

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐỖ THÙY LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI
CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM
DƯƠNG.**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐỖ THÙY LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI
CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM
DƯƠNG.**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực.

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHÙNG THẾ HÙNG.

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bản Luận văn “**Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương**” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của em, chưa từng được sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Các số liệu và kết quả sử dụng trong bài Luận văn là hoàn toàn trung thực và có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả luận văn

Đỗ Thùy Linh

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng cảm ơn các thầy cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa sau Đại học đã động viên và tạo mọi điều kiện để em có thể yên tâm với công việc nghiên cứu.

Hơn hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Phùng Thế Hùng - người đã hướng dẫn chỉ bảo tận tình, động viên em trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn lãnh đạo và nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã hỗ trợ cung cấp tài liệu để em có cơ sở thực tiễn bổ sung vào bài viết.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thành nội dung nghiên cứu bằng tất cả năng lực và sự nhiệt tình của bản thân, tuy nhiên luận văn này không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, cô và đồng nghiệp để em hoàn thiện hơn nữa nhận thức của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC.

DANH MỤC BẢNG BIỂU.	i
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	ii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.	8
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Nội dung chi tiết:.....	10
CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP.	11
1.1. Một số khái niệm.....	11
1.1.1. Nhu cầu.	11
1.1.2. Động cơ và động lực.	12
1.1.3. Thù lao tài chính.....	14
1.1.4. Tạo động lực lao động.....	16
1.1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	17
1.2. Một số học thuyết và ứng dụng học thuyết vào tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.	20
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow.....	20
1.2.2. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner.	23
1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy Adams.....	25
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.....	28
1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	33
1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương.....	33

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính	34
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính.	35
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.	37
1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.	40
1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong.	41
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	44
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp.	44
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	46
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM DƯƠNG.	48
2.1. Tổng quan về Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	48
2.1.1. Khái quát chung về Công ty.	48
2.1.1. Một số đặc điểm cơ bản của Công ty.	49
2.1.2. Bộ máy tổ chức của Công ty.	50
2.1.3. Đặc điểm lao động của Công ty.	52
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	54
2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương.	54

2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính.	58
2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính.	62
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	65
2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	69
2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	71
2.4. Đánh giá chung.	73
2.4.1. Ưu điểm.	73
2.4.2. Hạn chế.	74
2.4.3. Nguyên nhân.	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM DƯƠNG.	75
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trong thời gian tới.	75
3.1.1. Mục tiêu phát triển.	75
3.1.2. Phương hướng phát triển.	75
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.	77
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương.	77
3.2.2. Hoàn thiện tiền thưởng, các khuyến khích tài chính.	79
3.2.3. Hoàn thiện phúc lợi tài chính.	79
3.2.4. Các giải pháp khác.	80
3.3. Một số khuyến nghị đối với Nhà nước. ... Error! Bookmark not defined.	

KẾT LUẬN.....	87
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	88

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Tình hình tiền lương của nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2019 – 2021.....	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.2. Đánh giá của nhân viên Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương.....	57
Bảng 2.3. Tỷ lệ hoàn thành công việc xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương	59
Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng.....	61
Bảng 2.5: Quy chế phúc lợi của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.....	63

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow.	20
Hình 1.2. Giảm đồ hóa học thuyết Kỳ vọng.	29
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.	50
Hình 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.	52
Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.	53

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Không chỉ trong lao động mới thực sự cần động lực mà ngay cả trong cuộc sống hàng ngày con người rất cần có động lực sống. Một người không có động lực sống sẽ không thể tồn tại. Sự chọn lọc tự nhiên chính là động lực sống lớn nhất với mỗi con người.

Nguồn nhân lực được coi là yếu tố quan trọng và đóng vai trò quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Để có thể đạt được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi một doanh nghiệp cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không kể đến nguồn lực con người. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công.

Việc sử dụng tốt nguồn nhân lực thể hiện qua nhiều nội dung nhưng một trong các nội dung quan trọng là hoạt động tạo động lực cho người lao động. Hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả lao động của từng cá nhân. Trong khi đó, hiệu quả lao động của từng cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào học vấn, kiến thức, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm bản thân của mỗi người có được qua trải nghiệm thực tế. Còn động lực lao động hình thành từ những yếu tố thuộc bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ rất hăng say, nhiệt tình, đam mê với công việc; điều đó sẽ tạo ra năng suất lao động cao, góp phần vào việc đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Có thể nói, để thu hút và khai thác hết tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động; từ đó nâng cao năng suất, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh

doanh thì việc tạo động lực cho người lao động là hết sức cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho sự phát triển của một doanh nghiệp, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã quan tâm và có khá nhiều các hoạt động tạo động lực lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động... nhưng qua quan sát, theo dõi quá trình làm việc của nhân viên, lãnh đạo Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nhận thấy vẫn tồn tại những hạn chế nhất định. Công tác tạo động lực lao động của Công ty chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực để người lao động cố gắng và nỗ lực hết mình. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu tìm kiếm thành công trong công việc, từ đó họ thường có khuynh hướng dễ chán chường và nản lòng, không cống hiến được hết khả năng của mình. Việc nghiên cứu tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động cho nhân viên, giúp họ nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp Công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, tác giả xin lựa chọn đề tài **“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương”** làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho các cấp lãnh đạo trong Công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân viên trong Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực lao động tại doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều tác giả, cụ thể như:

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam - Lilama. Nghiên cứu của các tác giả này chỉ ra rằng: Trong hoạt động kinh doanh ở Lilama có nhiều nhân tố tham gia vào hệ thống quản lý như vật chất, kinh tế, văn hoá, thông tin...nhưng con người vẫn là yếu tố hàng đầu. Sự khủng hoảng kinh tế và cạnh tranh nguồn lao động trực tiếp sản xuất đang diễn ra khắc nghiệt ở ngành lắp máy dẫn đến Lilama cũng bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất có tầm quan trọng trong thu hút và giữ chân người tài cho Lilama. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố. Sau đó phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường, nghiên cứu đã phát hiện 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp phát triển nguồn nhân lực của Lilama. Tuy nhiên, tác giả vẫn chưa đi sâu nghiên cứu về định mức lao động của công ty, chưa đưa ra được phương pháp tính định mức lao động một cách chính xác, khoa học cho từng đơn vị, phòng ban trong công ty để làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Hạn chế của luận văn này cũng mở ra một hướng tiếp cận để các tác giả khác có thể khai thác để nghiên cứu nhằm hoàn thiện các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động.

Nguyễn Thùy Dung (2015) với đề tài "Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội" đã đưa ra 4 kết

luận quan trọng được rút ra từ kết quả nghiên cứu: (1) Động lực làm việc của giảng viên bị tác động mạnh bởi các yếu tố thuộc môi trường làm việc trực tiếp của họ là đặc điểm công việc, môi trường làm việc tại khoa/bộ môn (sự công bằng của người lãnh đạo trực tiếp) và môi trường lớp học (sự công bằng trong thái độ đối xử của sinh viên). (2) Nghiên cứu động lực làm việc của giảng viên dưới góc nhìn công bằng cho thấy rõ hơn việc thực thi và hiệu quả của các chính sách quản lý tại các trường đại học hiện nay trên địa bàn Hà Nội. (3) Các trường đại học cần quan tâm ngay từ đầu trong công tác tuyển dụng các ứng viên có tố chất nghề nghiệp. Giảng viên có tố chất nghề nghiệp có động lực làm việc nội tại nhiều hơn, từ đó có chất lượng giảng dạy tốt hơn. (4) Các trường đại học cần đảm bảo lựa chọn và bổ nhiệm cán bộ cấp khoa/bộ môn có đầy đủ năng lực và đạo đức trong quản lý bởi điều này có ảnh hưởng đến sự công bằng trong thái độ đối xử và các quyết định quản lý của họ đối với giảng viên. Tuy nhiên, cơ chế tạo động lực của giảng viên không thực sự phù hợp với các tạo động lực của các doanh nghiệp.

Trần Thị Thùy Linh (2014), “Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của Tổng công ty Hàng không Việt Nam” luận văn thạc sĩ. Trong luận văn tác giả Trần Thị Thùy Linh đã đề cập đến đối tượng lao động chất lượng cao tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam. Tác giả nhận định, cùng chung với khó khăn của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và xu thế hội nhập kinh tế thế giới trong việc thu hút và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao thì trong Tổng công ty Hàng không Việt Nam, vấn đề này cũng vô cùng cần thiết và quan trọng. Thông qua việc phân tích thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam và trong lĩnh vực ngành Hàng không cũng như thực trạng tại Tổng công ty Hàng không Việt Nam, tác giả đã nghiên cứu xu hướng biến động nguồn nhân lực chất lượng cao của tổng công ty Hàng không Việt Nam trong những năm gần đây, phân

tích và xác định một số nguyên nhân của tình trạng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tổng công ty hàng không Việt Nam chưa ổn định và chưa thực sự cống hiến hết mình. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao tại đây như: động viên, khen thưởng, khích lệ tinh thần; tạo môi trường làm việc thuận lợi; thiết kế công việc phong phú, đòi hỏi sự sáng tạo của người lao động; cải tiến, hoàn thiện chính sách tiền lương theo hướng ưu tiên thoả đáng cho nguồn nhân lực chất lượng cao; quan tâm đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực nguồn nhân lực; đánh giá thực hiện công việc phù hợp. Bên cạnh đó, tác giả cũng kiến nghị Tổng công ty Hàng không Việt Nam nên thực hiện tốt công tác giáo dục, động viên tinh thần cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, giáo dục lòng tự hào về truyền thống và niềm tin vào tương lai phát triển của Tổng công ty Hàng không Việt Nam cũng như tăng cường cho đầu tư đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao của ngành Hàng không trong nước và khu vực. Tuy nhiên, luận văn chưa phân loại rõ ràng các biện pháp tạo động lực, chưa nêu ra được đâu là biện pháp chủ yếu, biện pháp hỗ trợ. Trần Thị Thuỳ Linh đã khai thác một khía cạnh rất quan trọng và khó khăn trong công tác nhân sự của các doanh nghiệp trong bối cảnh đất nước đang trong quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu đó là “tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao”, tác giả cũng chỉ ra được bên cạnh việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao thì doanh nghiệp cần phải tập trung công tác đào tạo để tạo ra nguồn nhân lực này một cách chủ động cũng như phải chú trọng quan tâm và có các biện pháp kích thích tinh thần làm việc, sức sáng tạo của nhóm đối tượng hạt nhân của Công ty. Tuy nhiên, điều khó khăn đối với tác giả khi nghiên cứu đề tài này và đóng góp của luận văn cho Tổng công ty Hàng không Việt Nam nằm ở chỗ thật khó để xác định

tiêu chí về đối tượng “lao động chất lượng cao” trong Công ty và tôi cho rằng đó cũng là hạn chế của đề tài này.

Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I sơn La” luận văn thạc sĩ trường Đại học Lao động – Xã hội tác giả áp dụng lý luận tìm hiểu thực trạng của công ty từ đó phân tích thực trạng dựa trên mục tiêu phát triển của công ty trên địa bàn tỉnh Sơn La nói riêng và của cả nước nói chung, đưa ra ưu nhược điểm và 5 biện pháp tạo động lực nhằm xây dựng, củng cố và phát triển địa vị công ty trên thương trường. Tuy nhiên do chưa điều tra khảo sát, nắm chắc nhu cầu của từng đối tượng vì thế chính sách sử dụng, đãi ngộ còn mang tính bình quân, chưa sát với cơ chế thị trường nói chung và thị trường sức lao động chất lượng cao nói riêng.

Nguyễn Thị Ngọc Anh (2015), Luận văn thạc sĩ, Hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Trong luận văn của mình, tác giả Nguyễn Thị Ngọc Anh đã nghiên cứu hệ thống nhu cầu của người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, thực trạng hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên, thực trạng công tác tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính như: kích thích bằng lương, thưởng, phúc lợi; biện pháp kích thích phi tài chính như: tạo động lực qua việc phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở cho bố trí hợp lý lao động, tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc gắn với hệ thống trả lương, tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho người lao động, thông qua cơ hội thăng tiến cho người lao động, tạo động lực qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi. Thông qua việc nghiên cứu đó, tác giả nhận định công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam đã được lãnh đạo quan tâm, coi trọng, mức lương, thưởng bình quân của cán

bộ công nhân viên trong Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam cao hơn so với mặt bằng chung trên thị trường, môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, Công ty cũng chú trọng đầu tư máy móc thiết bị cho người lao động, coi trọng công tác đào tạo. Tuy nhiên tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam vẫn chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của người lao động; lương, thưởng cao nhưng chưa thực sự gắn với kết quả thực hiện công việc do đó vẫn chưa có sự công bằng; phân tích công việc chưa rõ ràng về chức năng nhiệm vụ của từng công việc; chưa có tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc; bố trí nhân lực nhiều chỗ chưa hợp lý, đánh giá thực hiện công việc còn chung chung; công tác đào tạo còn chưa thực sự đúng đối tượng. Từ việc phân tích và nhận định trên, tác giả đã đề xuất các giải pháp tương ứng nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam. Tuy nhiên, một số giải pháp đề xuất chưa được sâu và chi tiết mới dừng lại ở tính gợi mở.

Hiện nay, chưa có một nghiên cứu nào về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nên đề tài luận văn của học viên nghiên cứu không bị trùng lặp nhưng vẫn kế thừa các nghiên cứu trước đây và có chỗ đứng trong nghiên cứu

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Đề xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

3.2. Nhiệm vụ

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Luật Nam Dương.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.
- *Phạm vi nghiên cứu:*
 - Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu Công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính từ năm 2019 đến năm 2021.
 - Về không gian: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp luận

Đề tài sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng; duy vật lịch sử để nghiên cứu, tìm hiểu và phân tích các nội dung nghiên cứu.

5.2. Phương pháp thu thập số liệu

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Nguồn tài liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tiền lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty cổ phần Eurowindow. Ngoài ra các thông tin thứ cấp còn được tác giả thu thập qua sách, báo, tạp chí và internet...

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Dữ liệu sơ cấp là thông tin thu thập được thông qua bảng câu hỏi trong phiếu điều tra nhằm thu thập thông tin cho việc xác định mức độ hài lòng, mức độ đánh giá về tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Đối tượng điều tra: Nhân viên ở Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Địa điểm khảo sát: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Cách thức điều tra: Sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi điều tra gửi bằng email, gửi phiếu điều tra trực tiếp đến nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Tổng phiếu điều tra: 120 phiếu. Cơ cấu phiếu điều tra gồm 110 phiếu đối với nhân viên và 10 phiếu đối với lãnh đạo cấp trưởng phòng. Tổng số phiếu phát ra 120 phiếu, tổng số phiếu thu về 110 phiếu trong đó có 100 phiếu là của các nhân viên, và 10 phiếu của các lãnh đạo cấp trưởng phòng: 10 phiếu không hợp lệ.

