hướng hoàn thiện chính sách Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

Trong giai đoạn mở rộng hoạt động, Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh cần hoàn thiện chính sách QTNNL theo hướng chiến lược, đồng bộ và gắn với mục tiêu phát triển doanh nghiệp. Các chính sách hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thù lao cần được liên kết chặt chẽ nhằm nâng cao năng lực, động lực và hiệu suất làm việc của NLĐ. Công ty cần chú trọng thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng cao, đồng thời phát triển đội ngũ nội bộ thông qua đào tạo và lộ trình nghề nghiệp rõ ràng. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống đánh giá và đãi ngộ minh bạch, công bằng, gắn kết giữa nỗ lực – kết quả – phần thưởng. Ngoài ra, doanh nghiệp cần tăng tính linh hoạt trong sử dụng lao động, ứng dụng công nghệ quản trị và nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý, nhân sự.

3.3. Các giải pháp

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tuyển dụng

Xây dựng quy trình tuyển dụng thống nhất và văn bản hóa các bước tuyển dụng nhằm nâng cao tính minh bạch và nhất quán. Doanh nghiệp nên xác định rõ tiêu chí tuyển chọn cho từng vị trí, kết hợp nhiều phương pháp đánh giá để nâng cao chất lượng đầu vào. Đồng thời, cần tăng cường liên kết giữa tuyển dụng và hoạch định nguồn nhân lực nhằm chủ động đáp ứng nhu cầu nhân sự trong dài hạn. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhân sự phù hợp và giảm chi phí tuyển dụng lại.

3.2.2. Hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng chính sách đào tạo dài hạn cho cả nhân viên mới và nhân viên hiện tại thay vì chỉ đào tạo theo nhu cầu phát sinh. Hoạt động đào tạo nên bắt đầu từ việc xác định nhu cầu thực tế của từng bộ phận và từng nhóm lao động. Đồng thời, cần xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp và cơ chế đánh giá hiệu quả sau đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều này không chỉ giúp nâng cao năng lực chuyên môn mà còn tạo động lực và sự gắn kết cho NLĐ.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách đánh giá kết quả công việc

Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc đồng bộ cho toàn doanh nghiệp thay vì chỉ áp dụng ở một số bộ phận. Hệ thống đánh giá cần dựa trên các tiêu chí cụ thể, có thể đo lường và phù hợp với đặc thù từng vị trí. Đồng thời, nên kết hợp đánh giá định kỳ với phản hồi thường xuyên để NLĐ nhận biết rõ mức độ hoàn thành công việc. Việc liên kết kết quả đánh giá với lương thưởng, đào tạo và thăng tiến sẽ góp phần nâng cao động lực và tính công bằng trong tổ chức.

3.2.4. Hoàn thiện chính sách thù lao

Hoàn thiện hệ thống thù lao theo hướng công bằng, minh bạch và phù hợp với đặc thù công việc của từng nhóm lao động. Xây dựng cơ chế trả lương dựa trên giá trị công việc, năng lực và kết quả thực hiện công việc, đồng thời rà soát sự chênh lệch thu nhập giữa các bộ phận. Bên cạnh đó, cần đa dạng hóa các khoản thưởng và phúc lợi nhằm tăng sự gắn kết của NLĐ. Một chính sách thù lao hợp lý sẽ góp phần nâng cao động lực làm việc và giữ chân nhân sự lâu dài.

3.2.5. Bảng tổng hợp quá trình hiện

Tên chính sách	Nội dung thực hiện	Thời gian triển khai	Bộ phận thực hiện	Kết quả đạt được
-----------------------	---------------------------	-----------------------------	--------------------------	-------------------------

Hoàn thiện chính sách tuyển dụng	Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, chuẩn hóa tiêu chí tuyển chọn, tổ chức tuyển dụng	Tháng 06 – Quý IV hằng năm	Phòng Nhân sự phối hợp Ban Giám đốc và các bộ phận liên quan	Tuyển đúng người, bố trí đúng việc, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
Hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	Xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức đào tạo và phát triển đội ngũ kế cận	Tháng 07 – Quý IV hằng năm	Phòng Nhân sự phối hợp các trường bộ phận	Nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng làm việc và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động
Hoàn thiện chính sách đánh giá kết quả công việc	Xây dựng KPI, chuẩn hóa quy trình đánh giá, triển khai đánh giá đa chiều và liên kết với lương thưởng	Tháng 09 – Quý IV hằng năm	Phòng Nhân sự phối hợp Ban Giám đốc và các trường bộ phận	Xây dựng hệ thống đánh giá minh bạch, công bằng và nâng cao động lực làm việc
Hoàn thiện chính sách thù lao	Hoàn thiện phương pháp trả lương, xây dựng cơ chế lương theo hiệu quả công việc, bổ sung thưởng và phúc lợi	Tháng 11 – Quý II năm sau	Phòng Nhân sự phối hợp Phòng Kế toán, Công đoàn và Ban Giám đốc	Nâng cao tính công bằng trong thu nhập, cải thiện khả năng giữ chân và tạo động lực cho người lao động