5.3. Phương pháp xử lý số liệu

- *Phương pháp thống kê so sánh*

Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được thu thập, tổng hợp, phân tích và tiến hành so sánh

- *Phương pháp phân tích tổng hợp*

Từ kết quả khảo sát điều tra tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương. Tổng hợp thông tin và kết quả phân tích, đánh giá đề ra các giải pháp tạo động lực thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi cho nhân viên tại Công ty.

- *Phương pháp thống kê mô tả*

Phương pháp này được sử dụng sau khi số liệu đã được tổng hợp, phân tích. Từ đó trình bày, mô tả thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng và phúc lợi trên cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc tại các doanh nghiệp

Các số liệu sử dụng trong đề tài là những số liệu của các báo cáo và đề tài nghiên cứu đã được công bố.

6. Nội dung chi tiết

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Chương 3: Giải pháp đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Nhu cầu

Nhu cầu được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Ví dụ: nhu cầu về nghỉ ngơi, thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc...

Theo định nghĩa của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [17]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có thể đưa ra những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động; tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

1.1.2. Động cơ và động lực

Cần phân biệt hai khái niệm động lực và động cơ: cả động lực và động cơ đều hết sức quan trọng nhưng động lực có tính bền vững hơn, là yếu tố “gốc rễ”, bản chất. Ví dụ: Lý do hàng ngày chúng ta đi làm là vì hàng tháng ta cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó. Đó chính là động cơ, còn việc sử dụng tiền kiếm được vào “một việc gì đó” chính là động lực. Động lực thường mang tính bền vững và dài hạn, động cơ thường mang tính ngắn hạn, nhất thời và bề nổi.

- Động cơ

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân.

Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau. Động cơ rất trừu tượng và khó xác định bởi: Động cơ thường được che dấu từ nhiều động cơ thực do yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội. Hơn nữa động cơ luôn biến đổi, biến đổi theo môi trường sống và biến đổi theo thời gian, tại mỗi thời điểm con người có những yêu cầu và động cơ làm việc khác nhau. Khi đói khát thì động cơ làm việc để được ăn no mặc ấm, khi có ăn có mặc thì động cơ thúc đẩy làm việc để muốn giàu có và muốn thể hiện... Vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy để người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân người lao động.

- Động lực

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004): “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [17]

Theo Bùi Anh Tuấn (2011): “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [23]

Hai quan điểm trên đều có quan điểm chung rằng động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động, của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Do đó, muốn con người có động lực, nhà quản lý cần tạo cho người lao động lợi ích để thúc đẩy họ làm việc và hoàn thành tốt công việc, mục tiêu mà tổ chức đạt ra.

Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra. Nó không phải là đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

Nói tóm tắt động lực có thể được định nghĩa là các yếu tố tâm lý của cá nhân, xác định xu hướng hành vi của người đó trong một tổ chức, mức độ nỗ lực và sự kiên quyết trước mọi trở ngại. Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động

lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, hương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

1.1.3. Thù lao tài chính

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, thù lao là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế. Thông qua thù lao, các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ. Có thể nói rằng thù lao lao động là tất cả các khoản thu nhập mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua việc bán sức lao động của chính mình.

Thù lao lao động bao gồm các khoản thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Trong đó, thù lao tài chính bao gồm các khoản thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính và các khoản phúc lợi cụ thể như sau:

Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được theo định kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, tháng), hoặc là tiền công theo giờ, theo vụ việc. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở thỏa thuận và phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của người lao động (năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc).

Các khuyến khích tài chính là những khoản tiền ngoài lương mà người lao động nhận được từ các chương trình khuyến khích nâng cao năng suất, chất lượng lao động như tiền thưởng, tiền chia cho người lao động từ lợi nhuận...

Các khoản phúc lợi là phần thù lao gián tiếp người lao động nhận được dưới dạng hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; lương hưu; tiền trả cho các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật lao động (nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ phép, nghỉ việc riêng hưởng lương); các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại; tiền ăn trưa, sinh nhật; các phúc lợi khác (nếu có).

Như vậy: “Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải xã hội”.

Hiện nay trong nền kinh tế thị trường sức lao động đã trở thành một thứ hàng hoá đặc biệt và được trao đổi mua, bán trên thị trường. Giá trị của loại hàng hoá đặc biệt này chính là giá trị của sức lao động được thể hiện trong giá trị của hàng hoá dịch vụ mà người lao động làm ra tương ứng. Khi đó giá của hàng hoá sức lao động chính là số tiền mà người lao động nhận được cho công sức họ bỏ ra. Vì vậy: bản chất của tiền lương trong nền kinh tế thị trường là giá cả của hàng hoá sức lao động.

Sức lao động là yếu tố quyết định trong các yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất nên tiền lương là vốn đầu tư ứng trước quan trọng nhất, là giá cả sức lao động và là một phạm trù của sản xuất, yêu cầu phải tính đúng tính đủ trước khi thực hiện quá trình lao động sản xuất. Sức lao động là hàng hoá đặc biệt nhưng cũng giống như mọi hàng hoá khác, nên tiền công lao động là phạm trù của trao đổi, nó đòi hỏi phải ngang với giá cả các tư liệu sinh hoạt cần thiết nhằm tái sản xuất sức lao động. Sức lao động là một yếu tố của quá trình sản xuất cần bù đắp sau khi đã hao phí, nên tiền lương phải được thực hiện thông qua quá trình phân phối và phân phối lại thu nhập quốc dân dựa trên hao phí lao động, hiệu quả lao động.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Theo Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [9]

Theo Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [23]

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Tạo động lực lao động cũng có thể bao gồm tự tạo động lực lao động và các chủ thể bên ngoài tác động để tạo động lực lao động cho người lao động.

Tuy nhiên, trong phạm vi ngành quản trị nhân lực, kể từ sau đây, chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu sâu về tác động của tổ chức, doanh nghiệp để tạo động lực lao động. Theo đó, chủ thể của tạo động lực lao động là tổ chức. Đối tượng tác động tạo động lực là người lao động. Kết quả của các hoạt động tạo động lực lao động là mức độ nỗ lực làm việc của người lao động. Để tạo động lực cho người lao động cần xác định đúng nhiệm vụ cho người lao động bởi khi người lao động được giao nhiệm vụ rõ ràng họ sẽ biết mình cần phải làm

gì và phải làm tốt những nhiệm vụ được giao do đó là nhiệm vụ của họ, không phải của người khác. Thứ hai, có thể sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần hữu hiệu. Khi người lao động được kích thích về vật chất, tinh thần của người lao động sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt được thành tích cao và ngược lại, khi được kích thích về tinh thần người lao động sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn. Khi đó, họ sẽ đạt được thành tích cao trong công việc và được hưởng thù lao. Thứ ba, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Việc luôn gặp cản trở trong công việc cũng có thể làm một số người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra các điều kiện thuận lợi để vi lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Thứ tư, khai thác các khả năng, tiềm năng, tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu bậc cao của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.

1.1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

Tạo động lực lao động tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động, sự thôi thúc đó được tạo ra dựa trên một tác động khách quan nào đó lên ý thức. Do đó, khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào, người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng như tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể tạo động lực lao động bằng vật chất, bằng giao tiếp hoặc bằng cách thoả mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân.

Tạo động lực lao động có tác dụng:

- Khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực. Khi người lao động cố gắng nỗ lực làm việc là lúc họ đóng góp được giá trị lớn nhất cho tổ chức. Nhờ vậy, tổ chức sẽ phát huy được hết khả năng làm việc hiện hữu và tiềm năng trong họ.
- Tạo ra sự gắn bó tự nguyện của người lao động với tổ chức. Khi được tạo động lực lao động, người lao động làm việc vui vẻ, thoải mái, nhiệt tình và sẽ không muốn rời bỏ tổ chức nơi đã giúp họ có được niềm vui và động lực trong công việc.
- Tăng tính hấp dẫn của tổ chức đối với thị trường lao động. Các chính sách, chương trình tạo động lực của tổ chức được người lao động hưởng ứng được truyền thông ra bên ngoài sẽ là thông tin thu hút người lao động ngoài tổ chức.
- Tăng cường tính tự quản, giảm chi phí quản lý. Người lao động được tạo động lực lao động sẽ chủ động, hăng say, tích cực làm việc, từ đó sẽ làm giảm chi phí quản lý, giám sát cho tổ chức, là điều kiện để tăng năng suất lao động. Người lao động khi được tạo động lực lao động sẽ nỗ lực cố gắng làm việc, từ đó gia tăng hiệu suất làm việc cá nhân và đây là điều kiện để tăng năng suất lao động cho tổ chức.

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính sẽ bao gồm và tập trung vào thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính và các khoản phúc lợi. Để đạt được hiệu quả trong việc tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính thì phải thỏa mãn một số yêu cầu như sau:

- Đảm bảo tính hợp pháp của thù lao tài chính. Các quy định của thù lao tài chính cần đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động của nước sở tại như không trả lương thấp hơn tiền lương tối thiểu; không trả lương làm thêm giờ, làm đêm thấp hơn so với quy định hiện hành của pháp luật lao động... Khi chế độ của người lao động được thực hiện theo quy

định chung của pháp luật sẽ giúp họ đảm bảo được mức thu nhập, thời gian nghỉ ngơi để tái tạo lại sức lao động. Đồng thời, người lao động sẽ yên tâm và thoải mái khi làm việc trong môi trường được đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho họ.

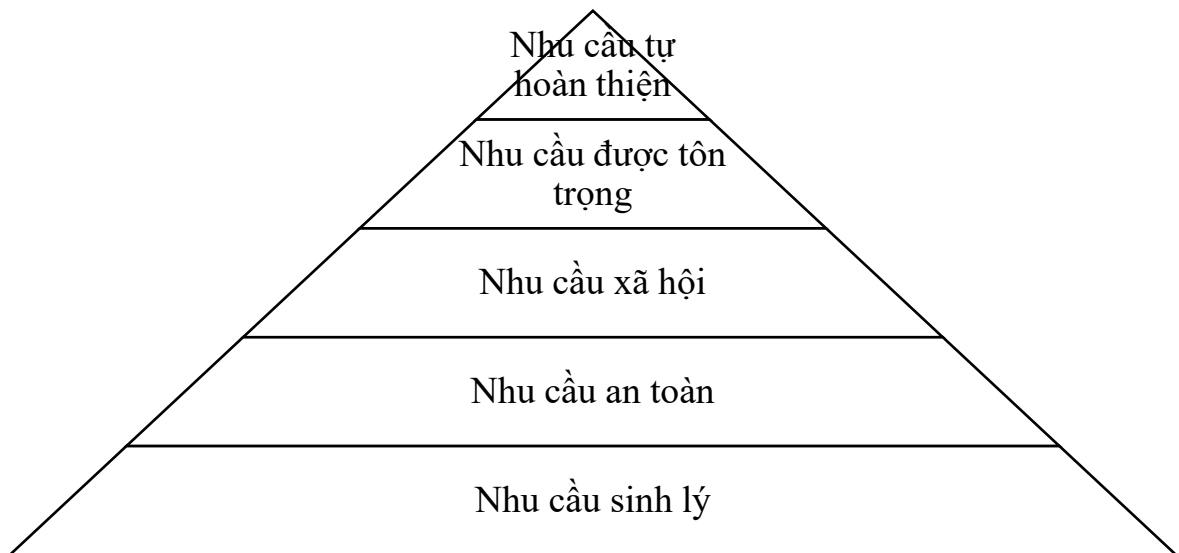
- Đảm bảo tính hợp lý của mức thù lao trả cho người lao động. Điều đó đòi hỏi mức thù lao phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động để họ có thể tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hầu hết với tất cả người lao động, mức thù lao là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và han muốn được làm việc của họ. Khi mức thù lao quá thấp hoặc không ổn định, người lao động không được đảm bảo về điều kiện sống họ sẽ có nguy cơ rời bỏ doanh nghiệp và tổ chức. Đồng thời, các khuyến khích tài chính cũng phải đáp ứng nhu cầu cơ bản của người lao động để giữ chân nhân viên giỏi. Như vậy, thù lao tài chính phải thỏa đáng, phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động.
- Đảm bảo tính công bằng, minh bạch, dễ tính, dễ hiểu của thù lao tài chính. Mức thù lao không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hằng ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với người lao động trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà người lao động được hưởng từ doanh nghiệp so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực. Không những vậy, mức thù lao phải tương xứng với công sức người lao động bỏ ra và cũng thể hiện tính công bằng. Người lao động được hưởng lương cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho doanh nghiệp. Một mức lương hợp lý mà doanh nghiệp bỏ ra để giữ chân người lao động cũng là điều dễ hiểu và nên

làm nếu thực sự người lao động đó có những đóng góp đáng kể. Khi mức thù lao công bằng, minh bạch, dễ hiểu, dễ tính thì người lao động sẽ làm việc với tâm trạng yên tâm, thoải mái và hạn chế được các tranh chấp có thể phát sinh về vấn đề tiền lương.

- Đảm bảo tính kích thích của thù lao tài chính. Điều này có nghĩa là người lao động có năng suất, chất lượng lao động cao phải được hưởng mức thù lao cao hơn người lao động có năng suất, chất lượng lao động thấp hơn; làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, làm như nhau hưởng như nhau và mức trả công lao động phải thỏa đáng. Các khuyến khích tài chính được áp dụng phải đảm bảo thu hút được sự chú ý của người lao động và thúc đẩy họ phấn đấu vươn lên trong công việc, qua đó tạo sự phát triển toàn diện của họ.

1.2. Một số học thuyết và ứng dụng học thuyết vào tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow



Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow.

(Nguồn: Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Lao động– Xã hội, Hà Nội.)

Nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970) cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và ông đã phân chia các nhu cầu của con người thành 5 nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao theo hình bậc thang:

Nhóm 1: Nhu cầu sinh lý (vật chất): là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người như thức ăn, quần áo mặc, nước uống, nhà ở... Khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được người lao động. Trong hệ thống nhu cầu của A. Maslow, nhóm nhu cầu này được xếp ở tầng thấp nhất. Trong lao động, đó là mong muốn được nhận được mức tiền lương đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của người lao động và gia đình họ.

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản. Đó là những nhu cầu của con người được sống trong một môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và đảm bảo về tài chính của người lao động. Loại nhu cầu này được xếp cấp độ thứ hai sau nhu cầu sinh lý. Trong lao động, đó là công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, được chăm sóc sức khỏe, được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Nhóm 3: Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận) là những nhu cầu được quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hiệp tác. Đây chính là nhu cầu bạn bè, giao tiếp của con người. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Trong lao động, đó là mong muốn của người lao động được tham gia các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình. Khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được công nhận là thành viên trong xã hội thì có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu này dẫn tới sự mong muốn đạt được: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Trong lao động, đó là mong muốn được thăng tiến, được trao tặng những vật có giá trị, có phòng làm việc đầy đủ tiện ích, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được vì chúng thể hiện sự thừa nhận của tổ chức đối với những đóng góp của người lao động đối với tổ chức trong thời gian nhất định.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Đây là nhu cầu bậc cao nhất trong cách phân cấp của A. Maslow bởi vì nhu cầu này thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Trong làm việc, đó là mong muốn của người lao động được làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc để tự khẳng định bản thân mình.

Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo ông, nhu cầu của con người phát triển từ thấp đến cao, khi nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì về cơ bản nó không còn tạo ra động lực và nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên mạnh hơn và tác động quyết định đến hành vi của người lao động. Vì thế, muốn tạo động lực cho người sử dụng lao động cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, từ đó dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho

họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

Chính vì thế, để tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, nhà quản lý cần gắn mức tiền lương của người lao động vào hiệu quả công việc của mỗi cá nhân, khi họ muốn mức lương cao thì họ phải nỗ lực làm việc để đạt được mức lương họ mong muốn từ đó tạo được động lực cho người lao động. Bên cạnh đó, khi nhà quản lý khen thưởng đúng lúc và kịp thời sẽ giúp người lao động cảm thấy họ được công nhận mà để được khen thưởng họ phải nỗ lực để có thành tích xuất sắc trong công việc.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi. Để có thể sử dụng tốt các

hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.
- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.
- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.
- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai. Skinner là một đại biểu tiêu biểu nhất của một trong các xu thế của thuyết hành vi cấp tiến. Skinner đổi mới thuyết hành vi cũ của Watson, hình thành thuyết hành vi tạo tác của mình, thực nghiệm trong cái hộp chú dach đã khiến ông “hành vi hóa” được quan niệm về con người và hành vi người và xã hội.

Tuy nhiên, học thuyết này có mặt hạn chế là đã coi con người như một cơ thể phản ứng, “một cái máy liên hợp vật lý”. Với quan điểm này, con người phát triển phụ thuộc vào các kích thích tác động. Hành vi không có phạm trù hoạt động mà chỉ có phạm trù phản ứng mà thôi. Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích.

Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa. Trong mỗi quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động.

Như vậy, việc vận dụng học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

Do đó, để tạo động lực lao động cho người lao động thông qua thù lao tài chính, người quản lý nên tăng cường khen thưởng cho người lao động như lời khen thưởng, các chính sách tiền khuyến khích tài chính cho sự cố gắng người lao động hay các chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động để họ nỗ lực hơn trong công việc.

1.2.3. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

J. Stacy Adams cho rằng mọi cá nhân luôn muốn được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh các quyền lợi mình được hưởng cho công sức mình bỏ ra với quyền lợi người khác được hưởng cho công sức họ bỏ ra. Nếu điều đó là công bằng sẽ khuyến khích họ. Thuyết Công Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg), thuyết Công Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm

và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Lý luận về sự công bằng đề ra năm 1965, lý luận chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức. Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$O_p / I_p = O_q / I_q$$

Trong đó:

O_p : là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được.

O_q : là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được.

I_p : là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức.

I_q : là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng, nếu không là không công bằng. Có hai tình trạng không công bằng, đó là:

- Thứ nhất: $O_p / O_q < I_p / I_q$

Tình trạng không công bằng bất lợi cho mình, nghĩ là họ cảm thấy mình làm việc vất vả nhưng không bằng người làm việc qua loa, lần sau không cần bỏ sức nữa...

- Thứ hai: $O_p / O_q > I_p / I_q$

Tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không công bằng có lợi cho mình. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tính tích cực của các thành viên trong tổ chức.

Nói chung, thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến... Do đó người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng.

Vì vậy, để tạo ra động lực lao động cho người lao động thông qua thù lao tài chính, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự công bằng giữa đóng góp cá nhân và quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng như: mức tiền lương nên gắn với hiệu quả công việc để người lao động nỗ lực làm việc thay vì chỉ tính trên thời gian làm việc sẽ không tạo được động lực để người lao động nỗ lực hơn; hay dựa vào kết quả công việc để xét duyệt tăng lương như vậy sẽ giúp người lao động nỗ lực hơn; các chính sách khen thưởng cũng nên xét duyệt trên hiệu quả công việc để lựa chọn người xuất sắc nhất để đảm bảo tính công bằng như

vậy thì người lao động sẽ cạnh tranh công bằng với nhau và cùng nhau nỗ lực hơn trong công việc; chính phúc lợi cần được phân chia công bằng để không có sự tị nạnh giữa người lao động. Khi thù lao tài chính được phân chia công bằng sẽ giúp người lao động có niềm tin hơn với doanh nghiệp, từ đó tạo được động lực giúp người lao động nỗ lực hơn trong công việc, giúp doanh nghiệp phát triển hơn.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow. Thuyết kỳ vọng do Victor Vroom – giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

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

Trong đó:

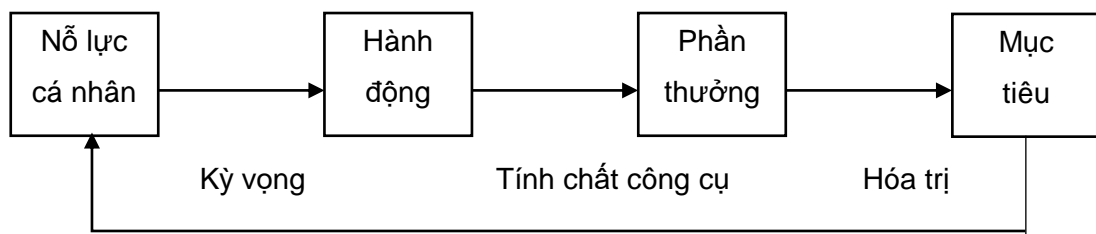
- Hấp lực (phần thưởng): sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc): niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)
- Phương tiện (niềm tin): niềm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

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu

đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Học thuyết này nghe có vẻ rất phức tạp, song thực sự hình dung ra nó không phải là khó khăn. Liệu một người có mong muốn làm việc tại bất kỳ một thời điểm nhất định nào hay không phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và nhận thức của người đó về sự đánh giá tương đối của hoạt động như là một con đường để đạt tới các mục tiêu này.

Hình dưới đây là giản đồ hóa học thuyết kỳ vọng nhưng vẫn phát biểu được những luận điểm chủ yếu của nó. Cường độ của động lực hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng và nếu như được tổ chức thưởng, liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không?



Hình 1.2. Giản đồ hóa học thuyết Kỳ vọng.

Thứ nhất, người lao động nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình? Kết quả có thể là tích cực: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự

tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác, người lao động cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc. Vấn đề quan trọng là cá nhân nhận thứ gì về kết quả sắp đến, bất kể nhận thức đó có chính xác hay không.

Thứ hai, người lao động coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập? Đây rõ ràng là vấn đề nội bộ của cá nhân và nó xem xét thái độ, tính cách và nhu cầu của cá nhân. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó là hấp dẫn, nghĩa là được đánh giá tích cực sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể có nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, người lao động phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân đó trừ phi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và đích xác mình phải làm gì để đạt được chúng. Chẳng hạn, “làm việc tốt” có nghĩa là gì xét về mặt đánh giá kết quả làm việc? Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa theo tiêu chí nào?

Cuối cùng, người lao động nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu? Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, người lao động sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu?

Xét trên giác độ hành vi, học thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động.

Thứ nhất, học thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra phải có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Đây là học thuyết

dựa vào “tư lợi” trong đó mỗi cá nhân tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi phải có sự hiểu biết và có kiến thức về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân bằng những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực.

Thứ hai, học thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao.

Cuối cùng, học thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những gì mang tính thực tế có thể không liên quan ở đây mà quan trọng là những gì người lao động kỳ vọng. Những kỳ vọng của bản thân người lao động về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải là bản thân các kết quả khách quan sẽ quyết định mức độ nỗ lực của nhân viên này.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Để đạt kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

- Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc
 - Chọn nhân viên phù hợp với công việc.
 - Đào tạo nhân viên tốt.
 - “Phân vai” rõ trong công việc.
 - Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết.
 - Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.
- Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả
 - Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác.
 - Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt.
 - Giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc

- Tăng mức độ thỏa mãn
 - Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần)
 - Cá biệt hóa phần thưởng.
 - Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả.

Học thuyết cho rằng kỳ vọng của nhân viên được thúc đẩy bởi phần thưởng và ưu đãi. Với các mục tiêu phù hợp được đặt ra, điều này có thể kích hoạt một quy trình tạo động lực giúp cải thiện hiệu suất. Khi quản lý nắm vững các nguyên tắc học thuyết kỳ vọng, họ có thể sử dụng các khái niệm để tập hợp các nhóm làm việc hiệu quả hơn để hoàn thành mục tiêu kinh doanh của mình. Họ sẽ hiểu rõ hơn chính xác những gì họ cần cung cấp để thúc đẩy nhân viên của mình, tìm kiếm bất kỳ khoảng cách nào trong các kỹ năng cần đào tạo và cam kết cung cấp phần thưởng.

Một trong những lợi thế của học thuyết kỳ vọng, nếu được áp dụng tốt, là nhân viên sẵn sàng và vui vẻ tham gia vào các dự án công việc vì ban quản lý đã lên kế hoạch tham gia dựa trên nhân viên được thúc đẩy bởi cơ hội thực hiện và nhận phần thưởng mà họ thấy là có ý nghĩa.

Tuy nhiên học thuyết sẽ không đem lại hiệu quả trong thực tế mà không có sự tham gia tích cực từ các nhà quản lý. Học thuyết cho rằng tất cả những gì nhân viên cần đã được đề cập đến. Trong thực tế, các nhà lãnh đạo phải nỗ lực tìm ra những gì nhân viên của họ coi là phần thưởng (hóa trị). Họ cũng phải đánh giá chính xác khả năng (kỳ vọng) của nhân viên và cung cấp tất cả các nguồn lực phù hợp để giúp nhân viên thành công trong công việc. Người quản lý cũng phải giữ lời; nhân viên cần tin tưởng rằng nếu họ nỗ lực và nỗ lực, họ sẽ thực sự nhận được phần thưởng đã hứa (công cụ).

Một điểm yếu khác của học thuyết kỳ vọng là khi quản lý đưa ra những động lực và phần thưởng nhất định, nhưng nhân viên không coi trọng hoặc tin vào chúng. Đây là quản lý đòn bẩy chính phải hướng dẫn hành vi của nhóm

của họ, vì vậy nếu họ không chọn phần thưởng có đủ giá trị nhận thức, nhân viên sẽ mất động lực để thực hiện.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao động vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm chí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp.

Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân lực, duy trì những người lao động giỏi, kích thích động viên người lao động và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng.

Tiền thưởng là khoản tiền mà người lao động xứng đáng được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc, vượt mức quy định thông thường. Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng định kì theo quý và thưởng đột xuất. Thưởng định kì vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả nhân viên trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể.

Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực cho người lao động, làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên, cho họ thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ. Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì phải đảm bảo nguyên tắc sau:

Tiền thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó nhân viên sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được nhân viên có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa.

Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

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

Xây dựng chế độ khen thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

Có 2 hình thức chi trả phúc lợi và dịch vụ:

Phúc lợi bắt buộc do nhà nước quy định: Nó không giúp nâng cao động lực cho người lao động nhiều bởi nó là chính sách chung nhưng nếu doanh nghiệp nào không chấp hành đầy đủ thì có thể là nguyên nhân khiến người lao động rời bỏ. Phúc lợi bắt buộc bao gồm: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế chi trả cho các trường hợp ốm đau, tai nạn, thai sản, hưu trí, tử tuất...

Phúc lợi tự nguyện: Loại phúc lợi này có tác dụng khuyến khích người lao động hơn so với loại trên bởi nó thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với nhân viên của mình. Phúc lợi tự nguyện có hình thức phong phú, nó tùy thuộc vào trình độ của nhà quản lý cũng như tình hình tài chính của công ty.

Nguyên tắc chi trả phúc lợi:

Các chương trình phúc lợi phải đảm bảo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi: Với người lao động nó làm phục hồi tinh thần và sức khỏe, giảm bớt khó khăn về kinh tế. Đối với doanh nghiệp nó phải có tác dụng tạo ra hiệu quả làm việc cao, gắn bó được nhân viên với tổ chức và nhất là trong tầm chi trả của người lao động.

Cũng như mọi công cụ khác nó phải đảm bảo khách quan, công bằng. Các chương trình phải được sự hưởng ứng của nhân viên: Nếu không nó sẽ

không thể nâng cao động lực cho người lao động được gây ra tình trạng “tiền mất tật mang của doanh nghiệp” do tính chất gián tiếp của nó.

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại doanh nghiệp

1.4.1. Kết quả và hiệu quả công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Đánh giá kết quả làm việc là so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được thể hiện qua tỷ lệ hoàn thành công việc. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động.

Năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân năm}}$$

Với bộ phận trực tiếp sản xuất thì kết quả lao động còn được thể hiện qua các chỉ tiêu: hệ số hoàn thành định mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của người lao động, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến ...

1.4.2. Thái độ, hành vi làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ

thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của họ. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức, nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như:

- Số ngày vắng mặt không lý do
- Số giờ đi muộn, về sớm
- Số vụ làm việc riêng trong giờ làm việc
- Số vụ không chấp hành nội quy về an toàn lao động
- Số vụ rời bỏ vị trí việc làm
- Sử dụng máy móc thiết bị của đơn vị vì mục đích cá nhân

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động bỏ việc hằng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu...

Tỷ lệ bỏ việc:

- Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số lao động bỏ việc}}{\text{Số lao động bình quân năm}}$$

- Ý nghĩa của chỉ tiêu: Chỉ tiêu này cho biết trong một năm tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %. Tỷ lệ này càng cao thể hiện mức độ gắn bó với doanh nghiệp càng giảm và ngược lại

1.4.5. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của

người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn... theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc... Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận người lao động có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.5.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

1.5.1.1. Vị thế và vai trò của ngành nghề trong xã hội

Vị thế, vai trò của ngành trong xã hội có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động của mỗi cá nhân trong tổ chức. Với đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động của tổ chức mình, người lao động làm việc biết rõ được vị thế ấy sẽ cảm thấy trân trọng, tự hào và thêm yêu công việc mình đang cống hiến từng ngày. Như vậy họ sẽ tận tâm, nỗ lực phấn đấu hơn chứ không phải làm việc đối phó, chỉ để lĩnh lương hàng tháng. Việc tuyên truyền phổ biến nâng cao giá trị của tổ chức là rất quan trọng. Dựa vào đó để thúc đẩy tinh thần làm việc của mỗi cá nhân, tránh tình trạng khinh thường lĩnh vực của tổ chức, gây ra tâm lý không hài lòng, và dần dần làm giảm động lực lao động.