3.4. Các giải pháp hỗ trợ

3.4.1. Kiến nghị đối với Ban lãnh đạo Công ty

Để các giải pháp hoàn thiện chính sách QTNNL được triển khai hiệu quả, Ban lãnh đạo Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh cần có sự chỉ đạo và cam kết thực hiện nhất quán. Trước hết, cần xác định QTNNL là yếu tố chiến lược, gắn các chính sách nhân sự với mục tiêu phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Đồng thời, cần chỉ đạo xây dựng hệ thống chính sách và quy trình nhân sự thống nhất, văn bản hóa rõ ràng nhằm đảm bảo tính minh bạch và đồng bộ trong toàn công ty.

Bên cạnh đó, công ty cần tăng cường đầu tư cho hoạt động nhân sự như đào tạo, ứng dụng công nghệ và xây dựng hệ thống lương thưởng phù hợp. Ban lãnh đạo cũng cần nâng cao vai trò của quản lý cấp trung trong đánh giá, đào tạo và bố trí nhân sự. Ngoài ra, cần thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá hiệu quả chính sách thông qua các chỉ tiêu cụ thể như năng suất lao động, tỷ lệ nghỉ việc hay mức độ hài lòng của nhân viên. Đồng thời, tăng cường truyền thông nội bộ và xây dựng môi trường làm việc công bằng, tích cực nhằm nâng cao động lực và sự gắn kết của NLĐ.

3.3.2. Kiến nghị đối với các bộ phận liên quan trong Công ty

Để các giải pháp hoàn thiện chính sách QTNNL được triển khai hiệu quả, cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận tại Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh. Trước hết, Phòng Nhân sự cần phát huy vai trò trung tâm trong xây dựng, chuẩn hóa và triển khai các chính sách về hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thù lao; đồng thời theo dõi, đánh giá hiệu quả thực hiện để kịp thời điều chỉnh.

Đối với các trưởng bộ phận chuyên môn, cần chủ động xác định nhu cầu nhân lực, phối hợp trong tuyển dụng, đánh giá công việc và đề xuất đào tạo nhằm đảm bảo sử dụng lao động hiệu quả. Phòng Kế toán cần phối hợp với Phòng Nhân sự trong việc xây dựng và phân bổ ngân sách cho các hoạt động nhân sự như đào tạo, lương thưởng và phúc lợi.

Về phía NLĐ, cần chủ động nâng cao năng lực, tham gia đào tạo và đóng góp ý kiến đối với các chính sách nhân sự. Đồng thời, công ty cần xây dựng cơ chế phối hợp liên phòng ban nhằm đảm bảo sự thống nhất và đồng bộ trong triển khai chính sách QTNNL, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và năng suất lao động.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh. (n.d.). *Thông tin nội bộ từ Phòng Hành chính – Nhân sự*.

Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh. (n.d.). *Thông tin nội bộ từ Phòng Kế toán*.

Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh. (n.d.). *Website chính thức của Công ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh*. Retrieved May 8, 2026, from <https://baolinhco.com.vn/>.

Lê Thanh Hà (2019). *Giáo trình quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Lê Thế Giới (Chủ biên), Nguyễn Xuân Lãn, Nguyễn Phúc Nguyên, & Nguyễn Thị Loan. (2011). *Quản trị học*. Nhà xuất bản Tài chính.

Nguyễn Quốc Tuấn, Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Thị Bích Thu, & Nguyễn Phúc Nguyên (2006). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.

Trường Đại học Kinh tế – Đại học Đà Nẵng, Khoa Quản trị kinh doanh (n.d.). *Slide bài giảng quản trị nguồn nhân lực*.

Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.

Tài liệu Tiếng Anh

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management* (4th ed.). Cengage Learning.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wile