1.5.1.2. Pháp luật của chính phủ

Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương, làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm xã hội ... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động thì động lực lao động càng cao bởi các quy định

này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thương lượng hai bên giữa chủ và thợ trong tổ chức cho phép hai bên đi đến nhất trí đưa ra những quy định về quyền lợi của người lao động cao hơn so với luật định và kết quả thương lượng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động cho người lao động.

1.5.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành trong hoạt động kinh doanh và trong cả hoạt động tuyển dụng người lao động. Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các “điểm mù”, trở thành điểm yếu mà đối phương nhìn thấy. Khi đó, trong lĩnh vực tuyển dụng nhân sự hay quá trình quản trị nhân lực sẽ gặp nhiều khó khăn do các chính sách hút người của đối thủ, nghiêm trọng là nạn chảy máu chất xám đối với lao động có trình độ cao.

1.5.1.4. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm cao. Ngược lại khi mà tổ chức đó thiếu nhân lực, những người lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc với mức thu nhập cao hơn với điều kiện tốt hơn. Vậy tổ chức đó cần phải điều chỉnh chính sách lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên của mình.

1.5.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

1.5.2.1. Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động phải đầu tư học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

1.5.2.2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái làm việc, chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả làm việc của họ trong tương lai. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của người lao động, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, để tạo động lực lao động, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện lao động tốt cho người lao động.

1.5.2.3. Phong cách quản lý của người lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo: là cách thức làm việc của “nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán

chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

1.5.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của người lao động theo hướng nào đó. Bất kỳ một tổ chức nào cũng đều muốn tạo ra cho mình một nét riêng, một phong cách riêng. Việc tạo ra một văn hóa riêng, một bầu không khí vui vẻ, tinh thần đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc sẽ tạo cho người lao động trạng thái tâm lý tốt gây hứng thú lôi cuốn mọi người tới làm việc.

1.5.2.5. Các chính sách quản lý nhân sự

Chính sách nhân sự rất đa dạng, bao gồm từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn, hợp lý, rõ ràng không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, quyền lợi của người lao động. Do đó, để tạo động lực lao động thì người quản lý cần phải xây dựng các chính sách nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

1.5.2.6. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay

những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, văn hóa thể dục thể thao...

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp

1.6.1.1. Thù lao tài chính của Công ty cổ phần Khoáng sản Lào Cai

Hiện nay Công ty Khoáng sản Lào Cai đang áp dụng chính sách thù lao tài chính thông qua tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi một cách chuyên nghiệp và có hiệu quả, cụ thể:

Công ty đang áp dụng trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng cụ thể, hệ số đánh giá rõ ràng và có sự đánh giá toàn diện. Việc đánh giá được tiến hành một tháng một lần và có xếp loại đánh giá, tương ứng với đó là các hệ số gắn với từng mức độ. Với việc áp dụng đánh giá vào trả lương, tiền lương được trả xứng đáng với kết quả của người lao động, bên cạnh đó cũng nhìn nhận năng lực của họ điều chỉnh như thế nào để phù hợp với vị trí đang thực hiện.

- Về khuyến khích tài chính

Khuyến khích tài chính thông qua thưởng gắn với nội dung và tính chất công việc giúp người lao động nhận được kết quả tương xứng với năng lực. Công ty đang áp dụng nhiều phương thức thưởng khác nhau động viên khích thích người lao động nâng cao năng suất lao động như: thưởng nhân viên xuất sắc của phòng, ban hàng tháng, thưởng nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua...

- Về trợ cấp, phúc lợi

Công ty áp dụng các khoản trợ cấp, phúc lợi rất đầy đủ nên góp phần tạo sự kích thích người lao động hoàn thành tốt công việc và khắc phục những khó khăn của họ. Hiện tại doanh nghiệp đã đảm bảo thực hiện đúng phúc lợi bắt buộc theo thời gian, mức đóng và mức hưởng đối với các loại bảo hiểm, các chế độ theo quy định của pháp luật

1.6.1.2. Thù lao tài chính của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Apatit Việt Nam

Trong quá trình hoạt động của mình, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Apatit Việt Nam đã xây dựng và hoàn thiện chính sách thù lao tài chính và áp dụng cho toàn bộ công nhân viên tại đơn vị. Trong đó, tiền lương được chia thành lương thời gian áp dụng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và khối văn phòng, lương sản phẩm dành cho công nhân sản xuất. Mỗi cách trả lương đều có công thức tính, chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, được quy định cụ thể trong quy chế lương của công ty và áp dụng đúng đối tượng, đảm bảo sự công bằng, minh bạch trong việc trả lương. Ngoài ra, với mỗi vị trí công việc, doanh nghiệp đã gắn được hiệu quả công việc với tiền lương nên tạo được sự cố gắng, nỗ lực của người lao động trong quá trình làm việc.

Để có thể trả lương chính xác và công bằng, Công ty cũng chú trọng đến việc xây dựng quỹ lương hợp lý. Căn cứ vào tình hình sản xuất của Công ty và các chỉ tiêu về lao động thực tế, Công ty đã xây dựng quỹ lương khoán theo sản phẩm và có cách xây dựng và chia lương cho bộ phận trực tiếp và gián tiếp hợp lý, có sự phân biệt rõ ràng các cấp bậc trong từng vị trí từ đó kích lệ được người lao động hoàn thành khối lượng công việc trong thời gian sớm nhất, đảm bảo được chất lượng công việc để hưởng mức lương tương xứng với kết quả.

- Về khuyến khích tài chính

Công ty đang áp dụng nhiều loại khuyến khích tài chính khác nhau: thưởng tăng năng suất, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng quý, thưởng năm... đã động viên kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động.

- Về trợ cấp, phúc lợi

Ngoài tiền lương, công ty đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện Công ty đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ công nhân viên, ngoài ra còn cung cấp xe đưa đón cán bộ công nhân miễn phí hoặc hỗ trợ xăng xe hàng tháng cho người lao động để người lao động được đảm bảo các quyền lợi cơ bản khi làm việc tại Công ty.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

Từ những kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp đã thành công trong công tác tạo động lực, tác giả rút ra một số kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương như sau:

Phải đề cao sự công bằng trong đánh giá và thực hiện công việc; trả lương dựa trên năng lực nhân viên, khối lượng công việc, chất lượng công việc. Xây dựng chế độ lương, thưởng dựa trên năng lực của từng nhân viên. Cần gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành. Phần thù lao không cố định mà thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn.

Để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo đơn vị đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng, kỷ luật rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và

thúc đẩy người lao động trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Tập trung xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ, chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Các chế độ phúc lợi xã hội cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động, để người lao động thấy gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Tổ chức cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM DƯƠNG

2.1. Tổng quan về Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

2.1.1. *Khái quát chung về Công ty*

- Giấy phép kinh doanh số 01020806/TP/ĐKHD Sở Tư Pháp thành phố Hà Nội cấp ngày 11/07/2012.
- Mã số thuế: 0105953602.
- Người đại diện pháp luật: Ông Phạm Trung Hiếu.
- Địa chỉ trụ sở chính: Tầng 3, số 16 ngõ 204 đường Trần Duy Hưng, Phường Trung Hoà, Quận Cầu Giấy, Hà Nội.
- Điện thoại: 024 22601636 / 2215 8998.
- Website: <http://www.ndlaw.vn/>

Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (Luật Nam Dương) được thành lập năm 2012, là tổ chức hành nghề luật sư thuộc Đoàn Luật sư Thành phố Hà Nội, thành viên Liên Đoàn Luật sư Việt Nam.

Luật Nam Dương có đội ngũ Luật sư và Chuyên viên tư vấn giàu kinh nghiệm, đã từng làm việc tại bộ phận pháp lý của các doanh nghiệp, các Tập đoàn Kinh tế, Công ty tư vấn, Văn phòng luật sư có uy tín, do đó chúng tôi luôn đưa ra các giải pháp pháp lý tối ưu cho khách hàng của mình.

Cùng với sự phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh, nhu cầu đối với các dịch vụ tư vấn Luật cũng ngày càng phát triển mạnh mẽ. Để đáp ứng nhu cầu đó, Luật Nam Dương cũng không ngừng mở rộng. Hiện nay, Luật Nam Dương có trụ sở chính đặt tại Hà Nội, có chi nhánh đặt tại miền Nam

với tên gọi Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương Chi nhánh Miền Nam.

2.1.1. Một số đặc điểm cơ bản của Công ty

2.1.1.1. Lĩnh vực hoạt động của Công ty

- Tư vấn Doanh nghiệp và Tái cấu trúc
- Tư vấn nội bộ Doanh nghiệp
- Đầu tư nước ngoài
- Hợp đồng
- Xử lý nợ pháp lý
- Giải quyết tranh chấp
- Bất động sản và xây dựng
- Dịch vụ pháp lý khác

2.1.1.2. Đặc điểm về thị trường và khách hàng của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

Trong 8 năm qua, Công ty liên tục đã mở rộng quy mô, chủ động liên hệ với khách hàng và luôn luôn đặt chất lượng lên hàng đầu, Luật Nam Dương luôn nhận được sự đánh giá cao về chất lượng dịch vụ cũng như thái độ làm việc của nhân viên từ các khách hàng của mình do đó số lượng khách hàng của Công ty ngày càng đông đảo.

Hiện nay, Công ty có khoảng 800 khách hàng trong đó khoảng 200 khách hàng là khách hàng thường xuyên thuộc nhiều lĩnh vực trên khắp cả nước. Các khách hàng chủ yếu của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương thường hoạt động trên các lĩnh vực: Ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ tài chính; năng lượng, dầu khí; viễn thông, điện lực; công nghiệp, nông nghiệp; giao thông, thủy lợi...

Với phương châm “Tất cả vì quyền lợi của khách hàng”, đội ngũ nhân sự của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương luôn tận tụy, nhiệt

huyết, trách nhiệm trong công việc để tìm kiếm các giải pháp pháp lý tốt nhất cho khách hàng. Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã tạo nên một tổ chức hành nghề pháp lý chuyên nghiệp, tận tâm, hiệu quả, được rất nhiều khách hàng tin tưởng hợp tác, điển hình là: Ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (Vpbank), Công ty tài chính Shinhan Việt Nam (tên cũ: Công ty tài chính Prudential Việt Nam), Công ty tài chính Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội (SHB Finance), Tập đoàn Tân Long, Công ty Văn phòng phẩm Hồng Hà, và nhiều doanh nghiệp khác.

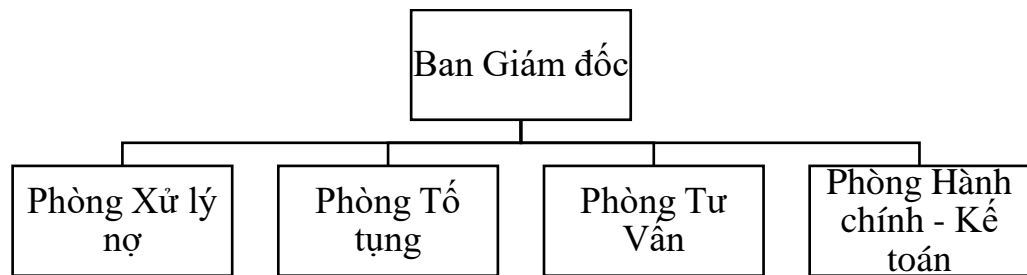
2.1.2. Bộ máy tổ chức của Công ty

Với nguyên tắc quản lý điều hành hoạt động của Công ty theo chế độ phân cấp cụ thể, rõ ràng, hệ thống quy trình, quy định làm việc và hệ thống văn bản nội bộ của Công ty được ban hành theo quy trình kiểm soát nghiêm ngặt. Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương quy tụ được đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt huyết, say mê công việc và đặc biệt có kiến thức chuyên ngành, kiến thức thực tế vững chắc để cùng nhau thực hiện các mục tiêu, định hướng trong tương lai giúp Công ty ngày càng phát triển và hội nhập với toàn cầu.

Ngoài ra Công ty còn có mối quan hệ hợp tác chặt chẽ và thường xuyên với các Công ty Luật và các nhà đầu tư lớn ở Hà Nội cùng mạng lưới công tác viên là những chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực tư vấn của Luật Nam Dương

Tổ chức bộ máy của Công ty được chuyên môn hóa để nhằm đảm bảo chất lượng và tính chuyên nghiệp của dịch vụ:

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.



(Nguồn: theo Phòng Hành chính – Kế toán)

Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận cụ thể như sau:

Giám Đốc: Là bộ phận quản lý cao nhất trong Công ty có nhiệm vụ điều hành mọi hoạt động của Công ty và các chi nhánh. Giám Đốc có trách nhiệm quản lý chung và quản lý trực tiếp phòng phòng nghiệp vụ, kế toán, kiểm soát chất lượng và chi nhánh.

Phòng Xử lý nợ: Cập nhật thông tin, hồ sơ khách hàng thường xuyên theo danh sách được giao từ đối tác. Trao đổi nắm bắt tình hình khách hàng hiện tại. Đàm phán với đối tác và khách hàng để lên phương án thanh toán phù hợp với hiện tại. Theo dõi và nhắc nhở khách khi đến hạn thanh toán và hỗ trợ làm giấy cắt nợ.

Phòng Tố tụng: Là bộ phận tham gia tố tụng các vụ án kinh tế. Tiếp nhận hồ sơ, rà soát lại thông tin, thu thập chứng cứ có giá trị giải trình hòa giải. Trường hợp các bên không thể hòa giải sẽ trình lên tòa án.

Phòng Tư vấn: Theo dõi, tìm kiếm thông tin, phát hiện nhu cầu và gợi ý dịch vụ với khách hàng; Thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường. Nắm bắt các nhu cầu cũng như các yêu cầu của khách hàng; Đàm phán, ký kết các hợp đồng với khách hàng; Theo dõi tiến trình thực hiện hợp đồng và tiến hành thanh lý các hợp đồng khi đến hạn; Báo cáo tình hình tư vấn với ban giám đốc theo định kỳ.

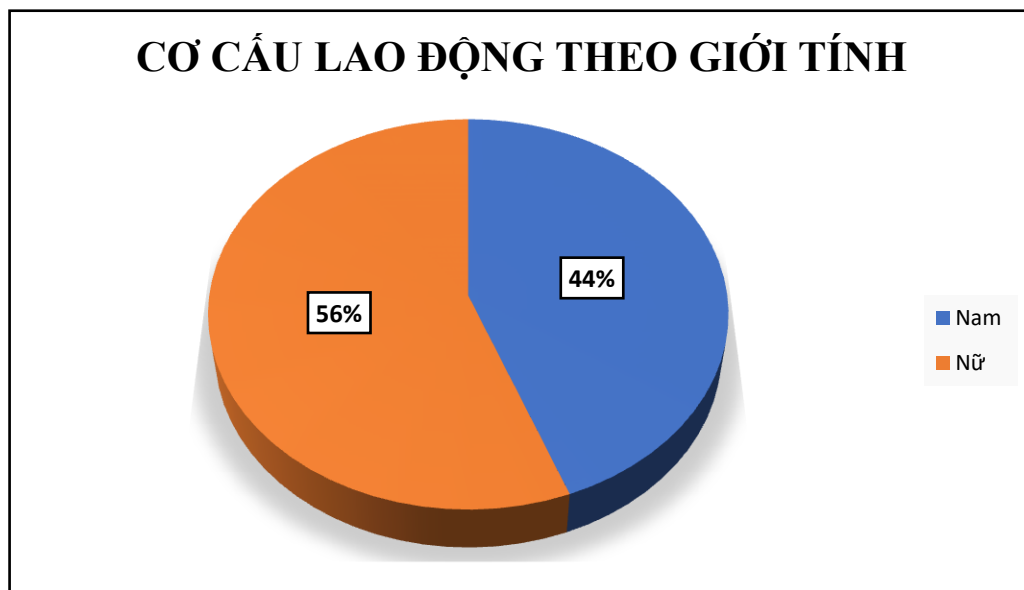
Phòng Hành chính – Kế toán: Là bộ phận thực hiện chức năng quản lý nhân sự, nghiên cứu, bố trí lao động phù hợp với tính chất của công việc.

Nghiên cứu, bố trí, sắp xếp tổ chức bộ máy quản lý, là nơi nghiên cứu và thực hiện đầy đủ các chính sách của nhà nước đối với người lao động, làm tốt công tác tuyển dụng, quản lý hồ sơ nhân sự, trả lương cho công nhân viên trong Công ty, chăm lo đời sống sức khỏe người lao động góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty. Đồng thời thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc về công tác quản lý tài chính của Công ty đảm bảo cho Công ty làm ăn có lãi, đời sống, thu nhập của Công ty ngày càng cao. Chấp hành đúng pháp luật về kế toán tài chính và luật thuế nhà nước. Thực hiện những công việc về tài chính kế toán theo đúng chuẩn mực kế toán mà nhà nước quy định, nguyên tắc kế toán hiện hành.... Cùng với các bộ phận khác trong Công ty tạo nên hệ thống thông tin quản lý năng động, hiệu quả.

2.1.3. Đặc điểm lao động của Công ty

Nguồn nhân lực là nguồn lực đặc biệt, quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Công ty luôn quan tâm, đầu tư, phát triển nguồn nhân lực như một chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững.

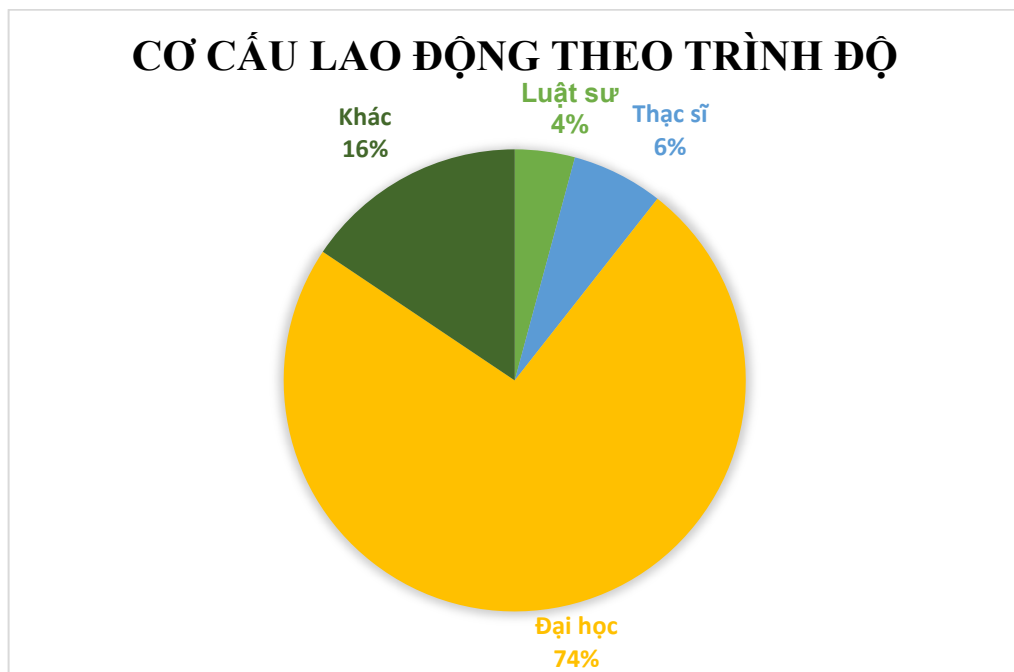
Hình 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.



(Nguồn: theo Phòng Hành chính – Kế toán)

Tỷ lệ nam – nữ khá đồng đều trong lực lượng lao động của Công ty xét theo giới tính, đảm bảo công bằng về giới tính trong tuyển dụng.

Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2021.



(Nguồn: theo Phòng Hành chính – Kế toán)

Lực lượng lao động của Công ty là lao động trẻ, có trình độ cao là những người có nhiều nhiệt huyết, hoài bão, năng động, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh chóng. Số lao động ở độ tuổi từ 23 - 35 tuổi chiếm tới 99% lao động. Với nhiệt huyết và hoài bão của tuổi trẻ, có trí tuệ và giàu kinh nghiệm đó tạo ra bầu không khí làm việc năng động, hợp tác và cạnh tranh lành mạnh trong toàn Công ty. Nó sẽ kích thích tinh thần hăng say lao động, ý thức tự học hỏi của các thành viên trong Công ty để có thể nâng cao

năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của mình. Đây là điểm thuận lợi đối với công tác tạo động lực lao động.

Tuy nhiên, đối với đội ngũ lao động này thì nhu cầu vật chất và tinh thần rất lớn ngoài tiền lương cao họ mong muốn được tận dụng hết năng lực của mình vào hoạt động kinh doanh, học hỏi, giao tiếp, nhu cầu khẳng định mình rất cao... Do đó, Công ty phải có những biện pháp thích hợp để đáp ứng những nhu cầu đó, ngoài ra Công ty cần xây dựng đầy đủ các chính sách cho người lao động và không ngừng hoàn thiện các chính sách này, tạo điều kiện và môi trường thuận lợi, giúp người lao động an tâm làm việc, phát huy năng lực để góp phần mang lại hiệu quả cao cho Công ty.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau.

Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương luôn chú trọng tập trung cải thiện điều kiện làm việc, chế độ, chính sách, thu nhập cho nhân viên. Công ty xây dựng và áp dụng chính sách tiền lương, tiền thưởng gắn với kết quả hoạt động của đơn vị, bộ phận, công tác và cá nhân nhân viên nhằm khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng công việc.

2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để nhân viên có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp đóng góp của nhân viên cho doanh

nghiệp. Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho nhân viên do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của nhân viên được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của họ.

Nguyên tắc trả lương: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương thanh toán lương tháng trước cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày mùng 5 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng.

Hình thức trả lương: Hiện nay Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đang áp dụng các hình thức trả lương cho nhân viên như sau:

$$TL_{TG} = \frac{H_{hsLi} \times TL_{mindn}}{N_{cđ}} \times N_{tt} + PC$$

Trong đó

TL_{TG} : Tiền lương thời gian của nhân viên i

H_{hsLi} : Hệ số lương của nhân viên i

TL_{mindn} : Mức lương tối thiểu Công ty áp dụng.

PC : Các khoản phụ cấp của nhân viên thứ i (Nếu có)

$N_{cđ}$: Số ngày công chế độ (26 ngày)

N_{tt} : Số ngày làm việc thực tế của nhân viên thứ i .

Phụ cấp lương:

Là các khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động... chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương. Là các khoản bổ sung thường xuyên hoặc không thường xuyên hàng tháng mà Công ty trả cho nhân viên. Công thức tính phụ cấp:

$$PC = PC_{XX} + PC_{TC} + PC_{khác}$$

Trong đó:

PC_{XX} : Phụ cấp xăng xe

PC_{TC} : Phụ cấp tiền cơm

$PC_{khác}$: là các loại phụ cấp khác được áp dụng (phụ cấp điện thoại, xăng xe, ăn ca...)

Phụ cấp tiền ăn ca: Trong thời gian làm việc 8 giờ, tất cả nhân viên đều được hưởng 1 suất ăn giữa ca. Số ngày công hưởng cơm ca là số ngày làm việc trong tháng đảm bảo quá ½ giờ làm việc tiêu chuẩn trong ngày. Mức phụ cấp 30.000 VNĐ/suất.

Phụ cấp tiền xăng xe: Là khoản tiền mà Công ty phụ cấp cho nhân viên chạy địa bàn trong Công ty. Mức phụ cấp được Ban Giám đốc Công ty quyết định từng thời điểm căn cứ vào vị trí công việc và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Mức phụ cấp 1.000.000 VNĐ/người/tháng.

Phụ cấp tiền điện thoại: Toàn bộ nhân viên trong Công ty sẽ được cấp sim của Công ty và ngày 20 hàng tháng Công ty sẽ chi trả. Trung bình 1.000.000 VNĐ/người.

Phụ cấp tăng ca: Tính theo quy định của luật lao động.

Các loại phụ cấp khác phát sinh nếu có theo Quyết định của Ban Giám đốc từng thời kỳ.

Bảng 2.1. Tình hình tiền lương của nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương giai đoạn 2019 – 2021

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2019	2020	2021
1	Tổng quỹ lương năm của nhân viên	Triệu đồng	2.040	7.680	10.944
2	Tổng lao động	Người	20	80	120
3	Tiền lương bình quân/người/năm	Triệu đồng	102	96	91,2
4	Tiền lương bình quân/người/tháng	Triệu đồng	8,5	8,0	7,6

(Nguồn: theo Phòng Hành chính – Kế toán)

Qua bảng trên cho thấy tiền lương bình quân tháng mà nhân viên Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nhận được trong giai đoạn 2019 – 2021 biến động giảm xuống, cụ thể năm 2019 tiền lương bình quân tháng của nhân viên Công ty là 8,5 triệu đồng/người/tháng, sang năm 2020 là 8,0 triệu đồng tháng (giảm 0,5 triệu đồng/người/tháng), năm 2021 tiền lương bình quân là 7,6 triệu đồng/tháng (giảm 0,4 triệu đồng/người/tháng). Trong 02 năm gần đây, thế giới đang chịu ảnh hưởng nặng nề do dịch Covid-19 khiến cho nền kinh tế suy giảm mạnh, điều đó cũng tác động mạnh đến Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương khiến cho mức lương bình quân đầu người có xu hướng giảm xuống. Tuy nhiên để đánh giá chính sách tiền lương tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương có làm hài lòng nhân viên Công ty hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát 120 nhân viên tại Công ty, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.2. Đánh giá của nhân viên Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương về chính sách tiền lương

(Đơn vị: %)

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Mức độ kịp thời trong trả lương.	10,7	15,0	36,1	20,4	17,8
2	Tiền lương tương ứng so với khối lượng công việc	11,2	13,0	40,2	20,0	15,6
3	Tiền lương phù hợp với thị trường.	15,6	13,7	26,9	38,0	5,8
4	Tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân thực hiện công việc.	18,7	26,2	22,5	20,9	11,7

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua bảng 2.2 trên về đánh giá của người lao động về tiền lương, tác giả nhận thấy rằng đa số người lao động (38.2%) trong Công ty đều có thái độ đồng ý ở mức độ chấp nhận mức lương hiện tại của mình. Tuy nhiên, phần đông trong số họ chưa hoàn toàn thỏa mãn với mức lương mà họ nhận được: 25.7 % người lao động được phỏng vấn cho biết là họ tạm chấp nhận được với mức lương của mình.

Chỉ có 35.6% người lao động thực sự đồng ý với thu nhập của mình so với khối lượng công việc đảm nhiệm. Trong khi đó, vẫn có tới 24.2% người lao động được khảo sát lại tỏ ra không đồng ý ở các mức độ khác nhau. Đánh giá của người lao động về các khía cạnh của công tác tiền lương thì hầu như trên 30% số người được hỏi chấp nhận với các khía cạnh tiền lương như sự công bằng của việc trả lương so với khối lượng công việc, mức độ phù hợp của tiền lương so với thị trường lao động. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ tương đối số người được hỏi có câu trả lời không đồng ý.

Đáng chú ý là mức độ đồng ý về tỷ lệ tăng lương của người lao động trong Công ty mặc dù vẫn khá cao nhưng tỷ lệ số người tham gia khảo sát cho rằng họ chưa đồng ý một phần hoặc hoàn toàn không đồng ý với tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả thực hiện công việc thì lại tăng cao hẳn so với các khía cạnh còn lại, chiếm tới 44.9%. Đây là chính là bài toán mà lãnh đạo Công ty cần phải giải quyết nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng, các khuyến khích tài chính

Bên cạnh tiền lương, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho nhân viên hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương thực hiện thưởng cho các cá nhân theo đúng quy định của Nhà nước và tiêu chuẩn khen thưởng của Công ty. Nguồn hình thành các quỹ khen thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận của Công ty. Hàng năm, Công ty không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Đối tượng được xét khen thưởng là những cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác, đạt được những danh hiệu thi đua; những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch định mức công việc được giao đảm bảo chất lượng, số lượng và thời gian...

Hàng tháng, các trưởng bộ phận sẽ tiến hành họp và đánh giá, xem xét thành tích thi đua của các cá nhân trong Công ty thông qua tỉ lệ hoàn thành công việc để tiến hành khen thưởng như sau:

Bảng 2.3. Tỉ lệ hoàn thành công việc xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

(Đơn vị tính: %)

Cá nhân	Tỷ lệ hoàn thành công việc
Loại A	100
Loại B	90

(Nguồn: Phương án trả lương đối với nhân viên Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương)

Theo đó mức thưởng khi hoàn thành công việc sẽ phụ thuộc vào từng xếp hạng A, B của nhân viên:

- Loại A: Hoàn thành tốt công việc, mức thưởng: 2.000.000đ/tháng
- Loại B: Hoàn thành công việc, mức thưởng: 1.000.000đ/tháng

Hàng quý, các trưởng bộ phận sẽ tổng kết số tháng hoàn thành tốt công việc của các cá nhân để đưa ra các mức tăng lương cụ thể. Nếu cá nhân có 04 tháng liên tiếp hoàn thành tốt công việc sẽ được xét tăng lương sớm tại thời điểm hiện tại mà không cần đợi đến kỳ xét tăng lương của Công ty.

Hàng năm, các trưởng bộ phận sẽ tiến hành họp và đánh giá, xem xét thành tích của các cá nhân để chọn ra 01 cá nhân xuất sắc nhất nhóm trong năm vừa qua để trình lên cho lãnh đạo Công ty. Ban lãnh đạo Công ty sẽ dựa vào kết quả đầy đủ để trao bằng khen và mức thưởng là 2.000.000đ/người vào dịp Tết niên do Công ty tổ chức để vinh danh cá nhân xuất sắc.

Điều này giúp cho nhân viên Công ty có thêm động lực để phấn đấu cả năm khi được vinh danh trước toàn Công ty. Tuy nhiên, đánh giá này vẫn còn sai sót vì trong năm đó sẽ có nhân viên vào trước và nhân viên vào sau nên khi tính trung bình trên 12 tháng thì nhân viên vào sau có phần thiệt thòi hơn.

Khoản thưởng dịp tết của Công ty được dành cho toàn bộ nhân viên. Căn cứ vào thời gian làm việc trong năm đó và chức vụ đang nắm giữ, mức thưởng sẽ dao động từ 500.000đ/người – 5.000.000đ/người. Mức thưởng khác nhau nhưng lại dễ kích thích nhân viên cố gắng hơn. Hình thức này sẽ được tổ chức vào cuối năm và được phòng Hành chính – Kế toán căn cứ vào thời gian làm việc trình ban Giám đốc phê duyệt. Khoản thưởng này chỉ đánh giá thời gian làm việc trong 01 năm nhưng chưa cho thấy thâm niên gắn bó của nhân viên.

Công tác tạo động lực thông qua tiền thưởng sẽ khó có tác dụng lớn nếu không gắn đánh giá thực hiện công việc với mức tiền thưởng. Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã tạo động lực thông qua tiền thưởng bằng cách đánh giá mức độ hoàn thành công việc với mức tiền thưởng. Tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến trái chiều, vì vậy tác giả đã tiến hành khảo sát, kết quả khảo sát được thể hiện khá rõ qua bảng sau:

Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng

(Đơn vị tính: %)

Câu hỏi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	10,7	10,3	28,5	34,5	16
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	5,3	10,3	34,2	31,7	18,5
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	7,1	15,2	21,3	32,6	23,8
Điều kiện xét thưởng hợp lý	8,9	11,4	24,9	28,8	26
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	10,6	8,9	20,2	29,1	31,2
Người được khen thưởng là phù hợp	9,6	9,3	24,9	33,1	23,1
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	8,9	11	26,7	29,5	23,8
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	9,9	10,3	25,2	31,6	23

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên về tiền thưởng tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 50,5% số người cảm thấy đồng ý với tiền thưởng được nhận từ doanh nghiệp và 21% cảm thấy không đồng ý và thất vọng về tiền

thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với nhân viên đã có phần nào phát huy tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết nhân viên Công ty. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 22,3% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 20,5% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của nhân viên Công ty.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính

Ngoài tiền lương, nhân viên cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ được nhận ngoài lương như chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm....

Hiện nay Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, nhân viên được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn thân thể cho nhân viên để họ thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh, tai nạn; Với những lao động nữ trong Công ty được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

Nhân viên được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- Tết Âm lịch: 04 ngày (01 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Giải phóng miền Nam: 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch).
- Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 1/5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh: 01 ngày (ngày 2/9 dương lịch).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo). Nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết nhân viên được nghỉ 03 ngày.

Đối với nhân viên là nữ có thời gian công tác tại Công ty từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng lao động đến thời điểm sinh để được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan Bảo hiểm xã hội chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích nhân viên đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, nhân viên được hưởng thêm chế độ tại Công ty: chế độ trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng Bảo hiểm xã hội + Hưởng lương của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trả. Quy chế phúc lợi của Công ty được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.5: Quy chế phúc lợi của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

(Đơn vị: đồng)

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày thành lập Công ty	300.000
2	Người lao động ốm đau	500.000
3	Cha mẹ ốm đau	300.000
4	Con cái ốm đau	300.000
5	Người lao động cưới	500.000
6	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000
7	Nghỉ mát (1 lần/ năm)	2.000.000

(Nguồn: Theo Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương)

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho nhân viên

đặc biệt là đội ngũ nhân trẻ. Đối với Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... càng trở lên quan trọng, nên hàng năm Công ty thường có kế hoạch về các phong trào thi đấu thể dục thể thao, các phong trào văn hóa văn nghệ và tham quan nghỉ mát cho đội ngũ nhân viên của Công ty.

Để đánh giá về chính sách phúc lợi tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của nhân viên, kết quả như sau:

Bảng 2.6. Đánh giá của nhân viên về chính sách phúc lợi của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

(Đơn vị: %)

Chỉ tiêu	Mức độ				
	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Hiểu biết rõ chính sách phúc lợi của công ty.	4.7	13.2	34	36.8	11.3
Công tác chăm lo với đời sống người lao động.	0	2.8	26.4	55.7	15.1
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN.	0	0	18	27.3	54.7
Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành.	3.8	6.6	31.1	42.4	16
Chính sách phúc lợi khiến tôi gắn bó với công ty và nỗ lực làm việc.	1.9	11.9	27.7	41.5	17.0

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua bảng trên cho thấy có 58.5% ý kiến cho rằng “rất đồng ý” và “đồng ý” về chính sách phúc lợi khiến nhân viên gắn bó với Công ty và nỗ lực làm việc. Có 31.1% ý kiến cho rằng chế độ phúc lợi tại Công ty là “bình thường” cũng giống như các doanh nghiệp khác, không có điểm gì nổi bật,

tuy nhiên cũng không bị đánh giá là tiêu cực. Có 11.9% ý kiến cho rằng họ “không đồng ý” và 1.9% ý kiến “rất không đồng ý” về chính sách phúc lợi của Công ty khiến họ nỗ lực làm việc. Những ý kiến này cho rằng, công việc và cống hiến của họ cho Công ty mà mức phúc lợi như vậy là thấp. Do vậy, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cần cải thiện và khắc phục nhằm đảm bảo mức độ tạo động lực cho nhân viên có năng lực để giữ chân nhân tài và tạo động lực cho nhân viên hơn nữa.

2.3. Đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

2.3.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc

Để đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương tác giả tiến hành khảo sát 10 cán bộ cấp trưởng phòng của Công ty về thái độ làm việc của nhân viên trong công việc.

Bảng 2.7. Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên.

Phương án trả lời	Tỷ lệ (%)
Kết quả và hiệu quả công việc rất tốt	20,00
Kết quả và hiệu quả công việc tốt	38,18
Bình thường	32,73
Kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt	9,09
Kết quả và hiệu quả công việc rất kém	0,00
Tổng	100

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Thông qua bảng số liệu điều tra cho thấy có 58,18% ý kiến đánh giá kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đạt kết quả tốt và rất tốt. Có 32,73% ý kiến cho rằng kết quả và hiệu quả công việc là bình thường và vẫn còn 9,09% ý kiến đánh giá cho rằng kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt. Công ty Luật Trách nhiệm hữu

hạn Nam Dương cần có các biện pháp tạo động lực cho nhân viên nhằm tăng kết quả và hiệu quả công việc hơn nữa.

2.3.2. Đánh giá thái độ làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát nhân viên và cán bộ trưởng phòng về thái độ làm việc của nhân viên tại Công ty được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.8. Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đối với công việc

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá của các đối tượng khảo sát (%)				
	1	2	3	4	5
1. Thái độ làm việc của nhân viên tích cực hơn	0,00	11,74	30,43	30,00	27,83
2. Nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn	0,00	13,04	33,48	29,57	23,91
3. Nhân viên thống nhất về tư tưởng, xác định làm việc lâu dài	0,00	6,52	34,78	32,61	26,09
4. Nhân viên có ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc cao hơn	0,00	5,65	33,48	32,61	28,26
5. Tinh thần phối hợp với đồng nghiệp được nâng lên	0,00	11,30	35,22	31,74	21,74

(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua khảo sát thái độ và hành vi của nhân viên đối với công việc mình đang làm có thể thấy tỷ lệ số người trả lời từ mức độ 4, 5 ở mức “đồng ý” và “rất đồng ý” chiếm tỷ lệ khá cao. Điều đó cho thấy chính sách tạo động lực thông qua thù lao tài chính của Công ty đã làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng nên họ coi công việc là nguồn sống là niềm vui của mình do vậy có thái độ làm việc tốt hơn, tích cực hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn. Điều này chứng tỏ công việc tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã đáp ứng được phần nào mong muốn của nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một tỷ lệ nhỏ nhân viên được đánh giá chưa có chuyển biến hoặc chưa chuyển biến nhiều, do vậy trong thời gian tới Công ty cần tìm hiểu nhu cầu

của nhân viên, có chính sách thù lao tốt hơn nữa để tạo động lực cho nhân viên trong Công ty.

2.3.3. *Đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động*

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực cho nhân viên ở Công ty. Nó được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Nó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.9. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021

Mức độ	2019	2020	2021
1. Khiển trách	50	62	89
2. Sa thải	2	5	4

(Nguồn: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương)

Số nhân viên vi phạm kỷ luật trong giai đoạn 2019 – 2021 của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương vẫn còn nhiều, nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ, khiển trách. Do đó, có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của nhân viên ở đây chưa thực sự tốt, số nhân viên vi phạm chủ yếu là nhân viên trẻ. Điều này cũng phản ánh tới công tuyên truyền chấp hành kỷ luật chưa thực sự đem lại hiệu quả.

2.3.4. *Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty*

Mức độ gắn bó của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm, điều đó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.10. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2019 - 2021

STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021
1	Số nhân viên rời bỏ doanh nghiệp (người)	5	10	20
2	Tổng số nhân viên công ty (người)	20	80	120
3	Tỉ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp (%)	25	12,5	16,67

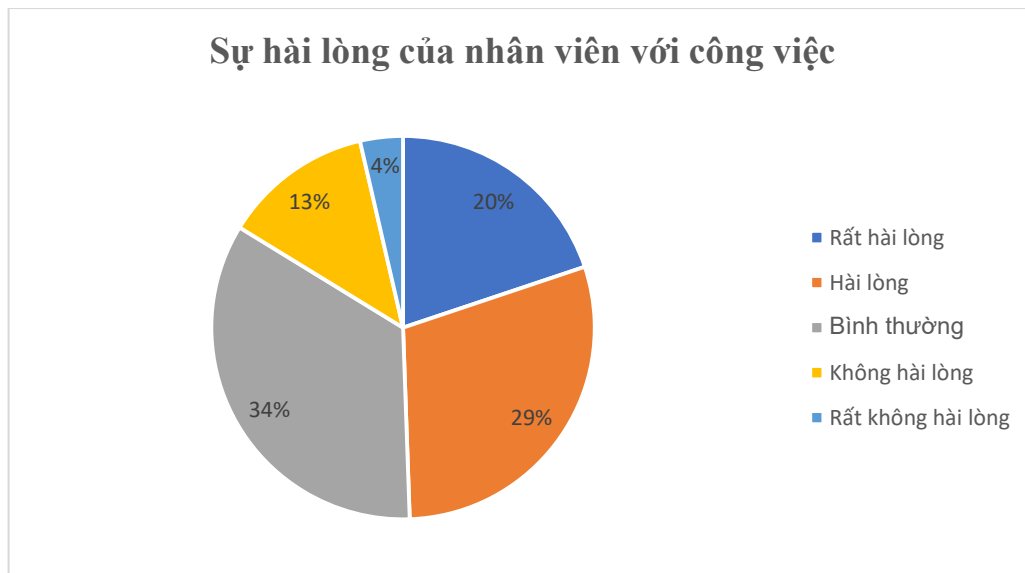
(Nguồn: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương)

Tỉ lệ nhân viên rời Công ty thay đổi cụ thể như sau: năm 2019 là 25%, sang năm 2020 là 12,5% giảm 12,5% so với năm 2019, sang năm 2021 tỷ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp đạt 16,67%, tăng 4,17% so với năm 2020. Mặc dù tỷ lệ nhân viên rời bỏ Công ty có lúc giảm lúc tăng, nhưng số nhân viên rời bỏ công ty lại tăng lên: năm 2019 là 5 người, sang năm 2020 là 10 người (tăng 5 người so với năm 2019), năm 2021 là 20 người (tăng 10 người so với năm 2020). Như vậy, Công ty cần tìm ra nguyên nhân chính xác của việc nghỉ làm việc của người lao động đã gắn bó lâu dài với Công ty.

2.3.5. Sự hài lòng của nhân viên

Để đánh giá sự hài lòng của nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương về công việc và chính sách thù lao tài chính tạo động lực cho nhân viên tại Công ty, tác giả đã tiến khảo sát và thu được kết quả ở hình sau:

Hình 2.3. Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc



(Nguồn: Qua điều tra của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy đa số nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương hài lòng với công việc của họ: có 83,63% ý kiến cho rằng họ “hài lòng bình thường” với công việc đến “rất hài lòng”, tuy

nhiên bên cạnh đó vẫn còn 12,73% ý kiến cho rằng họ không hài lòng với công việc của họ và còn 3,64% ý kiến cho rằng họ hoàn toàn không hài lòng về công việc của họ. Do vậy, Công ty cần xem xét chính sách thù lao tài chính như tiền lương, thưởng, và chính sách phúc lợi để động viên khuyến khích nhân viên, tránh tình trạng nhân viên rời bỏ Công ty vì không hài lòng với công việc dẫn đến Công ty phải tuyển dụng mới, lãng phí về nguồn lực cho Công ty và giảm hiệu quả công việc.

2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

2.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

2.4.1.1. Vị thế và vai trò của ngành nghề trong xã hội

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, người lao động ở đây sẽ phải cố gắng làm việc hơn để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong những ngành có vị thế cao, người lao động sẽ có sự hài lòng vì công việc mà họ đang làm là mong ước của nhiều người khác.

Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty là các dịch vụ tư vấn pháp luật và xử lý nợ nên đây là một ngành mang tính đặc thù, do đó, đối thủ cạnh tranh ít nhưng lại rất mạnh mẽ trong phân khúc cùng ngành. Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong Công ty cũng được tạo điều kiện để phát triển, nên tác động không nhỏ đến động lực làm việc của nhân viên.

2.4.1.2. Pháp luật của chính phủ

Tất cả những quy định của Nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, tiền thưởng và phúc lợi đối với người lao động, chính sách đối với lao động

nữ, thời gian làm việc...đều ảnh hưởng tới việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho nhân viên tại Công ty. Điều đó đòi hỏi Công ty khi xây dựng các quy chế cần tuân thủ đầy đủ những quy định trên. Do vậy, Công ty cũng đang cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ; đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương như áp dụng lương tối thiểu của Nhà nước quy định, tiến hành trả lương làm thêm giờ...

2.4.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, đối thủ cạnh tranh của Công ty không chỉ là các doanh nghiệp cạnh tranh thị trường cùng ngành mà có cả các công ty cạnh tranh về nhân lực. Đối thủ cạnh tranh của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nói riêng là những doanh nghiệp luôn mong muốn có được nguồn nhân lực mạnh hơn, chất lượng hơn Công ty, do đó lúc nào họ cũng theo sát và có khuynh hướng vượt ta về các đãi ngộ, để từ đó thu hút được nhiều lao động giỏi dẫn đến một số lao động có tay nghề xin nghỉ để chuyển sang làm cho các công ty đó. Trong khi nhân viên lại quan tâm nhất là đãi ngộ của các doanh nghiệp, đãi ngộ nhân lực của đối thủ cạnh tranh mà tốt hơn Công ty thì khiến độ hấp dẫn của Công ty giảm xuống và ngược lại, nếu các đãi ngộ của Công ty tốt hơn các đối thủ thì khiến độ hấp dẫn của Công ty tăng lên. ...

Vì vậy Công ty cần phải có công tác nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra một bầu không khí gắn bó. Ngoài ra Công ty phải có một chế độ công tác lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc, và cải tiến các chế độ phúc lợi.

2.4.1.4. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Thị trường lao động có tác động không nhỏ đến công tác đãi ngộ của Công ty vì nó là nơi cung cấp nguồn lao động cho Công ty. Sự tác động của thị trường lao động đến công tác đãi ngộ thể hiện ở hai mặt là số lượng lao động và trình độ lao động.

Nguồn cung lao động ở Việt Nam hiện nay luôn xảy ra tình trạng thiếu nghiêm trọng lao động kỹ thuật trình độ cao, lao động một số ngành dịch vụ (ngân hàng, tài chính, thông tin viễn thông, du lịch...) và công nghiệp mới. Tỷ lệ lao động được đào tạo nghề còn thấp, kỹ năng, tay nghề, thể lực và tác phong lao động công nghiệp còn yếu nên khả năng cạnh tranh thấp. Trong khi các trường đại học, cao đẳng hay trung cấp đào tạo đa ngành nghề ngày càng nhiều nhưng chủ yếu đào tạo kiến thức lý thuyết, chưa quan tâm đến các kỹ năng thực hành. Hầu hết các sinh viên ra trường không thể bắt tay ngay vào công việc mà luôn phải qua một thời gian đào tạo.

Trên thị trường lao động hiện tại, nguồn nhân lực cao cấp vẫn đang là mối quan tâm của nhà tuyển dụng nhưng nguồn cung ứng lao động có chất lượng trên thị trường còn hạn chế. Có sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa cung và cầu lao động, mặc dù thiếu việc làm chiếm tỷ lệ lớn. Điều đó ảnh hưởng đến tất cả các Công ty nói chung và Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nói riêng. Hiện nay Công ty luôn tồn kém một khoản chi phí đáng kể để đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.

2.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

2.4.2.1. Đặc điểm kỹ thuật công nghệ

Công ty đã đưa vào cập nhật nhiều phần mềm phù hợp với công nghệ hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Những phần mềm này đã mang lại nhiều tiện ích cho nhân viên trong quá trình làm việc. Vì thế khoa học công nghệ vừa có vai trò là công cụ hỗ trợ đắc lực cho công việc, vừa trở

thành là động lực, là đòn bẩy trong quá trình làm việc; kích thích người lao động có động lực làm việc để hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ.

2.4.2.2. *Điều kiện làm việc*

Với quan niệm sự thành công của Công ty còn phụ thuộc vào tính sáng tạo và sự hài lòng, hứng thú với công việc của nhân viên. Ban lãnh đạo Công ty đã thể hiện sự quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên: bố trí văn phòng làm việc tiện nghi, thoáng mát, sạch sẽ; cung cấp đầy đủ máy móc, thiết bị, phương tiện làm việc cần thiết cho nhân viên...

2.4.2.3. *Phong cách quản lý của người lãnh đạo*

Phong cách lãnh đạo của ban giám đốc Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trong thời gian qua là một trong những nhân tố có vai trò rất quan trọng trong việc khuyến khích tạo động lực lao động cho nhân viên. Ban giám đốc luôn có sự quan tâm đúng mức với nhân viên và tạo điều kiện giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ của mình.

2.4.2.4. *Văn hóa doanh nghiệp*

Trong những năm qua, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã xây dựng được một bầu không khí làm việc văn hoá, dân chủ, cho phép mọi người trong Công ty được tham gia bàn bạc các vấn đề liên quan tới công việc và lợi ích của họ. Lãnh đạo Công ty cũng rất quan tâm tới tâm tư tình cảm của nhân viên, gửi thiệp và quà chúc mừng ngày vui của nhân viên... Vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm, Công ty tổ chức liên hoan, thi đấu thể thao... cho nhân viên.

2.4.2.5. *Chính sách quản lý nhân sự*

Xuất phát từ quan điểm của lãnh đạo Công ty luôn coi trọng người tài nên các chính sách nhân sự mà lãnh đạo Công ty đưa ra nhằm phát triển con cũng hướng tới việc trọng dụng người tài. Công ty đã đưa ra lộ trình các chính

sách tuyển chọn lao động, sử dụng lao động, chính sách phúc lợi, khen thưởng... mang tính thúc đẩy nhân viên làm việc và cống hiến cho Công ty. Tuy nhiên các chính sách này chưa được ban hành và định hướng chưa được phổ biến tới toàn bộ nhân viên.

2.4.2.6. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Bất kể hoạt động tài chính nào ở Công ty cần phải có sự phê duyệt của ban lãnh đạo và phải phù hợp với những quy định của Nhà nước, để sao cho thật thiết thực, hợp lý, thực tế cho thấy các khoản đầu tư tài chính cho công tác nhân sự tại Công ty phần nào đã thỏa mãn người lao động, tuy nhiên muốn đạt hiệu quả cao hơn, Công ty cần có thêm sự đầu tư trong các hoạt động tạo động lực lao động.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Ưu điểm

Công ty đã xây dựng chính sách tiền lương rõ ràng, chi tiết, tuân thủ theo quy định của pháp luật và hợp đồng lao động, đảm bảo mức sống tối thiểu cho nhân viên.

Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Các hình thức khen thưởng, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên.

Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được Công ty thực hiện khá tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc quy định của nhà nước, Công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho Công

ty trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Mức tiền lương chưa tương xứng với công sức mà nhân viên bỏ ra, do vậy chưa tạo được động lực lao động.
- Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.
- Các biện pháp kích thích tinh thần khác cho nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương còn hạn chế, chưa đa dạng và phong phú, chưa tạo được động lực cho nhân viên trong Công ty. Vì vậy chưa có nhiều tác dụng khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

2.4.3. Nguyên nhân

Do các biện pháp tạo động lực cho nhân viên của Công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của nhân viên, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

Do Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho nhân viên mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật. Chế độ phúc lợi của Công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước.

Do nguồn lực tài chính của Công ty còn hạn chế bởi phần lớn lợi nhuận thu về của Công ty hiện đang đầu tư mở rộng quy mô, cũng như đầu tư vào trang thiết bị văn phòng. Bởi vậy nên chưa xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY LUẬT TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM DƯƠNG

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trong thời gian tới

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Công ty định hướng hoạt động tạo động lực trong thời gian tới: đặt mục tiêu với tăng lương bình quân cho cán bộ công nhân viên những năm tới lên 10.000.000 (Mười triệu đồng/tháng).

Nâng cao đời sống, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động: hoàn thiện cơ chế tiền lương, tiền thưởng hợp lý, công bằng, mang tính cạnh tranh hơn nữa để người lao động có thể phát huy quyền làm chủ, coi Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình.

Xây dựng chế độ tuyển dụng và đào tạo hợp lý, để xây dựng một đội ngũ lao động có chuyên môn và trình độ cao, phù hợp với sự phát triển của công ty.

Nâng cao chất lượng hạ tầng cơ sở, trang thiết bị để giúp giảm tải sức lao động cũng như nâng cao năng suất làm việc của nhân viên.

Phát triển Công ty theo hướng bền vững, thân thiện với môi trường, giảm thiểu ô nhiễm môi trường.

Tăng cường mở rộng đầu tư, mở rộng dịch vụ, đẩy mạnh hoạt động tư vấn không chỉ trong địa bàn Thành phố mà còn địa phương trong cả nước và xa hơn là các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Xây dựng thương hiệu Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trở nên uy tín, chất lượng trong lĩnh vực tư vấn luật.

3.1.2. Phương hướng phát triển

Thực hiện theo nguyên tắc: “đảm bảo việc làm không những nâng cao thu nhập cho nhân viên, đời sống vật chất đầy đủ hơn, tạo điều kiện cho họ công tác tốt”.

Nâng cao công nghệ kỹ thuật, trang bị, đầu tư một số phần mềm hiện đại đổi mới khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động.

Quan tâm và chú ý phát triển nghiên cứu các hình thức tiền lương, thưởng.

Tăng cường giáo dục nhân viên, trong nền kinh tế thị trường hiện nay cần khéo léo, mềm dẻo, linh hoạt. Người có ý thức tự giác lao động bao giờ cũng hăng say trong công việc, bao giờ cũng sáng tạo hơn, năng suất lao động cao hơn, ngược lại người có ý thức kém không những lao động thiếu nhiệt tình, năng suất lao động thấp, mà còn đôi lúc sẽ có những tư tưởng rã đám, lôi kéo người khác ảnh hưởng xấu tới công việc kinh doanh của Công ty. Vì vậy phải có kỷ luật lao động thật nghiêm ngặt.

Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương tiếp tục tăng cường đào tạo, sắp xếp bố trí, bổ sung những cán bộ, những nhân viên giỏi, đủ năng lực làm việc vào những chỗ còn thiếu phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty, Công ty sắp xếp hoàn thiện hơn các Phòng, ban... áp dụng triển khai tiền lương, thưởng theo quy định của Bộ Lao động thương binh và xã hội, áp dụng cơ chế khoán, nhằm khuyến khích nhân viên tăng năng suất, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả, đảm bảo thu nhập tương xứng với kết quả lao động.

Lựa chọn được những nhân tài cho Công ty, phù hợp với yêu cầu của công việc. Công ty tăng cường tuyển từ các nguồn bên ngoài để tạo ra động lực mới, góp phần tạo dựng các mục tiêu kinh doanh của Công ty. Tuyển dụng những người có năng lực, trình độ là chủ yếu do vậy mà cần chất lượng chứ không cần số lượng, để đảm bảo việc làm cho nhân viên, khắc phục tình

trạng dư thừa lao động tại Công ty, Công ty xem xét khả năng kỹ càng, trước khi ký hợp đồng dài hạn những nhân viên có chuyên môn, đồng thời tinh giảm những người không có năng lực trong công việc.

Vấn duy trì công tác tuyển chọn thường xuyên để có cơ hội tìm ra được những nhân viên giỏi cho Công ty.

Tạo điều kiện cho nhân viên có chuyên môn giỏi, nâng cao trình độ chuyên môn bằng cách tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, trung hạn.

Mở lớp huấn luyện đào tạo cán bộ quản lý...nâng cao trình độ nghiệp vụ, tạo điều kiện cho những nhân viên giỏi có cơ hội thăng tiến, đảm nhiệm các trọng trách quan trọng của Công ty.

Thực hiện các công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức, để họ cảm thấy như sống trong một gia đình lớn đó là Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương do vậy họ sẽ chia sẻ gắn bó với công việc mình làm.

Xem xét lại chế độ thù lao, lao động tại Công ty, để có một phương pháp trả lương, thưởng cho nhân viên một cách công bằng và hợp lý.

Đánh giá đúng mức độ đóng góp, hoàn thành công việc.

Tăng cường đảm bảo sức khỏe, chế độ làm việc cho nhân viên.

Chú ý hơn các chế độ bảo hiểm xã hội, y tế...cho nhân viên (tạo cảm giác an toàn) thoải mái trong công việc, thưởng, phạt, kịp thời.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Tiền lương luôn là mục tiêu và động lực phấn đấu của người lao động, từ những hạn chế về tiền lương ở chương 2, cho thấy Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cần phải hoàn thiện công tác tiền lương, tiền lương phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ nhằm tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Do vậy, việc xây dựng mức lương hợp lý, đáp ứng được

nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Mặc dù cơ chế tính lương của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương hiện nay khá hợp lý, mức lương mà Công ty trả cho nhân viên so với các công ty khác trong cùng ngành là tương đối cao. Tuy nhiên, mức lương đó nếu so với nhu cầu của nhân viên và công sức lao động mà họ bỏ ra thì có thể nói là chưa tương xứng. Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với nhân viên, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.
- Tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của nhân viên và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của nhân viên, vai trò và vị trí đích thực của nhân viên trong Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.
- Tiền lương là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó cả đời với Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương. Khi trả công phải quan tâm đến trình độ đạt được của nhân viên, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho họ.

- Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với nhân viên. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc người lao động làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự cống hiến của nhân viên. Để làm được điều đó, yêu cầu nhà quản trị phải biết được, đánh giá được khả năng của nhân viên và trên cơ sở phân tích, đánh giá công việc một cách khoa học qua đó đưa ra những quyết định hợp lý.

3.2.2. Hoàn thiện tiền thưởng, các khuyến khích tài chính

Ngoài công tác tạo động lực lao động bằng chính sách tiền lương và trả lương thì chính sách trả thưởng cũng là một công cụ rất hữu hiệu. Nếu việc trả thưởng không công bằng, chỉ tiêu trả thưởng không hợp lý cũng không thể tạo được động lực cho nhân viên. Qua thực tế, công tác thưởng và trả thưởng của Công ty mới chỉ làm tốt ở việc xây dựng còn thực hiện công tác trả thưởng lại chưa tạo được động lực thật sự cho nhân viên. Vì vậy, Công ty cần có giải pháp lựa chọn hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp.

Trong quy định về mức thưởng, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nên quy định hệ số thưởng theo quý và theo năm. Hệ số thưởng được xác định dựa trên kết quả đánh giá toàn diện, hiệu suất, hiệu quả làm việc của từng phòng ban, đơn vị theo quý và theo năm. Khi đã xác định được mức thưởng của phòng ban, đơn vị; căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng nhân viên để xét thưởng cho từng cá nhân người lao động của phòng ban, đơn vị. Hệ số thưởng theo quý và theo năm được xác định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng đến mức tiền thưởng bình quân theo quý là 2,5 tháng lương cơ bản và theo năm là 4 tháng lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho người lao động, phù

hợp với từng nhân viên có tác dụng khuyến khích nhân viên hăng say làm việc.

Hình thức thưởng cũng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng “bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đá bóng, bơi lội, thể dục...).

Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời. Như vậy, mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của nhân viên.

3.2.3. Hoàn thiện phúc lợi tài chính

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương trong từng thời kỳ. Vì vậy, Lãnh đạo Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên.
- Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

- Yêu cầu mỗi phòng tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong phòng có điều kiện gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở, làn tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

Ngoài ra, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ nhân viên ổn định cuộc sống, hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn để nhân viên yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của người lao động.

Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

3.2.4. Các giải pháp khác

3.2.4.1. Bổ sung các chính sách kích thích tinh thần làm việc

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương yếu tố tạo động lực về tinh thần đã được quan tâm tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định, do vậy cần có giải pháp nhằm bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động.

- Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động. Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam

Dương nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3; 20-10; 2-9...

- Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong Khối cơ quan Tập đoàn ngày càng đa dạng, phong phú: Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động, cụ thể: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đối với các thành viên, các đơn vị khác. Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.
- Phải có lượng vốn nhất định để đảm bảo đầu tư trang thiết bị, máy móc, phương tiện làm việc cho người lao động. Đây là điều kiện cần để đảm bảo Công ty có được cơ sở làm việc ổn định và có hệ thống trang thiết bị đầy đủ đảm bảo tốt nhất cho quá trình thực hiện công việc của người lao động.
- Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương cần phải quan tâm hơn nữa đến công tác chăm lo sức khỏe cho người lao động như tổ chức cho người lao động khám bệnh định kỳ hàng năm ở những nơi khám chữa bệnh uy tín, danh mục khám bệnh đa dạng, xét nghiệm phát hiện sớm các bệnh ung thư... Nếu chẳng may người lao động mắc bệnh hiểm nghèo thì cơ quan có chế độ hỗ trợ thêm cho người lao động điều trị. Làm được như vậy thì người lao động thấy mình được cơ quan quan tâm, tinh thần người lao động phấn khởi, hăng say làm việc, hết mình với mục tiêu của Công ty.

- Khi bổ nhiệm, điều động cán bộ phải qua bình bầu, công khai các vị trí, tiêu chuẩn, đảm bảo tính công bằng, minh bạch để người lao động thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc mà phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh. Điều này tác động rất lớn đến tinh thần người lao động.
- Công ty phải xây dựng các chương trình hoạt động cụ thể, lên định hướng hoạt động rõ ràng, chỉ ra các chi phí cần thiết, tư vấn giúp đỡ cho các nhà quản trị trong việc lựa chọn hình thức tổ chức, sao cho việc thực hiện mang lại kết quả tốt cho công tác tạo động lực.

3.2.4.2. Tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của nhân viên

Hiện nay Công ty vẫn chưa tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của người lao động. Nhu cầu chính là những thứ mà nhân viên mong muốn đạt được, nếu Công ty nắm bắt được các nhu cầu này mới có căn cứ cơ sở cho các giải pháp nhằm tạo ra động lực trong lao động. Việc nắm bắt cụ thể các nhu cầu để tạo động lực lao động là rất cần thiết. Biết chính xác nhu cầu mới có thể tạo được động lực cho đúng đối tượng, tạo ra sự công bằng giúp cho nhân viên có niềm tin vào cách làm việc, hoạt động của Công ty. Nếu không nắm bắt được đúng nhu cầu dễ gây ra tạo động lực không đúng đối tượng, không phù hợp sẽ không thúc đẩy được động lực cho nhân viên trong Công ty, đôi khi còn là sự “lãng phí” nguồn tài lực khi không biết cách khai thác và sử dụng. Với tình hình thị trường kinh tế cụ thể trên cả nước hiện nay thì tỷ lệ thu nhập của nhân viên vẫn còn rất thấp so với chi phí sinh hoạt, vì vậy Công ty nên tập chung phân tích các nhu cầu thiết yếu và nhu cầu học hỏi của nhân viên là chủ đạo. Các nhu cầu về tinh thần có thể xem xét nhưng mức độ thực hiện là không cao và ít mang tính khả thi đối với Công ty.

Chính vì thế, Công ty cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và phương pháp cụ thể để tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu của nhân viên. Để kết quả nghiên cứu có giá trị sử dụng thì Công ty cần đảm bảo các công việc sau:

- Quy định ra bộ phận thực hiện công tác một cách rõ ràng.
- Quy trách nhiệm cụ thể với phòng ban được giao nhiệm vụ đó. Trách nhiệm này được thể hiện cụ thể trong các bảng phân công và giao việc. Trong đó quy định rõ về cách thực hiện công việc, quyền lợi và trách nhiệm của người được giao nhiệm vụ. Có sự đồng thuận của người giao nhiệm vụ và người được giao để đảm bảo quy trình thực hiện công việc và trách nhiệm với công việc được giao sẽ được thực hiện đúng.
- Xây dựng các chỉ tiêu nghiên cứu về nhu cầu của nhân viên theo hệ thống quy chuẩn rõ ràng. Các chỉ tiêu rõ ràng không chỉ giúp cho người thực hiện dễ hiểu, dễ nắm bắt công việc mình phải thực hiện mà còn giúp cho quá trình kiểm tra, giám sát được dễ dàng thực hiện hơn.
- Việc thực hiện nghiên cứu phải mang tính chất thường xuyên liên tục có thể theo chu kỳ theo quý hoặc theo từng năm. Vì nhu cầu của nhân viên là không giống nhau ở các thời điểm, vì vậy việc nghiên cứu thường xuyên sẽ giúp Công ty nắm bắt được kịp thời những nhu cầu mới thay đổi để có những giải pháp giải quyết đúng lúc và hợp lý nhất.
- Nguồn thông tin thu thập không chỉ dừng trên việc lấy ý kiến cá nhân của một số cán bộ lãnh đạo ở các bộ phận công việc. Phải kết hợp với kết quả thu được từ việc điều tra trực tiếp nhu cầu từ người lao động.
- Xử lý, tiếp nhận kết quả thu được một cách công tâm, công bằng và công khai. Vì kết quả của quá trình xử lý là điều mà Công ty mong đợi khi bỏ ra chi phí và nguồn lực để tìm kiếm, nó có giá trị trong việc ra các quyết định làm thay đổi cách thức hoạt động của Công ty.
- Dựa trên kết quả thu được xây dựng các biện pháp phù hợp, xác định để tạo được nhu cầu cho người lao động.

- Bộ phận thu thập thông tin riêng biệt không phải là các đối tượng quản lý, hay nhóm tập thể vì dễ gây ra việc thông tin đưa về không công bằng do phát sinh các lợi ích nhóm.

Phương pháp nghiên cứu Công ty có thể áp dụng:

- Tổ chức nghiên cứu, thu thập thông tin qua điều tra thực tế. Đặt ra các câu hỏi trực tiếp với nhân viên trong doanh nghiệp. Đây là cách làm thu thập được kết quả thông tin chính xác nhất. Tuy nhiên, để thực hiện được phương pháp này Công ty phải chấp nhận bỏ ra chi phí về nguồn nhân lực và tài chính.
- Nghiên cứu dựa trên các học thuyết về nhu cầu của các nhà học giả đã được công nhận để đánh giá nhu cầu nhân viên theo các thang đo cụ thể. Sử dụng các thang đo có sẵn để đối chiếu so sánh xem nhu cầu của người lao động đang ở vị trí nào. Tuy cách làm này không tốn nhiều chi phí nhưng kết quả thu được lại không đảm bảo tính chính xác, vì kết luận về nhu cầu của nhân viên không do nhân viên phản ánh và chỉ dựa trên cảm quan của người đánh giá các nhu cầu này.

Để thực hiện tốt công tác này Công ty cần đảm bảo yếu tố như:

- Cần nghiên cứu tốt các chỉ tiêu. Đảm bảo các chỉ tiêu đưa ra là phù hợp với tình hình thực tế của người lao động và thực trạng của Công ty. Lấy ý kiến trực tiếp của người lao động trong việc xây dựng các chỉ tiêu.
- Tổ chức tốt nhân lực đảm bảo có đủ lực lượng người thực hiện công tác mà trong quá trình thực hiện thu thập thông tin người lao động không bị chồng chéo nhiều nội dung công việc (một người phải làm nhiều việc cùng một lúc).
- Đảm bảo nguồn tài chính ổn định cho công tác được diễn ra đúng thời điểm và mang tính chất liên tục.

- Kết quả thu thập về phải được phân chia, tổng hợp một cách khách quan và công bằng.

KẾT LUẬN.

Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của nhân viên, tăng cường sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp chính là công tác tạo động lực. Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ nhằm tạo ra được một đội nhân viên có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Việc thực hiện đề tài nghiên cứu luận văn “**Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương**” đã giúp cho tác giả nắm vững hơn nữa các kiến thức, nội dung lý luận về quản trị nhân lực, biết cách vận dụng lý thuyết vào trong hoạt động thực tiễn. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, học viên rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô để học viên có thể hoàn thiện nội dung luận văn thạc sĩ này.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.

1. Nguyễn Thị Ngọc Anh (2015), Luận văn thạc sỹ, Hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Mai Quốc Bảo (2010), “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam” luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Hồ Xuân Bảy, Nguyễn Thành Độ “Biện pháp tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp chế biến nông sản của tỉnh Nghệ An. Bài đăng trên tạp chí Kinh tế & Phát triển số 177, tháng 3 năm 2012
4. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2016, 2017, 2018, 2019) Các văn bản quy định về Lao động tiền lương, Nhà xuất bản Lao động.
5. Nguyễn Thị Cành (2004), Giáo trình phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế, Nhà xuất bản đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh.
6. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), Giáo trình Phương pháp và kỹ năng Quản lý nhân sự, Nhà xuất bản lao động xã hội, Hà Nội.
7. Vũ Cao Đàm (2005), Giáo trình khoa học quản lý, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn
8. Nguyễn Thùy Dung (2015) với đề tài "Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội", luận văn thạc sỹ trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà nội
10. Hoàng Văn Hải (2011) “Quản trị nhân lực” Nhà xuất bản Thống kê.

11. Nguyễn Hương (2008), Tổ chức điều hành nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - xã hội.
12. Mai Thanh Lan (2016) Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
13. Mai Thanh Lan (2014), Giáo trình tuyển dụng nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
14. Trần Thị Thùy Linh (2014), “Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của Tổng công ty Hàng không Việt Nam” luận văn thạc sĩ.
15. Phạm Vũ Luận (2004), “Giáo trình quản trị DN thương mại”, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê
16. Nguyễn Thanh Minh (2014), “Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần vật liệu xây dựng I sơn La” luận văn thạc sĩ trường Đại học Lao động – Xã hội
17. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm, (2004), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
18. Quốc hội (2012), Bộ Luật Lao động số 10/2012/QH13
19. Võ Thị Hà Quyên (2010, “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may 29/3” luận văn thạc sĩ - Trường Đại học Đà Nẵng.
20. Phạm Văn Sơn (2015), “7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”, Báo giáo dục thời đại
21. Lê Tiến Thành (2011), Nghệ thuật quản lý nhân sự, Nhà xuất bản NXB Lao động
22. Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Tiền lương – Tiền công, Trường đại học Lao động – xã hội, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội.
23. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội

- 24.Đỗ Thị Thu (2008) “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)” Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- 25.Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam - Lilama.
- 26.Vũ Thị Uyên (2008) “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội
- 27.Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (2019, 2020, 2021), Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- 28.Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (2019, 2020, 2021), Báo cáo kết quả tuyển dụng
- 29.Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (2019, 2020, 2021), Báo cáo kết quả đào tạo
- 30.Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (2019, 2020, 2021), Báo cáo tình hình nhân lực của Doanh nghiệp
- 31.Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương (2019, 2020, 2021), Quy chế chi tiêu nội bộ

PHIẾU KHẢO SÁT
PHIẾU KHẢO TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY LUẬT
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NAM DƯƠNG

Xin kính chào anh, chị

Tôi là Đỗ Thùy Linh, công tác tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương, hiện là học viên cao học của Trường Đại học Lao Động Xã hội, thực hiện đề tài nghiên cứu: Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua chính sách đãi ngộ tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương.

Phiếu khảo sát này thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Luật Trách nhiệm hữu hạn Nam Dương, thông qua chính sách đãi ngộ. Sự giúp đỡ của anh, chị có ý nghĩa rất lớn đối với đề tài nghiên cứu của tôi. Mọi thông tin do anh, chị cung cấp được sử dụng chỉ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Rất mong anh, chị quan tâm, dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành các câu hỏi dưới đây:

Phần 1: Thông tin chung

1. Giới tính: Nam/ Nữ

2. Tuổi của bạn ở nhóm nào:

- a. Từ 20 – 35 tuổi.
- b. Từ 36 – 45 tuổi.
- c. Lớn hơn 45 tuổi.

3. Thâm niên làm việc:

- a. < 5 năm.
- b. Từ 5 – 10 năm.
- c. Từ 10 – 20 năm
- d. Trên 20 năm.

4. Trình độ chuyên môn:

- a. Thạc sĩ.
- b. Đại học.
- c. Cao đẳng.
- d. Trung cấp.

Phần 2: Mức độ tạo động lực của thù lao tài chính.

Chỉ dẫn: Anh/Chị khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp nhất trong từng phát biểu sau:

Các hạng mục	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
A. Đánh giá về tiền lương					
Mức độ kịp thời trong trả lương	1	2	3	4	5
Tiền lương tương ứng so với khối lượng công việc	1	2	3	4	5
Tiền lương phù hợp với thị trường	1	2	3	4	5
Tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
B. Mức độ hợp lý của chế độ khuyến khích khen thưởng					
Hài lòng với tiền thưởng được nhận.	1	2	3	4	5
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý.	1	2	3	4	5

Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	1	2	3	4	5
Điều kiện xét thưởng hợp lý	1	2	3	4	5
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng.	1	2	3	4	5
Người được khen thưởng là phù hợp.	1	2	3	4	5
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời.	1	2	3	4	5
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng.	1	2	3	4	5
C. Đánh giá về chính sách phúc lợi					
Hiểu biết rõ chính sách phúc lợi của Công ty.	1	2	3	4	5
Công tác chăm lo với đời sống người lao động.	1	2	3	4	5
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN.	1	2	3	4	5
Phúc lợi tốt hơn các Công ty khác cùng ngành.	1	2	3	4	5
Chính sách phúc lợi khiến tôi gắn bó với Công ty và nỗ lực làm việc.	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị!