

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐỖ THỊ HUYỀN THU'

**Đề tài: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Người hướng dẫn khoa học : TS.Trần Thị Minh Phương

HÀ NỘI, 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực, có nguồn gốc, trích dẫn rõ ràng.

Hà Nội, ngày tháng 10 năm 2021

Tác giả luận văn

Đỗ Thị Huyền Thư

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn Thạc sĩ của mình, bên cạnh sự cố gắng của bản thân, tôi đã nhận được sự giúp đỡ và hướng dẫn tận tình của các Thầy, Cô giáo. Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Khoa Sau Đại học Trường ĐH Lao động – Xã hội đã nhiệt tình truyền đạt kiến thức trong suốt quá trình học tập và hoàn thành Luận văn tốt nghiệp. Đặc biệt, xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Minh Phương, người đã trực tiếp hướng dẫn tôi trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn của mình.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã động viên khuyến khích tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng 10 năm 2021

Tác giả luận văn

Đỗ Thị Huyền Thư

MỤC LỤC

LỜI 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.....	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	8
7. Kết cấu của luận văn	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. Nhu cầu	10
1.1.2. Động lực.....	10
1.1.3. Tạo động lực lao động.....	12
1.1.4. Nhân viên kinh doanh	13
1.1.5. Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	15
1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động	16
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	16
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner	18
1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam.....	19
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng	20
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh	21
1.3.1. Xác định nhu cầu của đội ngũ nhân viên kinh doanh	21
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính.....	22
1.3.2.1. Tạo động lực thông qua hệ thống tiền lương	22
1.3.2.2. Tạo động lực thông qua phụ cấp, phúc lợi.....	24
1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua chế độ thưởng	25
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính	26
1.3.3.1. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực của nhân viên kinh doanh	26

1.3.3.2. Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các chính sách quản trị nhân lực	26
1.3.3.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên kinh doanh	27
1.3.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực.....	28
1.3.3.5. Sự quan tâm của lãnh đạo	29
1.3.3.6. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho đội ngũ nhân viên kinh doanh	30
1.3.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động của nhân viên kinh doanh	31
1.3.4.1. Mức độ nỗ lực của nhân viên kinh doanh.....	31
1.3.4.2. Năng suất lao động.....	32
1.3.4.3. Sự gắn bó của người lao động.....	33
1.3.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động	33
1.3.4.5. Tỷ lệ thay thế nhân viên	34
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động trong doanh nghiệp.....	35
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	35
1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	37
1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại một số tổ chức và bài học rút ra cho Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội. 41	
1.5.1. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại một số tổ chức	41
1.5.1.1. Tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn và dịch vụ Kim Đô.....	41
1.5.1.2. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Phần mềm FPT (FPT Software).....	43
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Bảo hiểm Quân đội..	44
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI.....	45
2.1. Tổng quan về Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội	45
2.1.1. Thông tin chung về Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội	45
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	46
2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức.....	47

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của MIC	48
2.1.5. Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực của MIC	49
2.1.5.1. Nhân lực toàn công ty	49
2.1.5.2. Nhân viên kinh doanh toàn công ty	50
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội	52
2.2.1 Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại MIC.....	52
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính.....	55
2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương.....	55
2.2.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng.....	62
2.2.2.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi.....	66
2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính.....	72
2.2.3.1. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực người lao động.....	72
2.2.3.2. Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các chính sách quản trị nhân lực	74
2.2.3.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động.....	76
2.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực.....	79
2.2.3.5. Cải thiện môi quan hệ các cấp	81
2.2.4. Kết quả tạo động lực lao động tại MIC thông qua các tiêu chí đánh giá.....	82
2.2.4.1. Mức độ nỗ lực trong công việc của NVKD.....	82
2.2.4.2. Kết quả làm việc và năng suất lao động của đội ngũ NVKD	84
2.2.4.3. Sự gắn bó với tổ chức của nhân viên kinh doanh	85
2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội.....	86
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	86
2.3.1.1.Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước	86
2.3.1.2.Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước	87
2.3.1.3.Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động	88
2.3.1.4.Vị thế của ngành.....	88
2.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	89
2.3.2.1.Văn hóa tổ chức	89

2.3.2.2. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.....	90
2.3.2.3. Đặc điểm đội ngũ nhân viên kinh doanh	92
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội	92
2.4.1. Ưu điểm.....	92
2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân.....	93
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI.....	96
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội	96
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới.....	96
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tổng công ty trong thời gian tới.....	98
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội	99
3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.....	99
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính	102
3.2.2.1. Hoàn thiện công thức lương doanh thu.....	102
3.2.2.2. Thay đổi cách xác định lương cơ bản	104
3.2.2.3. Xây dựng chính sách thưởng hợp lý	106
3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính.....	108
3.2.3.1. Xây dựng hoạt động đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, khoa học.....	108
3.2.3.2. Hoàn thiện hoạt động lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo	112
3.4. Một số khuyến nghị giúp tạo động lực lao động cho đội ngũ NVKD tại MIC	115
3.4.1 Đối với công ty.....	115
3.4.2. Đối với Người lao động	116
KẾT LUẬN.....	118
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC VIẾT TẮT

BHG	Bảo hiểm gốc
BHXH	Bảo hiểm xã hội
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
NLĐ	Người lao động
NVKD	Nhân viên Kinh doanh
TBH	Tái bảo hiểm

DANH MỤC BẢNG BIỂU SƠ ĐỒ

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của MIC.....	47
--	----

BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của MIC các năm	48
Bảng 2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực MIC từ 2018 - 2020.....	49
Bảng 2.3. Đặc điểm đội ngũ nhân viên kinh doanh MIC năm 2018 - 2020...	50
Bảng 2.4. Kết quả khảo sát hệ thống nhu cầu của NVKD tại MIC	52
Bảng 2.5. Đánh giá khả năng tạo động lực thông qua tiền lương tại MIC	59
Bảng 2.6: Số tiền thưởng cho ngày nghỉ lễ.....	62
Bảng 2.7. Đánh giá của NVKD về nội dung tạo động lực thông qua chính sách tiền thưởng	63
Bảng 2.8: Phúc lợi tại Công ty MIC năm 2020	67
Bảng 2.9. Đánh giá của NVKD về nội dung tạo động lực lao động thông qua phụ cấp phúc lợi	69
Bảng 2.10. Đánh giá của NVKD về hoạt động phân công bố trí công việc tại MIC	72
Bảng 2.11. Đánh giá của NVKD về hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty .	76
Bảng 2.12. Đánh giá của NVKD về việc tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực	78
Bảng 2.13. Đánh giá của NVKD về mối quan hệ các cấp tại MIC	80
Bảng 2.14. Tỷ lệ thay thế nhân viên kinh doanh	84

BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Mức độ sẵn sàng nỗ lực của NVKD trong công việc.....	82
Biểu đồ 2.2. Mức độ sẵn sàng công hiến cho tổ chức.....	82
Biểu đồ 2.3. Đánh giá tác động của VHTC đến động lực làm việc của NVKD.....	89

Biểu đồ 2.4. Đánh giá về quan điểm tạo động động lực cho NVKD của ban
lãnh đạo
MIC.....90

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nếu trước đây sự phát triển của mỗi quốc gia phụ thuộc vào nguồn tài nguyên thiên nhiên hay nguồn vốn thì ngày nay, trong thời đại toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế thế giới, với quan niệm mới về nguồn lực thì nguồn nhân lực mới là tài sản quý giá nhất của mỗi quốc gia, quyết định sự phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, khẳng định vị thế của dân tộc trên trường quốc tế.

Đối với các doanh nghiệp cũng vậy, để tồn tại và phát triển đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình thông qua các tiêu chí về năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động, bằng cách sử dụng hiệu quả, triệt để nguồn lực con người. Đặc biệt trong nền kinh tế thị trường mở rộng hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, thì việc xây dựng cho mình một nguồn nhân lực chất lượng cao, duy trì đội ngũ nhân viên trung thành, tích cực, nhiệt huyết, đam mê, sáng tạo đóng một vai trò hết sức quan trọng.

Trong quản trị nhân lực, có nhiều cách làm khác nhau để phát huy yếu tố con người, trong đó tạo động lực lao động là biện pháp mang tính lâu dài và hiệu quả. Tạo động lực làm việc đối với người lao động là một biện pháp để các doanh nghiệp phát huy và khai thác tối đa những nguồn lực hiện có, nâng hiệu quả sản xuất mà chi phí đầu tư lại thấp, giúp doanh nghiệp khắc phục những khó khăn trước mắt cũng như lâu dài. Động lực làm việc được ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, động lực làm việc phải có thì hiệu quả công việc mới cao. Khi làm việc với động lực cao, người lao động sẽ say mê, tìm tòi, sáng tạo trong công việc và tự nguyện cống hiến cho tổ chức.

Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân Đội (viết tắt: MIC) là một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Là đơn vị

thành lập khá muộn với số vốn điều lệ ít ỏi so với các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường nên hiệu quả và chất lượng của hoạt động kinh doanh của công ty chủ yếu được quyết định bởi sự ổn định về nguồn nhân lực và động lực làm việc của người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực, kích thích tinh thần giúp thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả, trong thời gian qua, MIC đã đưa ra nhiều biện pháp khích lệ người lao động toàn đơn vị nói chung và đội ngũ làm công tác kinh doanh nói riêng phát huy năng lực cá nhân, nâng cao hiệu quả làm việc, như: xây dựng chế độ lương, thưởng hợp lý, duy trì môi trường làm việc thân thiện, tạo điều kiện cho người lao động học tập nâng cao năng lực, tạo cơ hội thăng tiến... tuy nhiên kết quả tạo động lực lao động tại công ty vẫn còn hạn chế. Số lượng lao động nhảy việc còn nhiều, một bộ phận người lao động chưa thực sự nỗ lực hết mình vì tổ chức, không hoàn thành được kế hoạch kinh doanh đã đề ra...

Xuất phát từ thực trạng trên, cùng với các kiến thức đã được học, tôi đã quyết định lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân Đội”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình. Thông qua việc nghiên cứu hệ thống lý thuyết, đồng thời phân tích thực trạng các hoạt động tạo động lực lao động tại MIC, từ đó rút ra các nhận xét và đề xuất các giải pháp hoàn thiện Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, đóng góp phần tài liệu cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực lao động.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới, có rất nhiều công trình đã nghiên cứu về nhu cầu và vấn đề động lực lao động của người lao động, trong số đó có thể kể đến các học thuyết như: Học thuyết Maslow và sự áp dụng học thuyết này trong quản trị nhân lực, Học thuyết Tăng cường tích cực của Frederic Skinner, Học thuyết kỳ vọng “Expectancy Theory” của Victor H. Room, Học thuyết công bằng “Equity Theory” được John Stacy Adams công bố lần đầu tiên vào năm 1963, Học thuyết hai yếu tố “Two Factors Theory” còn được gọi là học thuyết động lực – môi trường tổ chức Herzberg của tác giả Frederick Herzberg, Học thuyết đặt mục tiêu “Goal – Setting Theory” của Edwin Locke... Các học thuyết trên đều có điểm chung là: các tác giả đều cho rằng nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người từ đó các nhà nghiên cứu đã tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của người lao động.

Wallace D.Boeve (2007), A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó yếu tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm yếu tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm yếu tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011): Nghiên cứu này xem xét những yếu tố nào tác động đến động lực lao động và mức độ hài lòng đối

với công việc của nhân viên trong ngành công nghiệp bán lẻ bằng cách sử dụng học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg. Nghiên cứu được tiến hành khảo sát các nhân viên bán hàng tại các cửa hàng quần áo của phụ nữ trong Trung tâm mua sắm Bandar Sunway ở bang Selangor. Kết quả nghiên cứu cho thấy điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên bán hàng. Yếu tố quan trọng thứ hai là sự công nhận và tiếp theo chính là chính sách của công ty và chế độ tiền lương.

Nghiên cứu của NadeemShiraz và Majed Rashid (2011): thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nếu thay đổi quy chế về cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo cho NLD thì động lực làm việc và sự hài lòng cũng thay đổi tương ứng.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Trong nước, vấn đề tạo động lực lao động cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

Tác giả Hoàng Thị Hồng Nhung (2015) trong luận văn “Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng” đã nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động qua việc hệ thống hóa các vấn đề lý luận về tạo động lực, chỉ ra các yếu tố tạo động lực thông qua yếu tố kích thích vật chất và tinh thần. Từ đó đánh giá được thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty 789 Bộ

Quốc Phòng và đề xuất các giải pháp đẩy mạnh việc tạo động lực cho người lao động trong thời gian sau đó tại Công ty.

Tác giả Nguyễn Thị Hoa (2016) trường ĐH Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội trong luận văn “Tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Đầu tư Thương mại và Dịch vụ Long Hưng”. Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến tạo động lực lao động nói chung và tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Đầu tư Thương mại và Dịch vụ Long Hưng nói riêng, đồng thời phản ánh thực trạng tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Đầu tư Thương mại và Dịch vụ Long Hưng. Từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty.

Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), luận văn thạc sỹ, “Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH”. Luận văn đã phân tích được thực trạng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần cho người lao động, làm rõ các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty và đã có tiến hành điều tra khảo sát nhu cầu và mức độ ưu tiên của các nhu cầu của người lao động; đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Bên cạnh đó, luận văn có một hướng tiếp cận mới đó là áp dụng học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực, giúp mục tiêu của cá nhân và mục tiêu tổ chức được thống nhất, góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị kinh doanh bảo hiểm cụ thể. Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài trên, tác giả luận văn có định hướng nghiên cứu tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội dựa

trên cơ sở lý thuyết là học thuyết công bằng của J.Stacy Adams và học thuyết nhu cầu của Maslow, tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động và phân tích các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên kinh doanh công ty đảm bảo tính công bằng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động;

- + Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế từ trong hoạt động tạo động lực cho đội ngũ này của Tổng công ty;

- + Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực lao động cho người lao động

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Phạm vi về không gian: Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

- + Phạm vi về thời gian: Đề tài nghiên cứu và sử dụng số liệu 03 năm từ 2018 – 2020 để tổng hợp, phân tích, đánh giá từ đó đưa ra các giải pháp tạo động lực lao động tại MIC trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu như: phương pháp thu thập thông tin (thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp, điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp), phương pháp phân tích, so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề tạo động lực lao động.

- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Thu thập thông tin thứ cấp: Tác giả đã thu thập thông tin từ các tài liệu tham khảo như sách, giáo trình, công trình nghiên cứu, đề tài khoa học đã được áp dụng, luận án Tiến sĩ, thạc sĩ, các bài đăng trên các tạp chí liên quan đến đề tài nghiên cứu và báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự, quy chế trả lương, quy chế chi tiêu nội bộ của doanh nghiệp

+ Thu thập thông tin sơ cấp: Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua Phương pháp điều tra bằng phiếu khảo sát. Đây là phương pháp dùng hàng loạt những câu hỏi đã in sẵn vào trong các phiếu để người được nghiên cứu đọc và trả lời bằng cách ghi câu trả lời ra phiếu.

Đối tượng điều tra: Người lao động đang làm công tác kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

Nội dung phiếu khảo sát: Nhu cầu của người lao động, mức độ hài lòng với công việc của người lao động.

Địa điểm khảo sát: Hội sở Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội và MIC thành viên khu vực Hà Nội.

Cách thức chọn mẫu: Chọn mẫu ngẫu nhiên tại Hà Nội, Tp Hồ Chí Minh và Tỉnh Quảng Ninh. Hiện nay, MIC có văn phòng giao dịch và cung cấp dịch vụ trải dài khắp các tỉnh. Tuy nhiên, do thời gian có hạn, em chỉ lựa chọn khảo sát NVKD tại 3 khu vực: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và tỉnh Quảng Ninh. Nguyên nhân của việc này là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh là thành phố trực thuộc Trung ương, số lượng NVKD tại đây luôn rất lớn. Quảng Ninh là

tỉnh có nhiều thành phố nhất cả nước, mức độ giao thương đường thủy và bộ lớn. ngoài ra cũng là tỉnh có lương tối thiểu theo cùng loại II, III, IV (tùy thuộc huyện hoặc thành phố thuộc tỉnh).

Số lượng phiếu khảo sát:

Số phiếu phát ra: 120 phiếu

Số phiếu thu về: 116 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 112 phiếu. Trong đó, 38 người trả lời là nam, 74 người là nữ. Đặc điểm cụ thể của các đối tượng trả lời sẽ được nêu ở phụ lục.

Thời gian tiến hành điều tra, khảo sát: tháng 5/2021

Hình thức khảo sát: Điều tra khảo sát online

- Phương pháp phân tích số liệu: Sau khi thu thập số liệu, sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đồng thời đánh giá độ tin cậy của số liệu thu thập được.

- Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động trong công ty.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học: Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là

tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý của MIC về việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho người lao động.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty Bảo hiểm Quân đội

Chương 3. Giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty Bảo hiểm Quân đội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu

Cùng với sự vận động phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người ngày càng tăng lên về số lượng, về mức độ thỏa mãn. Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn được thỏa mãn những nhu cầu, đòi hỏi trong cuộc sống.

“Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển” [2, tr 14]

“Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó” [1, tr 129].

Theo cách hiểu này, nhu cầu của con người rất đa dạng. Nó được hình thành, tồn tại và phát triển trong quá trình phát triển xã hội. Có nhiều cách phân loại nhu cầu, có thể là nhu cầu có thể là nhu cầu sinh lý, nhu cầu được kính trọng, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu tự hoàn thiện, nhu cầu về giao tiếp, nhu cầu về sản xuất xã hội nhu cầu tự phủ định, nhu cầu về sự biến đổi. Nếu phân chia nhu cầu dựa theo những mong muốn nhận được, có thể phân loại nhu cầu thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Theo cách hiểu này, bản chất của hai khái niệm kể trên có nhiều mặt tương đồng nhau. Trong luận văn này, tôi thống nhất khái niệm về nhu cầu là *“trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó”*.

1.1.2. Động lực

Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động. Kreiter cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994 Higgins đưa ra khái niệm động

lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Theo giáo trình Quản trị Nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân “*Động lực lao động là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.*” [2, tr 151]

Theo giáo trình hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn “*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, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”. [10, tr 89]. Đây cũng là khái niệm được tôi đồng nhất sử dụng trong luận văn này.

Từ những quan điểm về động lực trong lao động ở trên ta nhận thấy được động lực lao động có những bản chất sau:

Những khái niệm trên đây tuy có khác nhau nhưng đều thể hiện được bản chất của tạo động lực gồm những điểm như sau:

Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực lao động chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân, 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 tại một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

Động lực lao động mang tính tự nguyện, phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một áp lực hay sức ép nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

Động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong sự tăng năng suất lao động khi các điều kiện đầu vào khác không đổi. Động lực lao động như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn. Tuy nhiên động lực lao động chỉ là nguồn gốc để tăng năng suất lao động chứ không phải là điều kiện để tăng năng suất lao động bởi vì điều này còn phụ thuộc vào trình độ, kỹ năng của người lao động, vào trình độ khoa học công nghệ của dây chuyền sản xuất.

1.1.3. Tạo động lực lao động

“Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp thủ thuật quản lý tác động đến NLD nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc.”[5, tr. 17]

Hay “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”[5, tr. 16]. Đây cũng là khái niệm được sử dụng trong luận văn. Theo cách hiểu này, thực chất tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó. Như vậy, tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực để làm việc.

Các nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm đến động lực, động cơ của người lao động để từ đó có thể đề ra các biện pháp thích hợp, xây dựng chính sách tạo động lực thích hợp đối với người lao động và tổ chức. Đó là quá trình tương đối phức tạp và khó khăn, bởi lẽ tạo động lực bao gồm rất nhiều các hoạt động trong đó phải kể đến như xác định nhu cầu người lao động, xây dựng căn cứ và mục đích tạo động lực, hình thức tạo động lực, phương pháp tạo động lực...

1.1.4. Nhân viên kinh doanh

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm cấp quản lý và cấp nhân viên. Trong đó, nhân viên có nhiệm vụ triển khai công việc theo định hướng và hoàn thành mục tiêu theo từng chức năng nhiệm vụ của mỗi phòng ban. Mỗi nhân viên đảm nhận một nhiệm vụ khác nhau phù hợp với tiêu chí công việc theo đặc thù các phòng ban, lực lượng nhân viên đóng vai trò quyết định sự thành bại của một tổ chức hay doanh nghiệp. Chính vì vậy, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì doanh nghiệp đó cần đầu tư phát triển nguồn nhân lực trong đó phát triển lực lượng nhân viên. Có thể hiểu “Nhân viên là người trực tiếp thực thi công việc theo mỗi nhiệm vụ khác nhau trong một doanh nghiệp, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ theo mục tiêu của các phòng ban chức năng, góp phần thực hiện chiến lược đề ra cho doanh nghiệp”

Trang web Thefreedictionary.com định nghĩa “nhân viên kinh doanh là những người được thuê để bán hàng hóa và dịch vụ của một cửa hàng hoặc một lãnh thổ nhất định”. Trong khi đó, trang Collinsdictionary.com định nghĩa “nhân viên kinh doanh là người chịu trách nhiệm tăng trưởng doanh số bán hàng của công ty”.

Như vậy, chúng ta có thể hiểu nhân viên kinh doanh là những người trực tiếp đem về doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp, đây là đội ngũ đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nhân viên kinh doanh còn đóng vai trò như một người quan hệ công chúng hiệu quả, họ giúp truyền tải đến khách hàng những thông điệp, giá trị của doanh nghiệp. Đồng thời nhân viên kinh doanh cũng là người thu nhận ý kiến phản hồi của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, mong muốn của khách hàng đối với sản phẩm. Chính vì thế, nếu có một lực lượng nhân viên kinh doanh năng động, hiệu quả, ổn định sẽ giúp cho doanh nghiệp có sức cạnh tranh trên thị trường.

Từ những cách tiếp cận trên, tác giả rút ra khái niệm nhân viên kinh doanh: *“Nhân viên kinh doanh là những người mang thông tin về sản phẩm từ doanh nghiệp truyền đạt tới khách hàng, thuyết phục khách hàng và bán sản phẩm cho khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm giải quyết bài toán doanh số của doanh nghiệp”*.

Với cách hiểu này, *“đội ngũ nhân viên kinh doanh là tập thể (toàn bộ) những người mang thông tin về sản phẩm từ doanh nghiệp truyền đạt tới khách hàng, thuyết phục khách hàng và bán sản phẩm cho khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm giải quyết bài toán doanh số của doanh nghiệp”*. Đội ngũ nhân viên kinh doanh là một phần của tổ chức, doanh nghiệp, vậy đội ngũ nhân viên kinh doanh có phải là nguồn lực của tổ chức, doanh nghiệp không, để làm rõ vấn đề này, tác giả làm rõ hơn khái niệm về nguồn nhân lực xét trong phạm vi tổ chức, doanh nghiệp. Đội ngũ nhân viên kinh doanh trong một tổ chức có một số đặc điểm sau:

- Nhân viên kinh doanh là người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để giới thiệu, tư vấn và chào bán sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Do đó, để đáp ứng được yêu cầu công việc họ phải là người nhanh nhạy, nắm bắt được vấn đề một cách nhanh chóng, có khả năng thương lượng, thuyết phục. Bên cạnh đó, để công việc mang lại hiệu quả cao, nhân viên kinh doanh phải luôn xây dựng và duy trì mối quan hệ gần gũi với khách hàng hiện hữu để có

những thông tin chính xác, kịp thời về khách hàng nhằm phục vụ cho các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn nữa, trong môi trường cạnh tranh như hiện nay, một nhân viên kinh doanh giỏi còn phải biết mở rộng mối quan hệ với khách hàng mới đồng thời duy trì quan hệ với khách hàng cũ để duy trì và tạo nguồn khách hàng tiềm năng cho doanh nghiệp.

- Trong môi trường nội bộ doanh nghiệp, nhân viên kinh doanh đòi hỏi phải có mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp, các bộ phận hỗ trợ, các khâu liên quan để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ cung cấp đến tay khách hàng trọn vẹn và hoàn hảo nhất. Nhân viên kinh doanh là người trực tiếp tạo doanh thu cho doanh nghiệp, do đó một trong các chỉ tiêu quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc là tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu doanh thu. Trong điều kiện thông tin phẳng và môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, áp lực hoàn thành chỉ tiêu đòi hỏi nhân viên kinh doanh phải rất nỗ lực để có thể đạt được yêu cầu. Nếu vượt chỉ tiêu được phân công họ sẽ được thưởng xứng đáng với công sức bỏ ra thông qua thu nhập, nhưng nếu không đạt, mức thu nhập của họ chỉ là mức lương cơ bản.

1.1.5. Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh

Từ cách hiểu trên về tạo động lực lao động và đội ngũ nhân viên kinh doanh, có thể hiểu tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh là những hoạt động chủ động, có kế hoạch của tổ chức, của nhà quản lý nhằm giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh tự nguyện nỗ lực thực hiện nhiệm vụ được giao, qua đó nâng cao được kết quả làm việc của cá nhân và tổ chức. Như vậy, tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh là sự kết hợp của tổng hòa các biện pháp nhằm khơi gợi sự tự nguyện, khát khao cho nhân viên kinh doanh khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh về bản chất đồng nhất với bản chất của tạo động lực lao động cho người lao động nói

chung. Tuy nhiên, mỗi công việc có bản chất khác nhau, từ đó đặc điểm về người lao động cũng khác nhau, vì vậy cách thức tạo động lực cho mỗi chức danh công việc cũng là khác nhau. Để đảm bảo hiệu quả của tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh mỗi tổ chức cần tìm hiểu rõ đặc trưng của đội ngũ NVKD so với các chức danh công việc khác của tổ chức. Từ quá trình tìm hiểu này, các giải pháp, cách thức tạo động lực sẽ đảm bảo cô đọng, phù hợp với đội ngũ NVKD.

1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động

Thực tế, có rất nhiều học thuyết về động lực lao động như học thuyết nhu cầu, học thuyết hai yếu tố, học thuyết tăng cường tích cực, học thuyết mong đợi, học thuyết theo mục tiêu.... Mỗi học thuyết được hình thành dựa trên điều kiện hoàn cảnh xã hội thời gian đó, quan điểm, nhân sinh quan của tác giả về động lực lao động. Vì vậy, các học thuyết không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau giúp chúng ta hiểu rõ nét hơn về động lực làm việc của người lao động. Tùy thuộc vào mục tiêu khác nhau ta có thể lựa chọn vận dụng các học thuyết khác nhau.

Nội dung của luận văn lần này, học viên có sử dụng ba học thuyết: học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết tăng cường tích cực và học thuyết công bằng nhằm đánh giá, xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động. Sở dĩ học viên lựa chọn ba học thuyết này bởi nội dung của ba học thuyết đã phân nào bao quát được các vấn đề liên quan đến xây dựng hệ thống biện pháp giúp tạo động lực lao động mà tổ chức và học viên tiếp cận. Cụ thể như sau:

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Nhà tâm lý học nổi tiếng Abraham Maslow (1908-1970) đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Lý thuyết của ông cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được đáp ứng. Và ông đã

chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:

Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản nhất để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu về thức ăn, nhà ở, không khí, nước,... Để các nhu cầu này được đáp ứng thì người lao động cần được trả công một cách hợp lý nhằm thỏa mãn các nhu cầu sống của bản thân và gia đình, đảm bảo được nghỉ ngơi và phục hồi sức khỏe.

Nhu cầu an toàn: là nhu cầu được ổn định, được bảo vệ an toàn về thân thể. Người lao động luôn mong muốn có một công việc ổn định, được làm việc trong một môi trường an toàn, lành mạnh với đầy đủ trang bị phương tiện bảo hộ để bảo vệ họ khỏi những điều bất chắc. Có chế độ BHXH, BHYT đầy đủ cho người lao động.

Nhu cầu xã hội: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao tiếp, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương,... Để các thành viên trong tổ chức có thể hiểu nhau và chia sẻ thông tin với nhau, lãnh đạo tổ chức cần tạo điều kiện cho người lao động được làm việc, giao lưu và hoạt động theo nhóm nhằm tăng sự gắn kết, hiểu biết và chia sẻ lẫn nhau. Có thể thông qua các sự kiện như: ăn trưa trong khu nhà ăn tại công ty, cùng thăm quan, giao lưu và cũng tham gia các câu lạc bộ ngoài giờ do tổ chức thành lập.

Nhu cầu được tôn trọng: Con người luôn mong muốn mình có địa vị trong xã hội, được mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội. Tổ chức có thể đáp ứng nhu cầu này bằng sự khen ngợi, ghi nhận thành tích, vinh danh người lao động có những đóng góp cho tổ chức,...

Nhu cầu tự hoàn thiện: là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình. Họ mong muốn được biến năng lực của mình thành hiện thực, mong muốn 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. Tổ chức cần tạo cơ hội cho người lao động phát triển, thăng tiến, giao cho họ các nhiệm vụ mang tính thách thức,...

Theo Maslow, khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu đi theo thứ tự từ thấp đến cao. Mặc dù thực tế có thể thấy thứ bậc nhu cầu không chỉ khác nhau theo cá nhân, theo các giai đoạn nghề nghiệp,... Vì thế, theo ông muốn tạo động lực cho người lao động thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được người lao động đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng sự thoả mãn vào nhu cầu ở thứ bậc đó.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp nhằm kích thích sự nỗ lực của người lao động.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực: là học thuyết được Burrhus Frederic Skinner (nhà văn, nhà tâm lý học người Mỹ) tổng kết và phát triển từ thí nghiệm “Skinner Box”. Nội dung học thuyết được đề cập lần đầu trong tác phẩm “Hành vi tổ chức” năm 1938, sau đó được bổ sung trong tác phẩm “Khoa học và hành vi con người” năm 1953.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho người lao động 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 quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi làm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với mức phải dùng hình phạt của người lao động, 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 hình phạt.

Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành ngay sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

1.2.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam

Theo J.Stacy.Adam, người lao động luôn quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Vì vậy, họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

Các quyền lợi cá nhân	\approx	Các quyền lợi của những người khác
Đóng góp của cá nhân		Đóng góp của những người khác

Người lao động sẽ cảm nhận được tổ chức đang đối xử với mình công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi/sự đóng góp của mình nhận được bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, làm cho hiệu quả thực hiện công việc tăng lên. Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người

lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...Ngoài ra, đối với các hoạt động này, tổ chức cần đảm bảo tuyên truyền, phổ biến cho người lao động hiểu đúng, hiểu đủ về cách đánh giá kết quả làm việc cũng như các chế độ đãi ngộ nhằm đảm bảo sự tương xứng giữa nỗ lực bỏ ra và cái mà họ nhận được.

Để tạo động lực cho người lao động cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty. Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Ngược lại, khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện. Mức độ hành động này tùy thuộc vào sự điều chỉnh hay quyết định của người quản lý. Khi họ nỗ lực làm việc và làm việc đạt kết quả cao thì kèm theo đó là quyền lợi nhận được của họ sẽ tốt hơn. Đáp ứng được tâm lý và thấy thỏa mãn thì nó sẽ là một động lực lớn trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Nhưng nếu quyền lợi đó không thỏa đáng sẽ dẫn đến tâm lý chán nản, không muốn đóng góp sức lực của mình cho tổ chức, tổ chức đó nữa.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính công bằng giữa những người lao động; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng

Học thuyết này được Victor Vroom xây dựng dựa trên sự tác động của các yếu tố, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa sự nỗ lực và quyết tâm với kết quả lao động của họ. Về căn bản, học thuyết này kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ

thuộc vào độ kỳ vọng rằng: hành động đó sẽ đem lại kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với các nhân. Xét trên góc độ hành vi, lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra được một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động, đó là:

Nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Đó là những phần thưởng. Đó là những phần thưởng mà tổ chức đưa nó ra cần phải có mối liên quan đến những gì mà người lao động mong muốn. Mỗi cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình.

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

Quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. 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 cá nhân đó.

1.3. Nội dung của tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh

1.3.1. Xác định nhu cầu của đội ngũ nhân viên kinh doanh

Nhu cầu của con người luôn thay đổi. Khi một nhu cầu nào đó được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, mà nó sẽ phát sinh ra nhu cầu khác và đó sẽ là động lực thúc đẩy con người hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có cuộc sống đảm bảo với mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng,... Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu

của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là yếu tố quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Do đó, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động nhu cầu nào đang là cấp thiết nhất và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ,...

Đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh, với những đặc điểm riêng của mình, hệ thống nhu cầu của đội ngũ này cũng có sự khác biệt so với những công việc khác. Thực tế hiện nay cho thấy, trong một công ty dịch vụ, đội ngũ nhân viên kinh thường có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất công ty. Có rất nhiều nguyên nhân của vấn đề trên, tuy nhiên, không thể không nhắc tới là do vấn đề về nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu cho đội ngũ này của tổ chức. Vì vậy, vấn đề xác định và đáp ứng nhu cầu đối với đội ngũ này cần nhanh và liên tục rà soát, thay đổi bổ sung nhu cầu.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính

1.3.2.1. Tạo động lực thông qua hệ thống tiền lương

Tiền lương có thể coi là yếu tố tác động mạnh mẽ đến tâm tư, nguyện vọng và thái độ của người lao động với công việc, với tổ chức. Nếu tiền lương quá thấp không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ trang trải cuộc sống thì không thể tạo ra động lực, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình.

Ngoài ra khi xây dựng hệ thống tiền lương cần đảm bảo một số nguyên tắc sau để có tác dụng tạo ra động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh:

+ Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động và không ngừng nâng cao chất lượng cuộc sống về cả vật chất, tinh thần cho người lao động. Tức tiền lương phải đảm bảo mức sống trung bình cho người lao động, đáp ứng được nhu cầu tối thiểu về sinh lý – mức thấp nhất trong tháp nhu cầu của Maslow.

+ Trả lương phải gắn với kết quả thực hiện công việc. Các loại công việc khác nhau sẽ có cường độ làm việc khác nhau, điều kiện lao động khác nhau và chất lượng và hiệu quả công việc cũng sẽ có sự khác biệt giữa các cá nhân. Đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc là cơ sở để trả công xứng đáng, công bằng giữa các cá nhân.

+ Đảm bảo yếu tố công khai, minh bạch rõ ràng và thống nhất trong tổ chức. Các tổ chức chưa có quy chế trả lương chung cần đưa ra quy định trả lương cụ thể hóa bằng văn bản một cách dễ hiểu và đơn giản hóa. Nhà quản lý cần chắc chắn nhân viên của mình đã nắm rõ cách thức tính lương của bản thân.

+ Tiền lương cần có tính cạnh tranh, đảm bảo sự công bằng với mặt bằng chung của thị trường. Thông thường các tổ chức có mức lương cao hơn so với mức lương trung bình trong ngành hay trên thị trường thì có tác dụng tạo động lực hiệu quả hơn.

Đồng thời để tăng tính hiệu quả cho công tác trả lương có thể dựa vào một số tiêu chí cụ thể sau:

- + Trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau.
- + Tốc độ tăng NSLĐ nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương.
- + Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa các người lao động khác nhau trong nền kinh tế.

Việc tuân thủ các quy định của pháp luật về lĩnh vực lao động tiền lương cũng vô hình chung góp phần tạo ra sự yên tâm, công bằng cho nhân viên kinh doanh.

1.3.2.2. Tạo động lực thông qua phụ cấp, phúc lợi

Phụ cấp phúc lợi được coi là khoản bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp và tạo ra sự công bằng cho các cá nhân trong tổ chức. Còn khoản trợ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ người lao động có hoàn cảnh khó khăn, cần sự giúp đỡ. Hai khoản chi lương này đều có tác dụng tạo động lực khá tốt nếu nhà quản lý biết áp dụng kịp thời và đúng thời điểm.

Để góp phần tạo động lực cho người lao động các chính sách về phụ cấp cần đảm bảo một số yêu cầu sau:

- + Mang lại lợi ích và tăng thu nhập cho người lao động
- + Phải có ý nghĩa đối với cuộc sống của người lao động
- + Việc chi trả các khoản phụ cấp phải công bằng, công khai

Ngoài ra, chính sách phúc lợi cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc của người lao động. Phúc lợi là phần hỗ trợ thêm nhằm đảm bảo đời sống cho NLD và tạo điều kiện thuận lợi để tái sản xuất sức lao động.

Có hai dạng phúc lợi đó là bắt buộc và tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc bao gồm các hoạt động do nhà nước quy định như đóng BHXH,... Phúc lợi tự nguyện sẽ phụ thuộc vào chính sách của từng tổ chức. Đóng BHXH là yếu tố bắt buộc mà các tổ chức đều phải chấp hành, có tác dụng duy trì, ổn định nhân lực nhiều hơn. Còn các phúc lợi tự nguyện sẽ có tác dụng tạo động lực mạnh mẽ. Dạng phúc lợi này phụ thuộc chủ yếu vào khả năng tài chính, giai đoạn phát triển của tổ chức như phúc lợi bảo hiểm bổ sung hay các dịch vụ, chương trình hỗ trợ cuộc sống cho NLD.

Để xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ phúc lợi hợp lý, hiệu quả cần đảm bảo hai nguyên tắc sau:

- + Gắn kết với hoạt động sản xuất kinh doanh
- + Phải có ý nghĩa và phù hợp với tình hình cuộc sống hiện tại của người lao động

1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua chế độ thưởng

Tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu về vật chất của người lao động. Thậm chí ở một mức độ nào đó yếu tố này còn có tác dụng kích lệ cả về tinh thần. Việc lựa chọn hình thức thưởng hợp lý, phù hợp với từng đối tượng sẽ giúp kích thích người lao động phấn đấu đạt được mục tiêu của bản thân và tiến tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động và tập thể người lao động. Sử dụng học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner, một số nguyên tắc trả thưởng góp phần nâng cao động lực làm việc cho người lao động được đưa ra như sau:

+ Lựa chọn hình thức thưởng hợp lý. Có hai hình thức thưởng chủ yếu đó là: thưởng vật chất – thưởng tiền và thưởng tinh thần – khen thưởng. Có rất nhiều hình thức thưởng tiền được áp dụng linh hoạt ở các tổ chức hiện nay như: thưởng năng suất chất lượng, thưởng sáng kiến, thưởng lợi nhuận,... Mức tiền thưởng phải đảm bảo rằng có ý nghĩa với cuộc sống của người lao động, tức phải thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Ngoài việc chú trọng đến yếu tố vật chất, khen thưởng cũng có tác động lớn đến tâm lý của NLĐ. Trong tổ chức mỗi cá nhân bộ phận sẽ có đặc thù riêng, không thể áp dụng một phương pháp khen thưởng cho tất cả người lao động.

+ Chính sách thưởng cũng cần có hệ thống tiêu chí cụ thể, rõ ràng. Cách thức đánh giá cần mang tính định lượng cao và gắn với số lượng, chất lượng, kết quả thực hiện công việc của người lao động có như vậy hoạt động xét thưởng mới công bằng, chính xác. Quy chế trả lương nếu có cần phải công khai, minh bạch và được triển khai đến toàn bộ NLĐ trong tổ chức.

+ Mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các tiêu chí thưởng.

+ Một vấn đề quan trọng nữa đó là tính kịp thời, nếu xét thưởng chậm chễ sẽ không tạo sự khuyến khích việc tái lập các hành vi được thưởng.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính

1.3.3.1. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực của nhân viên kinh doanh

Phân tích công việc cũng có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá THCV chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp họ hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Bên cạnh đó, phân tích công việc chính là cơ sở cho bố trí lao động đúng người, đúng việc. Nhân viên kinh doanh phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, bố trí lao động phù hợp với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ công ty nói chung.

1.3.3.2. Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các chính sách quản trị nhân lực

Trong tổ chức, đánh giá THCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả không chỉ giúp cho tổ chức có được các quyết định nhân sự đúng đắn mà còn là biện pháp kích thích

trực tiếp người lao động trong quá trình thực hiện công việc, các kết quả đánh giá sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định như thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng..., vì thế nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra các quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ thì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của nhân viên kinh doanh.

Trong nội hàm của vấn đề này, đặc thù công việc của nhân viên kinh doanh có khả năng lượng hóa tương đối cao. Vì vậy, việc đánh giá kết quả làm việc đối với đội ngũ này là tương đối dễ dàng. Đây vừa là điều kiện thuận lợi vừa là thách thức đối với đội ngũ nhân sự cũng như lãnh đạo của tổ chức. Bởi, khả năng lượng hóa các tiêu chuẩn tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể giúp các tổ chức đảm bảo công bằng, công khai minh bạch trong kết quả đánh giá thực hiện công việc. Nhưng, ngược lại, bản thân nhân viên kinh doanh cũng dễ dàng so sánh và đánh giá kết quả của mình với những nhân viên khác hơn. Vì vậy, nếu không thực hiện tốt hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc, tổ chức có thể khiến lực lượng nhân viên kinh doanh của tổ chức nảy sinh những bất bình, mâu thuẫn cũng như làm giảm động lực lao động.

1.3.3.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên kinh doanh

Đào tạo giúp người lao động tăng tính thoả mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với

các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động. Nguyên lý này cũng đảm bảo phù hợp đối với nhân viên kinh doanh. Đặc biệt, đối với những công ty cung cấp dịch vụ, các gói dịch vụ, các ưu đãi, bản chất và sự khác biệt giữa các gói kích thích thường có sự biến động nhanh, mỗi gói dịch vụ thường có những ưu điểm, hạn chế riêng. Vì vậy, lựa chọn tư vấn gói dịch vụ như thế nào cho phù hợp với mong muốn khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào năng lực bán hàng của nhân viên kinh doanh. Với những lý do trên, đào tạo cho đội ngũ nhân viên kinh doanh là việc làm thiết yếu giúp nâng cao năng lực và cập nhật liên tục các gói dịch vụ mà công ty cung cấp.

1.3.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. 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 này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp cho họ, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng đề bạt thì không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đề bạt, thăng tiến càng rõ ràng,

minh bạch, công bằng càng kích thích được người lao động đặc biệt là lao động giỏi tăng nỗ lực làm việc. Đối với NVKD, tạo cơ hội thăng tiến cũng giúp cung cấp động lực làm việc cho họ. Tuy nhiên, như đã nói ở trên, nhân viên kinh doanh thường có tỷ lệ thay đổi công việc tương đối cao vì vậy việc lựa chọn đối tượng phát triển cần rất nhiều sự cẩn trọng của tổ chức và nhà quản lý.

1.3.3.5. Sự quan tâm của lãnh đạo

Sự quan tâm và nhìn nhận của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động. Sự quan tâm của cấp trên với người lao động sẽ tạo cho người lao động có cảm giác mình là người quan trọng của tổ chức, tổ chức cần họ, quan tâm đến họ. Một lời khen ngợi kịp thời khi người lao động có thành tích tốt sẽ làm người lao động cảm thấy tự hào, đóng góp của mình được ghi nhận, từ đó khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực làm việc hơn. Người quản lý cần động viên, an ủi người lao động, giúp họ giải quyết các vướng mắc khi gặp khó khăn, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc của người lao động để có những hướng dẫn, điều chỉnh kịp thời nhằm giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn; ghi nhận thành tích, khen ngợi người lao động đúng lúc; tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của người lao động. Điều này sẽ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa người lao động và nhà quản lý, người lao động cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

Nhân viên kinh doanh là người đầu tiên tiếp xúc với khách hàng, là người đại diện cho doanh nghiệp. Quan tâm đến đội ngũ này là quan tâm trực tiếp đến năng suất lao động toàn công ty, quan tâm đến hiệu quả của tổ chức. Vì vậy, nếu xét trong hệ thống cấp bậc, giá trị công việc, nhân viên

kinh doanh có thể không được đánh giá cao như các vị trí khác như kế toán, nhân sự, kỹ thuật, công nghệ thông tin nhưng vị trí của họ đối với tổ chức đặc biệt quan trọng. Bởi, nếu đội ngũ NVKD làm việc không tốt thì các vị trí phụ trợ, các vị trí gián tiếp cũng không thể đem lại lợi nhuận cho công ty. Vì vậy, đối với NVKD, lãnh đạo nên có những quan tâm đặc biệt, xây dựng các chương trình, hoạt động thể hiện sự quan tâm của mình dành cho nhóm đối tượng này một cách phù hợp, khéo léo.

1.3.3.6. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho đội ngũ nhân viên kinh doanh

Trong lĩnh vực tâm lý học lao động các nhà khoa học đã nghiên cứu và có kết luận về sự ảnh hưởng của môi trường vật chất đến động lực, cũng như hiệu quả làm việc của người lao động. Cách bài trí máy móc, thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi làm việc... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động. Do đó, để tăng hiệu quả làm việc cho người lao động cần phải cung cấp cho họ đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định, nơi làm việc cần được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

Bầu không khí lao động tập thể nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc tốt đẹp là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không

quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho người lao động, mỗi người lao động luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc. Để xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác có thể thông qua các hoạt động như tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, văn nghệ, tổ chức đi du lịch nghỉ mát... tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội giao lưu, trao đổi, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm; chia sẻ niềm vui, khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, tinh thần làm việc phấn chấn, yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và gắn bó với tổ chức hơn.

Đối với nhân viên kinh doanh, môi trường làm việc của họ không chỉ là trong văn phòng. Thời gian họ làm việc ngoài văn phòng chiếm tỷ trọng tương đối cao. Vì vậy, đối với vấn đề tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, nhà quản lý nên chú trọng các vấn đề mang tính rộng hơn như: điều kiện làm việc, thời gian làm việc hay các mối quan hệ trong công việc

1.3.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực lao động của nhân viên kinh doanh

1.3.4.1. Mức độ nỗ lực của nhân viên kinh doanh

Mức độ nỗ lực của nhân viên kinh doanh là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công trong tạo động lực của tổ chức. Một khi nhân viên kinh doanh cảm thấy có cơ hội để thỏa mãn nhu cầu của bản thân, động cơ làm việc sẽ xuất hiện. Từ đó họ sẽ nỗ lực nhiều hơn trong công việc, làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức

độ nỗ lực của NVKD để biết được đánh giá của họ về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ nỗ lực của nhân viên kinh doanh giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên này với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự nỗ lực và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được những nhân viên kinh doanh có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

1.3.4.2. Năng suất lao động

Tạo động lực cho NVKD là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, NVKD sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Bởi, động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... có thể giúp đo lường được vấn đề này. Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Thời gian làm việc}} \quad (\text{Đơn vị: Triệu đồng/tháng})$$

Chỉ tiêu này đánh giá một nhân viên kinh doanh tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

1.3.4.3. Sự gắn bó của người lao động

Người lao động sẽ yêu công việc hơn gắn bó với tổ chức hơn khi họ nhận thấy mình đang được tổ chức coi trọng, họ thấy hài lòng về các chính sách đãi ngộ, chế độ làm việc của tổ chức. Khi tổ chức làm được điều này, chứng tỏ công tác tạo động lực đã được quan tâm. Tổ chức thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên.

Đối với nhân viên kinh doanh, sự gắn bó của đội ngũ này càng cần được đánh giá khi nghiên cứu về động lực lao động. Bởi, trong các tổ chức, đội ngũ nhân viên kinh doanh thường có xu hướng không gắn bó với tổ chức. Nguyên nhân của việc này là bởi các tổ chức khi tuyển dụng nhân viên kinh doanh thường có xu hướng xây dựng tiêu chuẩn tuyển chọn không cao, không quan tâm đến bằng cấp, kinh nghiệm mà chú trọng nhiều vào doanh số bán hàng. Nếu nhân viên sau khi được tuyển không đảm bảo doanh số bán hàng, họ sẵn sàng tuyển dụng nhân viên thay thế.

1.3.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Đối với mỗi cá nhân, việc trang bị cho mình những phẩm chất như tính chủ động, sáng tạo trong công việc là hết sức cần thiết. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc được hình thành trên nền tảng tri thức, của sự nắm bắt được những quy luật khách quan trong quá trình lao động. Khi người lao động có tính chủ động sáng tạo, khi đó họ đã làm chủ bản thân, chủ động trong công việc. Sự chủ động này giúp cho họ khắc phục được những hạn chế, phát huy được những năng lực của mình. Tính chủ động, sáng tạo của người lao

động được đo bằng mức độ hoạt động, số lượng và chất lượng lao động, sự ham muốn trong công việc, mong muốn có nhu cầu cống hiến, sự năng nổ chịu khó, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ đồng nghiệp. Đánh giá tính chủ động sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và từ người quản lý trực tiếp...

Với nhân viên kinh doanh, tính chủ động sáng tạo có thể được thể hiện bằng cách tiếp cận khách hàng, xây dựng phương pháp tìm kiếm khách hàng hoặc nâng cao doanh số trên mỗi khách hàng mà họ sẵn có

1.3.4.5. Tỷ lệ thay thế nhân viên

Tỷ lệ thay thế nhân viên là một tiêu chí khác để đánh giá động lực lao động của người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Tỷ lệ này được tính bằng thương số giữa số nhân viên nghỉ việc hàng năm với tổng số nhân viên. Cụ thể như sau:

$$\text{Tỷ lệ thay thế NVKD} = \frac{\text{Tổng số người nghỉ việc hàng năm} * 100\%}{\text{Tổng số NVKD}}$$

Tỷ lệ này càng nhỏ chứng tỏ số lượng nhân viên kinh doanh nghỉ hàng năm càng nhỏ. Điều này chứng tỏ động lực làm việc của đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty cao. Điều này được giải thích bởi chỉ khi duy trì được động lực làm việc cao thì số lượng nhân viên xin nghỉ việc hàng năm sẽ giảm xuống. Nguyên nhân của việc này là do đội ngũ NVKD cảm thấy thích thú, vui vẻ trong công việc, các nhu cầu của đội ngũ này cũng được đảm bảo khi làm việc cho công ty. Trong công thức này, số nhân viên kinh doanh bị sa thải cũng có thể tính chung trong tổng số người nghỉ việc, bởi, động lực làm việc thấp cũng có thể là nguyên nhân khiến người lao động không làm được việc dẫn đến bị sa thải.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố môi trường bên ngoài rất đa dạng có tác động gián tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Sự ảnh hưởng của chúng có thể xem xét qua một số yếu tố điển hình sau:

Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước: Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

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, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước: Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp,... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần

lớn người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ tăng lên bởi họ thấy tổ chức đang cùng chia sẻ rủi ro với mình.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, người lao động sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài tổ chức, buộc tổ chức phải có các chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng,... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những người lao động thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu an toàn bởi họ nhận thấy nguy cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ sẽ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó tổ chức nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc: Ở những nước châu Âu như Anh, Mỹ thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông như Nhật Bản lại có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt về văn hóa, giá trị truyền thống này có ảnh hưởng lớn đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động cần phải quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và

truyền thống dân tộc.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của doanh nghiệp để người lao động có thể đem những khả năng của bản thân cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của chính mình. Để nhìn thấy rõ sự tác động của chúng, có thể xem xét một số yếu tố căn bản dưới đây.

Vị thế của ngành: Những người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người, và nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực làm việc. Cho nên vị thế của ngành tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Vì thế các doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức: Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực lao động cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các thành viên trong tổ chức gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hóa tổ chức mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức.

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động: Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo: Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm

sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Ví dụ một *lãnh đạo chuyên quyền độc đoán* có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. *Một lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Đối với lãnh đạo tự do* là người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

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 dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức: Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động,... tất cả đều ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách Tiền lương và chế độ chính sách đúng đắn và hợp lý 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

mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường...họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách Tiền lương và chế độ chính sách không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài người lao động có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn.

Đặc điểm nguồn nhân lực: Đặc điểm cá nhân của người lao động trong tổ chức có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động tạo động lực lao động. Đặc điểm đó có thể là cơ cấu trình độ, cơ cấu giới tính, cơ cấu độ tuổi của nguồn nhân lực. Một người được đào tạo bài bản, tham gia học tập nhiều, có nhiều bằng cấp, chứng chỉ thì càng tiếp thu lĩnh hội được nhiều kiến thức để nâng cao khả năng làm việc. Khi người lao động được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của mình, thì họ sẽ thấy tự tin, thoải mái hơn vì họ biết chắc chắn họ sẽ hoàn thành công việc ở mức độ tốt nhất.

Người lao động tham gia quá trình lao động càng lâu thì kinh nghiệm của người lao động cũng tăng. Khi đó năng lực, trình độ chuyên môn, tay nghề trong công việc của họ cũng gia tăng giúp cho năng suất và hiệu quả công việc cũng được nâng cao. Ngoài ra, như ta đã biết, giới tính, độ tuổi ảnh hưởng rất lớn đến mục tiêu công việc, các rào cản của bản thân và xã hội. Chẳng hạn, nam giới thường có mục tiêu công việc cao hơn so với nữ giới, người lớn tuổi thường chú trọng đến sự an toàn trong công việc, nhu cầu công việc không còn nhiều mong muốn thăng chức, đề bạt.

Đặc biệt, đối với đội ngũ NVKD, đặc điểm của họ lại càng ảnh hưởng đến động lực làm việc bởi đội ngũ NVKD phần lớn là lao động trẻ, đây chính là độ tuổi mà các quyết định hành động bị chi phối rất nhiều bởi cảm xúc. Những quyết định như nỗ lực làm việc, thay đổi chỗ làm hay gắn bó với tổ chức đều có thể bị thay đổi trong một thời gian ngắn. Vì vậy, duy trì động lực làm việc thường xuyên cho đội ngũ NVKD là rất quan trọng.

Đặc thù công việc: Những công việc đơn giản, có tính chất lặp đi lặp lại thường tạo sự nhàm chán và ít tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Vì thế để công việc luôn tạo ra sự hứng thú cho người lao động thì người quản lý cần quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức. Ngoài ra, các tính chất khác của công việc như: điều kiện làm việc, mức độ thay thế trong công việc, tính cạnh tranh, sự an toàn trong công việc,... đều có thể ảnh hưởng lớn đến cách thức tạo động lực lao động trong tổ chức

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại một số tổ chức và bài học rút ra cho Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội.

1.5.1. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại một số tổ chức

1.5.1.1. Tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn và dịch vụ Kim Đô

Công ty Trách nhiệm hữu hạn và dịch vụ Kim Đô ra đời từ năm 1995, sau hơn 20 năm hoạt động thì công ty chuyên sản xuất và phân phối toàn quốc các sản phẩm các loại nhà bạt di động, nhà bạt gấp lại được, lều du lịch di động. Các loại ô dù, ô quảng cáo, ô quà tặng, quảng cáo ngoài trời, ô gỗ, ô lịch tâm, ô nghệ thuật... Bên cạnh việc trang bị các thiết bị sản xuất tại nhà máy với thiết bị máy móc công nghệ cao nhập khẩu từ Mỹ và Đài Loan thì

Công ty luôn quan tâm đến hoạt động phát triển nhân lực của doanh nghiệp và coi đây là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của mình. Đối với Công ty, đội ngũ nhân viên kinh doanh luôn được quan tâm chú ý bởi lãnh đạo công ty luôn xác định đây là đội ngũ tạo ra doanh thu cho công ty. Các bộ phận khác phải hỗ trợ, phục vụ đội ngũ nhân viên này. Vì vậy, hoạt động tạo động lực cho người lao động nói chung và đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng luôn được công ty quan tâm và đạt được nhiều kết quả tốt như:

Chính sách tiền lương: Chính sách tiền lương của NVKD được xây dựng thành hai loại tiền lương cơ bản và tiền lương doanh thu. Tiền lương cơ bản của NVKD được xây dựng đảm bảo mức trung bình chung cho NVKD hiện nay là 3 – 5 triệu. Mức xác định tiền lương cơ bản được tính toán dựa trên đặc điểm của mỗi NVKD như: kinh nghiệm, năng lực thực tiễn, mức lương mong muốn.... Đối với lương doanh thu, công ty xây dựng mức lương lũy tiến cho doanh thu đạt được của mỗi nhân viên kinh doanh theo nguyên tắc càng bán được hàng tỷ lệ trích hưởng càng lớn.

Chính sách khen thưởng: Chính sách khen thưởng được áp dụng nhằm tạo động lực trong công tác cho NVKD luôn gắn liền với thành tích công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Công ty áp dụng các chính sách thưởng như: Thưởng lương 13, thưởng theo thành tích công việc định kỳ hàng tháng, hàng quý, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, tập thể tiêu biểu, xuất sắc, thưởng kinh doanh theo quý, năm, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch đề ra.

Chính sách phụ cấp bao gồm: phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp dự nguồn, phụ cấp điện thoại, phụ cấp công tác, phụ cấp thâm niên... Các khoản phụ cấp này là phần cộng thêm thu nhập hàng tháng, giúp NLD yên tâm làm việc. Chế độ bảo hiểm: Các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp

được Công ty Kim Đô thực hiện theo đúng qui định pháp luật và đảm bảo toàn thể cán bộ công nhân viên đều được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm.

1.5.1.2. Kinh nghiệm về tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Phần mềm FPT (FPT Software)

FPT Software là tên gọi khác của công ty TNHH Phần Mềm FPT với nhiệm vụ chính là gia công phần mềm tại Việt Nam và nước ngoài. Từ khi được thành lập cho đến nay, FPT Software đã là công ty phần mềm số 1 tại Việt Nam trong lĩnh vực tích hợp hệ thống, phân phối và bán lẻ, dịch vụ Công Nghệ Thông tin, xuất khẩu gia công phần mềm, bán lẻ sản phẩm CNTT. Để đạt được thành công như hiện nay, FPT software luôn chú trọng đến tạo động lực cho đội ngũ nhân viên. Đối với nhân viên kinh doanh, FPT Software đã xây dựng những chính sách đặc thù trong đãi ngộ tài chính cũng như đảm bảo các chế độ đãi ngộ phi tài chính giống như những nhân viên khác. Cụ thể.

Đối với đãi ngộ tài chính, tập đoàn FPT nói chung và FPT Software nói riêng trả lương không quá cao so với vị thế của công ty cũng như các công ty cạnh tranh khác trên thị trường. Tuy nhiên, đối với nhân viên kinh doanh, công ty rất chú trọng đến đánh giá kết quả làm việc dựa vào doanh thu và kết hợp với một số chỉ tiêu khác. Đặc biệt, đối với khách hàng lớn, công ty luôn duy trì các chỉ tiêu về đánh giá của khách hàng, tỷ lệ mở rộng khách hàng và mức độ gia tăng giá trị hợp đồng trên mỗi khách hàng. Đây là một trong những điểm tương đối nổi bật, thể hiện sự toàn diện trong chính sách tiền lương của Công ty.

Đối với đãi ngộ phi tài chính, thừa hưởng từ những chính sách chung của Tập đoàn, FPT Software rất chú trọng đến đãi ngộ phi tài chính. Đặc biệt, các chính sách hiện nay được đánh giá là rất thu hút và phù hợp đối với đối tượng lao động trẻ như tại FPT. Một số điểm nổi bật trong đãi ngộ phi tài chính của công ty như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2015, FPT đã đầu tư 71.4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: FPT phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Trong đó có những khu văn phòng xây dựng theo mô hình campus như F-Ville, F-Town, FPT Đà Nẵng...

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Bảo hiểm Quân đội.

Từ nghiên cứu một số công ty đã có sự thành công nhất định trong tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty Bảo hiểm Quân đội như sau:

Thứ nhất, để tạo động lực cho NLD cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy NLD 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.

Thứ hai, tạo động lực lao động cho đội ngũ NVKD không thể không chú ý đến tiền lương. Trong đó, chính sách tiền lương dành riêng cho đội ngũ NVKD cần được xây dựng riêng biệt, trong đó rất chú ý đến các khoản kích thích tài chính dựa trên doanh thu. Tuy nhiên doanh thu không phải là tiêu chí duy nhất cần chú ý trong tiền lương đối với NVKD. Ngoài doanh thu, tỷ lệ hoàn thành kế

hoạch doanh thu còn cần các chỉ tiêu khác để đảm bảo sự cân bằng trong công việc của NVKD. Tránh các hiện tượng như chạy theo doanh thu mà bỏ qua các tiêu chuẩn thực hiện công việc khác.

Thứ ba, để tạo động lực cho NVKD không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên trong các chế độ như đào tạo phát triển, chăm lo đời sống tinh thần của NVKD như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể. Hay nói cách khác là các kích thích phi vật chất.

Thứ tư, môi trường làm việc cho đội ngũ NVKD cũng có những đặc thù riêng cần lưu ý như: thời gian trong công việc, chế độ báo cáo, chế độ làm việc linh hoạt...

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI

2.1. Tổng quan về Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội

2.1.1. Thông tin chung về Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội

Tên giao dịch: Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội

Tên viết tắt: Bảo hiểm Quân đội (MIC)

Tên tiếng Anh: Military Insurance Corporation

Ngày thành lập: 08/10/2007

Vốn điều lệ: 1.300 tỷ đồng

Mã số thuế: 0102385623

Trụ sở chính: Tầng 5 – 6, Số 21 Cát Linh, Phường Cát Linh, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại 02462853388

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân Đội được thành lập theo quyết định số 87/BQP ngày 22/2/2007 của Quân ủy Trung ương và Giấy phép số 43GP/KDBH ngày 08/10/2007 của Bộ Tài chính. Trải qua gần 10 năm xây dựng và phát triển, MIC đã phát triển mạnh mẽ với số vốn điều lệ 840 tỷ đồng, mạng lưới rộng khắp với 63 công ty thành viên trong cả nước. Đến nay, MIC không chỉ khẳng định là đơn vị bảo hiểm tốt nhất cho các đơn vị thuộc Bộ Quốc phòng mà còn đẩy mạnh phục vụ ra bên ngoài với hơn 140 sản phẩm bảo hiểm đáp ứng yêu cầu của mọi đối tượng khách hàng.

Trong quá trình hình thành và phát triển, MIC có những dấu mốc đáng nhớ như:

Năm 2011: MIC đã thực hiện thành công tăng vốn điều lệ lên 400 tỷ đồng, chuyển đổi mô hình tổ chức thành Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội và thành lập thêm 5 Công ty Bảo hiểm thành viên nâng số Công ty Bảo hiểm thành viên trực thuộc Tổng công ty lên 24 đơn vị.

Năm 2012: Lần đầu tiên doanh thu đạt mốc vượt 500 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức kế hoạch doanh thu bảo hiểm. MIC đã được chủ tịch nước tặng Huân chương lao động Hạng 3 vì “Đã có thành tích xuất sắc trong công tác từ năm 2007 đến năm 2011, góp phần vào sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội và bảo vệ tổ quốc”.

Năm 2013: đón nhận nhiều danh hiệu cao quý: Thương hiệu tin dùng thủ đô năm 2013; Sao Vàng Đất Việt năm 2013; Top 100 Doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam năm 2013; Bằng khen Bộ trưởng Bộ Tài chính dành tặng giai đoạn 2010-2012 vì đã có thành tích xuất sắc đóng góp cho sự phát triển của Thị trường Bảo hiểm Việt Nam;

Năm 2014: Đạt mốc doanh thu 1000 tỷ đồng, Lọt top 7 bảo hiểm phi nhân thọ mạnh nhất thị trường

Năm 2017: Chính thức niêm yết cổ phiếu trên sàn Upcom

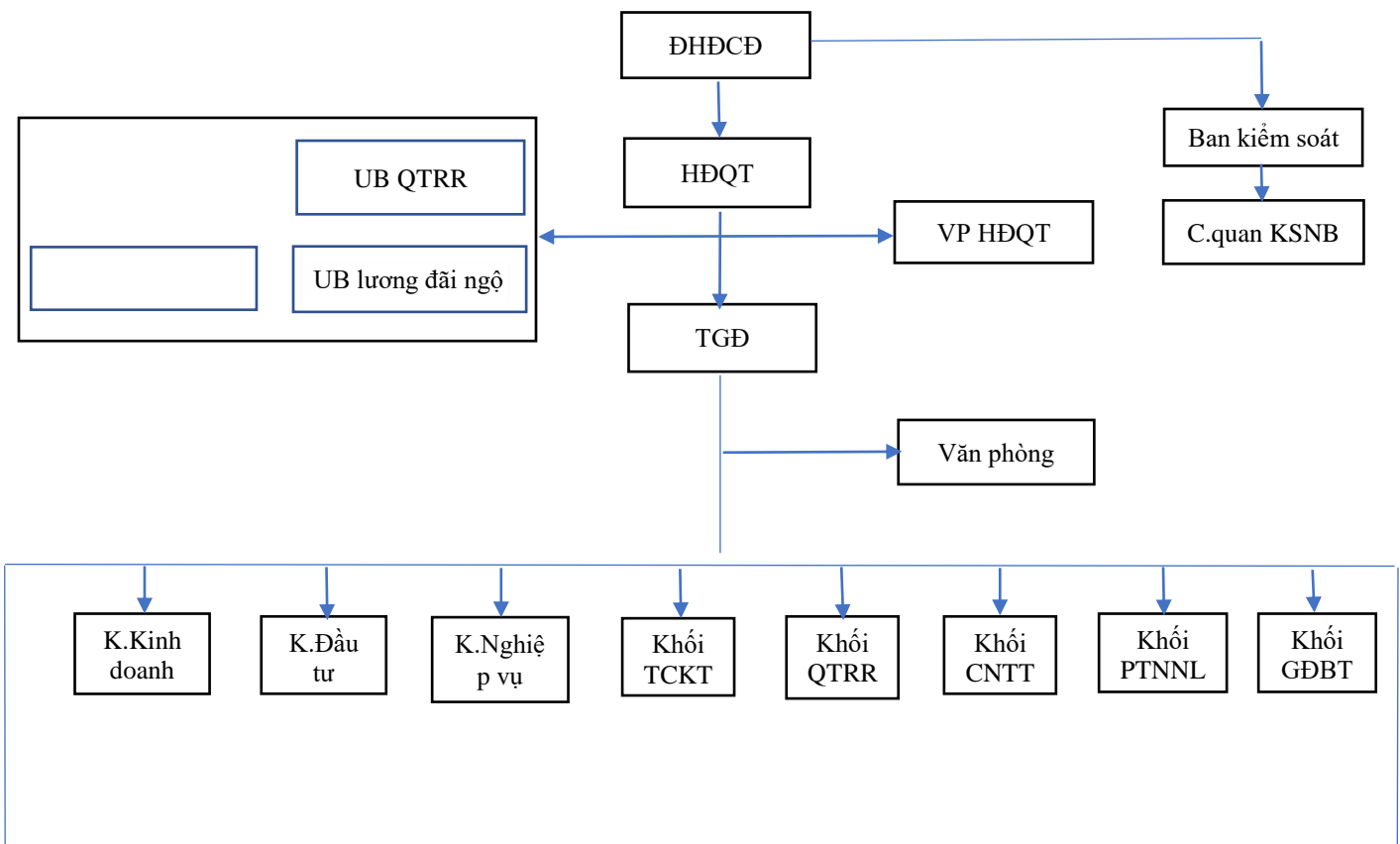
Năm 2019: Top 5 doanh nghiệp Bảo hiểm phi nhân thọ. Triển khai các thông lệ quản trị tiên tiến, áp dụng CNTT trong mọi quy trình chuỗi sản phẩm

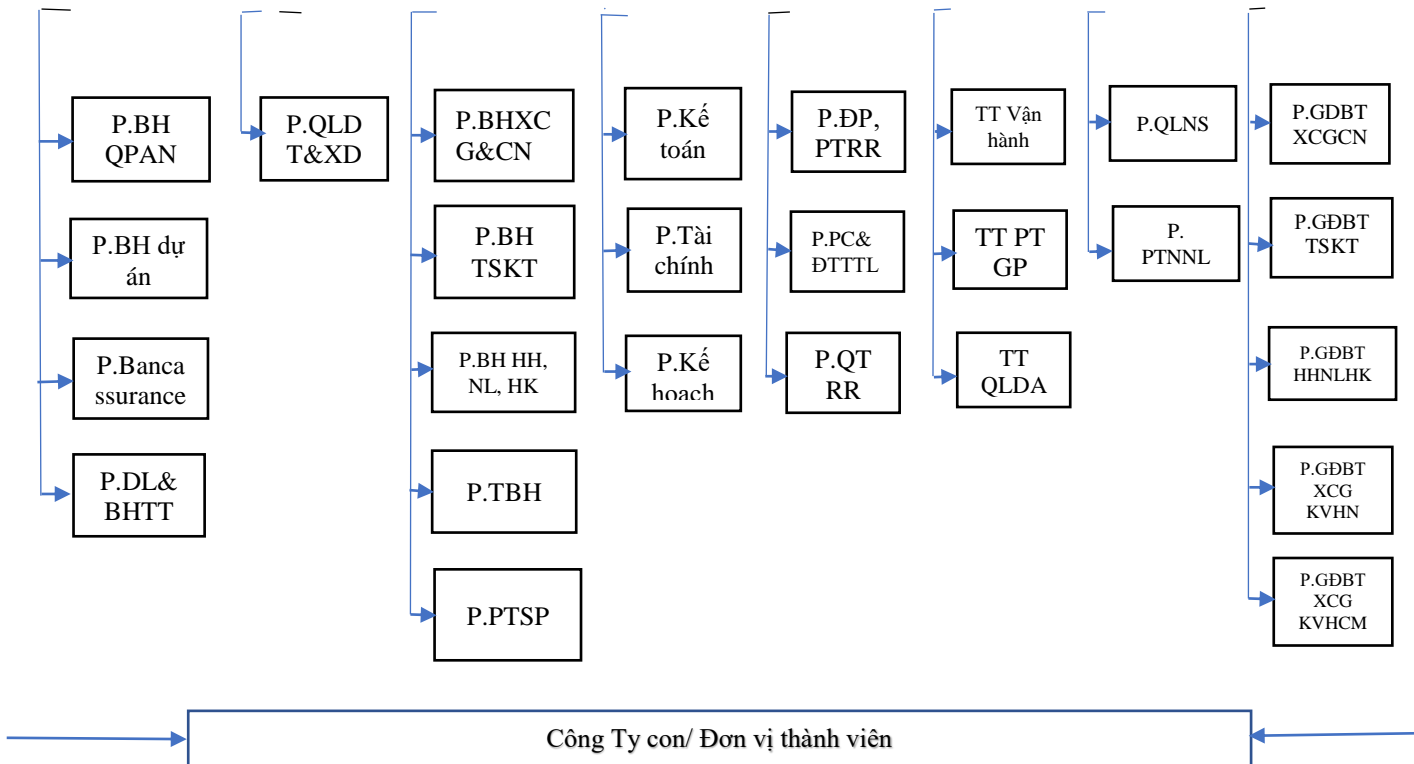
Năm 2020: Đạt mốc son doanh thu hơn 3000 tỷ đồng và cổ phiếu MIG chính thức niêm yết trên sàn HoSe

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức của MIC hiện nay như sau:

Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của MIC





(Nguồn: Phòng Quản lý nhân sự)

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của MIC

Hoạt động kinh doanh của MIC trong giai đoạn 2018 - 2020 đã thu được những kết quả đáng khích lệ, cụ thể là:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của MIC các năm

STT	Nội dung	2018	2019	2020
A	Doanh thu (tỷ đồng)	2.169	2.745	3.428
1	Doanh thu BHG (tỷ đồng)	1.925	2.507	3.157
2	Doanh thu TBH (tỷ đồng)	38	33	42
3	Đầu tư + Khác (tỷ đồng)	206	205	229
B	Tổng chi phí (tỷ đồng)	2.034	2.568	3.186
C	ROE (%)	11%	11%	13%
D	Lợi nhuận HĐKD (tỷ đồng)	125	177	242

I	Tổng số	1.465	1.687	222	15,15	1.865	178	10,55
II	Cơ cấu giới tính							
1	Nam	718	814	96	13,37	904	90	11,06
2	Nữ	747	873	126	16,87	991	118	13,52
III	Trình độ học vấn							
1	Trên Đại học	38	38	0	0,00	52	14	36,84
2	Đại học	840	1.152	312	37,14	1.449	297	25,78
3	Trình độ khác	587	497	-90	-15,33	364	-133	-26,76

(Nguồn: Phòng Quản lý nhân sự)

2.1.5.2. Nhân viên kinh doanh toàn công ty

Đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh, có thể thấy, đây là lực lượng quan trọng, chiếm đa số trong số lượng nhân sự của công ty và hàng năm đều có sự biến đổi tương đối lớn. Cụ thể như sau:

Bảng 2.3. Đặc điểm đội ngũ nhân viên kinh doanh MIC năm 2018 - 2020

TT	Nội dung	2018		2019				2020			
		SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	Chênh lệch		SLg	Tỷ lệ %	Chênh lệch	
						Tuyệt đối	%			Tuyệt đối	%
I	Tổng số	1.170	100,0	1.386	100,0	216	18,46	1.573	100,0	187	13,49
II	Cơ cấu giới tính										

1	Nam	337	28,8	491	35,43	154	45,70	575	36,55	84	17,11
2	Nữ	833	71,2	895	64,57	62	7,44	998	63,45	103	11,51
III	Trình độ học vấn										
1	Trên Đại học	15	1,28	16	1,15	1	6,67	27	1,72	11	68,75
2	Đại học	712	60,85	963	69,48	251	35,25	1334	84,81	371	38,53
3	Trình độ khác	443	37,86	407	29,37	-36	-8,13	212	13,48	-195	- 47,91

(Nguồn: Phòng Quản lý nhân sự)

Nhìn bảng số liệu trên có thể thấy, lực lượng nhân viên kinh doanh của MIC ngày càng phát triển. Cùng với quá trình phát triển của tổ chức, đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty cũng mở rộng cả về số lượng và chất lượng. Đây cũng là lực lượng lao động chiếm đông đảo nhất trong toàn công ty. Tỷ lệ nhân viên kinh doanh so với toàn công ty luôn ở mức rất cao. Cụ thể, năm 2020, tỷ lệ này đạt mức cao nhất là 84,34%. Năm 2019, tỷ lệ này đạt mức thấp nhất trong 3 năm nhưng vẫn ở mức 79,86%. Đây cũng là tỷ lệ phù hợp và được áp dụng ở hầu hết các công ty bảo hiểm.

Về tỷ lệ giới tính, do đặc thù là nhân viên kinh doanh ngành bảo hiểm, tỷ lệ lao động nữ luôn chiếm đa số, và duy trì ở mức gấp đôi so với nam giới. Mức độ chênh lệch này cũng có xu hướng nhỏ lại trong những năm gần đây dù là không đáng kể.

Về chất lượng nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng ngày một nâng cao. Cụ thể, NVKD có trình độ Đại học của Công ty luôn chiếm tỷ lệ cao nhất, khoảng 60 – 84%. Đặc biệt,

năm 2020, tỷ lệ NVKD có trình độ Đại học đã tăng 15,33%. Các trình độ khác như THPT, trung cấp, cao đẳng có xu hướng giảm xuống. Thấp nhất là năm 2020 đạt 13,48%. Đây cũng là một xu thế hợp lý khi hiện nay có rất nhiều trường đại học đào tạo ngành quản trị kinh doanh.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

2.2.1 Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại MIC

Nhu cầu của con người là rất đa dạng và không giống nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể, do đó, đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng, kinh nghiệm trong công tác tạo động lực để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động. Hiện nay, công ty chưa tiến hành khảo sát xác định nhu cầu đào tạo cho đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng và toàn bộ cán bộ nhân viên công ty nói chung.

Do chưa tiến hành xác định nhu cầu của NVKD nên công ty chưa thật sự hiểu rõ những nhân viên của mình mong muốn gì từ công việc, nhu cầu nào là quan trọng, cấp thiết nhất đối với họ. Chính vì thế các biện pháp tạo động lực cho nhân viên kinh doanh của công ty được áp dụng chung cho tất cả các đối tượng lao động mà ít quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu theo từng nhóm đối tượng khác nhau như về độ tuổi, thu nhập, giới tính, theo chức danh công việc,... để đưa ra các chính sách phù hợp. Điều này làm ảnh hưởng tới hiệu quả của hoạt động tạo động lực trong công ty.

Để nghiên cứu hệ thống nhu cầu của đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với 120 phiếu khảo sát, trong đó thu về 116 phiếu, số phiếu hợp lệ là 112 phiếu. Trong đó có 38 người là nam, 74 người là nữ. Đối với câu hỏi về nhu cầu, mỗi người được lựa chọn tối đa 4 phương án. Thông qua phỏng vấn trực tiếp một số nhân viên kinh doanh tại công ty và tham khảo các kết quả nghiên cứu trước đây, học viên đã

lựa chọn tám yếu tố quan trọng như: thu nhập, điều kiện lao động, công việc ổn định... để đánh giá về nhu cầu của đội ngũ NVKD của công ty. Cụ thể như sau:

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát hệ thống nhu cầu của NVKD tại MIC

STT	Nhu cầu	Nam		Nữ		Tổng
		SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
1	Công việc thích thú	11	7,24	23	7,77	34
2	Thu nhập cao	31	20,39	68	22,97	99
3	Công việc ổn định	8	5,26	37	12,50	45
4	Được tự chủ trong công việc	30	19,74	36	12,16	66
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	13	8,55	23	7,77	36
6	Công bằng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc	22	14,47	45	15,20	67
7	Môi trường và điều kiện làm việc tốt	10	6,58	32	10,81	42
8	Có cơ hội thăng tiến	27	17,76	32	10,81	59
	Tổng	152	100,00	296	100,00	448

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Như vậy, thông qua bảng khảo sát ta thấy một số kết luận sau:

Xét trên tổng thể, nhân viên kinh doanh MIC có nhu cầu cao nhất về “công việc có thu nhập cao” với 99 ý kiến, “được tự chủ trong công việc” với

66 ý kiến và “Công bằng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc” với 67 ý kiến.

Như vậy, ta thấy, nhân viên kinh doanh tại MIC rất chú trọng đến thu nhập trong công việc. Xét theo Maslow thì các nhu cầu của họ ở bậc cơ bản, đó là nhu cầu sinh lý. Nguyên nhân của việc này là phần lớn nhân viên kinh doanh là người trong độ tuổi trẻ, những người chưa có nền tảng kinh tế ổn định. Vì vậy, họ thường đặt nặng vấn đề kinh tế khi lựa chọn công việc. Trao đổi với một số nhân viên kinh doanh, tại MIC có những nhân viên kinh doanh không làm đúng ngành nghề được đào tạo nhưng họ vẫn lựa chọn làm nhân viên kinh doanh thay vì nhân viên văn phòng do nhận thấy mình có cơ hội được hưởng thu nhập cao hơn nhân viên văn phòng. Nhu cầu về thu nhập cao cũng là nhu cầu có sự đồng nhất giữa nam và nữ (đều chiếm tỷ lệ cao nhất khi so sánh riêng biệt theo giới tính)

Ở chiều ngược lại, hai nhu cầu: "Công việc thích thú", "cơ hội học tập nâng cao trình độ" có số lượt lựa chọn ít nhất là 34 và 36 lượt lựa chọn. Kết quả này cũng đồng thuận khi xét riêng theo giới tính khi số lượt lựa chọn chỉ rơi vào khoảng từ 7 – gần 9% ở mỗi giới. Điều này càng khẳng định nhận định cho rằng phần lớn nhân viên kinh doanh đang có nhu cầu ở bậc cơ bản. Các nhu cầu về tự hoàn thiện bản thân chưa thực sự được chú ý. Đây cũng có thể là một gợi ý cho MIC trong việc nâng cao động lực làm việc của đội ngũ này.

Khi xét riêng theo giới tính, đối với nữ nhân viên kinh doanh, khi được hỏi, ngoài nhu cầu về thu nhập cao, nhu cầu về "sự ổn định" và nhu cầu về "Công bằng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc" là những nhu cầu được quan tâm nhất. Đối với nam nhân viên kinh doanh, ngoài nhu cầu về thu nhập cao, nhu cầu được chú ý nhiều nhất là “được tự chủ trong công việc” và "có cơ hội thăng tiến". Như vậy, có sự khác biệt tương đối lớn trong hệ thống

nhu cầu giữa nam và nữ, đặc biệt là nhu cầu về công việc ổn định và có cơ hội thăng tiến trong công việc. Thực tế này đến từ bản chất khác nhau giữa hai giới. Nam giới thường chịu nhiều áp lực hơn trong vấn đề thăng tiến để có vị trí trong xã hội. Ngược lại, nữ giới thường có xu hướng tìm kiếm sự ổn định, kể cả là đối với nhân viên kinh doanh – nghề có sự biến động tương đối cao hiện nay.

2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

- Về công thức tính lương:

Hiện nay, đội ngũ nhân viên kinh doanh tại MIC được trả lương dựa theo doanh thu và thu nhập thực tế của NLĐ. Cụ thể như sau:

+ Thứ nhất, đối với NVKD có mức lương thực nhận thấp hơn lương tối thiểu đóng BHXH của nhân viên đã qua đào tạo.

$$\text{Lương thực nhận} = \text{Lương cơ bản} + \text{Lương doanh thu}$$

Trong đó:

- Lương cơ bản = 1.100.000 đồng
- Lương doanh thu = 6% * doanh số trong tháng

Lương cơ bản được quy định đối với nhân viên kinh doanh là 1.100.000 đồng/ tháng, không quy định ngày làm việc thực tế. Tuy nhiên, một điểm cần lưu ý trong chính sách tiền lương của MIC đối với nhóm NVKD không đảm bảo mức lương thực nhận lớn hơn hoặc bằng mức lương tối thiểu đóng BHXH theo vùng của nhân viên đã qua đào tạo là tiền lương mà NVKD nhận được là lương NET. Điều đó có nghĩa là đối với NVKD không phải chịu các khoản khấu trừ theo quy định của Luật BHXH (công ty sẽ chịu toàn bộ số tiền trích nộp BHXH). Với việc MIC áp dụng mức lương tối thiểu đã qua đào tạo nghề để đóng BHXH cho NVKD, lương cơ bản của NVKD trong thời điểm hiện nay sẽ rơi vào khoảng 1.600.000 đồng/ tháng.

+ Thứ hai, đối với nhóm NVKD có mức lương thực nhận \geq Lương tối thiểu đóng BHXH của nhân viên đã qua đào tạo:

Lương thực nhận = Lương cơ bản + Lương doanh thu – Khoản phải trừ

Trong đó:

Lương cơ bản: 1.100.000 đồng

Lương doanh thu = 6% * doanh số trong tháng

Khoản phải trừ: Các khoản phải trừ theo quy định của Nhà nước.

Đối với nhóm đối tượng NVKD này, tiền lương thực nhận của họ sẽ là tiền lương nhận được sau khi đã trích nộp các khoản phải đóng (không phải là lương NET). Người lao động phải tự chi trả các khoản phải nộp theo quy định của nhà nước (hiện nay quy định là 10,5%). Do mức lương thực nhận của NVKD dựa vào doanh thu, cán bộ phụ trách BHXH của MIC sẽ tạm thời đóng BHXH cho nhóm đối tượng này ở mức tối thiểu mà Nhà nước quy định. Cuối mỗi quý, cán bộ BHXH sẽ căn cứ vào thu nhập theo quý của NVKD để điều chỉnh tiền lương đóng BHXH với cơ quan BHXH theo lương thực lĩnh của người lao động.

Như vậy, ta thấy, công thức lương cho nhân viên kinh doanh tại MIC có một số đặc điểm như sau:

Lương cơ bản đối với nhân viên kinh doanh tại MIC là tương đối thấp so với thị trường hiện nay. Mặc dù, mức lương này dù cao hay thấp đều không phải là điểm kích thích với một nhân viên kinh doanh (đặc điểm chung của hầu hết các công thức tính lương cho nhân viên kinh doanh đều chú trọng đến lương doanh thu), nhưng mức lương này đóng vai trò giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh phần nào có cảm giác yên tâm khi làm việc tại MIC. Bởi, không phải lúc nào nhân viên kinh doanh cũng có thể có mức doanh thu tốt, mức lương cơ bản này có thể giúp họ phần nào bớt khó khăn trong những giai đoạn này. Đây là điểm đặc biệt quan trọng trong việc giữ chân lao động trong

giai đoạn khó khăn, chẳng hạn như giai đoạn bị ảnh hưởng do dịch Covid như hiện nay. Tuy nhiên, mức lương 1.600.000 đồng/tháng là quá thấp so với mức sinh hoạt hiện nay, đặc biệt nhân viên sống ở các thành phố lớn. Khi so sánh với một công việc khá tương đồng được tuyển dụng rất nhiều hiện nay là telesale, lương cứng (không phụ thuộc doanh thu) của chức danh này hiện nay khoảng từ 4 – 6 triệu. Vì vậy có thể khẳng định, mức lương cơ bản của NVKD tại MIC là rất thấp.

Việc quy định mức lương NET và lương phải trích nộp BHXH là một điểm tương đối đặc biệt trong quy chế lương của MIC. Cách làm này phần nào thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo Công ty đối với những trường hợp nhân viên không may rơi vào tình trạng lương thực lĩnh không đảm bảo mức lương tối thiểu phải đóng BHXH. Tuy nhiên mặt trái của nó là tạo ra sự không công bằng giữa người làm tốt và người làm không tốt. Vì vậy, nếu vẫn muốn áp dụng cách thức tính lương này, Công ty cần làm rõ và trao đổi một cách cởi mở với người lao động thông qua các hình thức đối thoại để đảm bảo NVKD hiểu được ý nghĩa của việc làm này, tránh tình trạng bất đồng quan điểm không đáng có.

Một đặc điểm nữa là cách tính lương cơ bản này chưa tính tới sự khác biệt về năng lực hoặc như thời gian công hiến của các NVKD cho Công ty. Thông thường, trong cách tính lương hiện nay, rất nhiều công ty áp dụng mức lương chức danh theo min, max. Người lao động khi được tuyển dụng sẽ được đánh giá cụ thể về năng lực thực tế để quyết định mức lương chức danh ở mức độ nào. Ngoài ra, cũng có thể là sự khác biệt giữa những nhân viên làm việc trong một thời gian dài với những nhân viên mới được tuyển. Đây cũng sẽ là yếu tố giúp giữ chân, nâng cao sự trung thành của NVKD với Công ty. Tuy nhiên, mức lương cố định được áp dụng cứng là 1.100.000 đồng/tháng tại MIC hoàn toàn bỏ qua các yếu tố này.

Tiền lương cơ bản của MIC cũng có một điểm tích cực cần được ghi nhận đó là tiền lương của NVKD không phụ thuộc vào ngày công thực tế. Điều này giúp NVKD không bị bó buộc trong giờ hành chính và số ngày công quy định. Bởi, NVKD có thời giờ làm việc rất đặc thù, linh hoạt, không nên quản lý theo kiểu hành chính thông thường.

Về lương doanh thu, hiện nay, MIC quy định mức phần trăm cố định của giá trị hợp đồng là 6%. Cách tính này nhằm giúp NVKD nỗ lực làm việc nhiều bởi khi lương cố định thấp, muốn đảm bảo được cuộc sống, NVKD bắt buộc phải chú ý tới lương doanh thu, khoản hoa hồng 6% một hợp đồng là khoảng tiền mà họ có thể trông đợi trong việc đảm bảo các nhu cầu sống hàng ngày của bản thân và gia đình. Tuy nhiên, hạn chế trong cách tính lương này của MIC là không đảm bảo kích thích người lao động nỗ lực làm việc bởi không có sự lũy tiến, phân biệt giữa nhân viên có doanh thu cao và thấp.

Theo thống kê, Trung bình NVKD mới hàng tháng nếu cố gắng và không phải chịu quá nhiều điều kiện bất lợi có thể nhận được lương thực nhận là 5.000.000 – 6.000.000 đồng/tháng. Còn đối với những người lâu năm và có nhiều kinh nghiệm thì thu nhập của họ có thể lên đến 15.000.000 – 20.000.000 đồng, thậm chí 30.000.000 đồng/tháng. Mức lương thực lĩnh này là không quá cao, tuy nhiên để đạt mức độ từ 20.000.000 đồng/tháng trở lên, NVKD phải là những người rất có kinh nghiệm, năng lực dày dặn và hệ thống khách hàng tương đối lớn.

- Cách thức trả lương:

Lương được trả 1 lần hàng tháng.

Chu kỳ lương: Lương của một tháng được tính cho thời gian làm việc từ ngày đầu tiên đến ngày cuối cùng của tháng.

Lương được trả vào ngày 5 của tháng sau. Trường hợp ngày trả lương của tháng trùng vào ngày thứ Bảy hoặc Chủ nhật thì thời gian trả lương sẽ được thực hiện vào thứ Sáu trước đó hoặc thứ Hai kế tiếp

Hình thức trả lương: trả lương kín

Trường hợp cần thiết phải thay đổi ngày trả lương, Công ty có trách nhiệm trao đổi và thông báo chi tiết đến người lao động trước ít nhất 02 ngày làm việc (tính đến thời điểm trả lương)

Hàng tháng, người lao động nhận bảng lương chi tiết thể hiện rõ các hạng mục trong lương (Khoản trừ, Khoản cộng, Bảo hiểm,...), được quyền kiến nghị lương nếu thấy có bất thường về tiền lương. Tuy nhiên, đây là hình thức trả lương kín, mỗi người lao động sẽ chỉ nhận được giải trình cách thức tính lương của riêng mình. MIC cũng có quy định về việc xử lý kỷ luật đối với các trường hợp cố tình tìm hiểu lương của đồng nghiệp trong công ty.

Trường hợp người lao động có kiến nghị lương, sẽ thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Trình bày nội dung kiến nghị vào mẫu theo quy định.

Bước 2: Gửi kiến nghị tới Bộ phận nhân sự tại đơn vị và nhận giải đáp.

Bước 3: Trường hợp lương bị tính thiếu/thừa, nhân viên sẽ được tính truy thu hoặc truy giảm vào tháng lương tiếp theo.

Như vậy, cách thức trả lương của MIC có một số vấn đề sau:

- Mức lương cơ bản hiện nay là quá thấp so với mặt bằng chung
- Việc xác định lương min, max của lương chức danh chưa được áp dụng hiện nay
- Cơ chế kích thích người lao động nỗ lực làm việc thông qua phần trăm doanh thu đã được xây dựng nhưng chưa hợp lý
- Hình thức trả lương kín chưa tạo được lòng tin cho người lao động.

Để đánh giá chính xác về khả năng tạo động lực thông qua tiền lương tại MIC, học viên đã khảo sát bằng bảng hỏi thông qua 6 tiêu chí đánh giá. (Các tiêu chí được xây dựng dựa trên đúc kết 3 học thuyết: học thuyết nhu cầu, học thuyết công bằng, học thuyết tăng cường tích cực và tài liệu của Nguyễn Thị Hồng, cụ thể như sau:

Bảng 2.5. Đánh giá khả năng tạo động lực thông qua tiền lương tại MIC

	1		2		3		4		5		TB
	Slg	Tỷ lệ %	Slg	Tỷ lệ %	Slg	Tỷ lệ %	Slg	Tỷ lệ %	Slg	Tỷ lệ %	
Mức tiền lương của anh chị hiện nay đã tương xứng với kết quả làm việc của bản thân	11	9,82	26	23,21	31	27,68	25	22,32	19	16,96	3,134
Mức tiền lương của công ty hiện nay đảm bảo sự công bằng trong trả lương giữa tổ chức mình với các tổ chức khác.	21	18,75	17	15,18	32	28,57	27	24,11	15	13,39	2,982
Thời điểm chi trả lương của công ty hiện nay là hợp lý và kịp thời	6	5,36	7	6,25	24	21,43	16	14,29	59	52,68	4,027
Anh chị sẵn sàng nỗ lực để duy trì	11	9,82	15	13,39	35	31,25	28	25	23	20,54	3,330

mức tiền lương cao nhất có thể											
Cách tính lương có sự phân biệt giữa các chất lượng lao động	22	19,64	21	18,75	46	41,07	17	15,18	6	5,36	2,679
Cách xác định công thức lương của Công ty hiện nay đã có sự ủng hộ và quan tâm của người lao động	14	12,50	17	15,18	44	39,29	21	18,75	16	14,29	3,071
Trung bình chung											3,204

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Bảng số liệu khảo sát trên cho thấy, điểm trung bình của khả năng tạo động lực thông qua tiền lương đạt 3,204. Nếu coi điểm 3 trong thang đo Likert là điểm trung bình thì đây là mức điểm trên trung bình. Tuy nhiên, mức độ chênh lệch ở mức độ rất nhỏ: 0,204 điểm. Trong các nhận định, nhận định đạt điểm số cao nhất là nhận định về thời điểm chi trả lương là hợp lý và kịp thời đạt 4,027 điểm. Điều này có nghĩa chế độ chi trả của MIC hiện nay là tương đối phù hợp và đảm bảo tính ổn định, không xảy ra tình trạng nợ lương, chậm lương. Đây cũng là một điều tương đối dễ hiểu vì MIC có sức mạnh tài chính tương đối tốt (Top công ty nghìn tỷ có vốn điều lệ 1.300 tỷ đồng) cùng với xuất thân chịu sự quản lý của Ban Quân ủy Trung ương nên việc trả lương là rất đảm bảo. Tuy nhiên, nhận định này không thực sự quá quan trọng và chi phối được mức độ tạo động lực lao động qua tiền lương. Bởi, điểm quan trọng

khi xây dựng cơ chế tiền lương là sự công bằng, đây cũng là điều đã được khẳng định trong Học thuyết Công bằng. Đặc điểm này tại MIC đang chưa được thực hiện tốt. Cụ thể, hai nhận định đạt được kết quả kém nhất là "Cách tính lương có sự phân biệt giữa các chất lượng lao động" đạt 2,679 điểm và "Mức tiền lương của công ty hiện nay đảm bảo sự công bằng trong trả lương giữa tổ chức mình với các tổ chức khác" đạt 2,982 điểm. Đây chính là hai nhận định về sự công bằng bên trong và công bằng bên ngoài trong tiền lương của MIC. Kết quả kém này cũng tương đồng với những nhận xét của tác giả khi đánh giá công thức tính lương của MIC hiện nay.

Tuy nhiên, một điểm tương đối tốt trong kết quả khảo sát là nhận định về "Mức tiền lương của anh chị hiện nay đã tương xứng với kết quả làm việc của bản thân" đạt 3,134 điểm và "Anh chị sẵn sàng nỗ lực để duy trì mức tiền lương cao nhất có thể" đạt 3,330 điểm. Kết quả này cho thấy, thu nhập mà NVKD thực nhận hiện nay là phù hợp với mong muốn của người lao động và động lực làm việc, kích thích thông qua tiền lương đối với đội ngũ NVKD vẫn là một biện pháp khả thi. Kết quả này cũng mở ra một giải pháp tương đối phù hợp cho MIC trong xây dựng lại công thức tính lương là cân đối lại các thành phần của công thức tính lương nhưng đảm bảo tổng quỹ lương không đổi. Điều này giúp MIC không bị tăng chi phí tiền lương nhưng vẫn có thể tạo ra động lực làm việc cao hơn cho đội ngũ NVKD

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng.

Bên cạnh tiền lương, MIC cũng coi trọng công tác khen thưởng. Công ty đã ban hành Quy chế Thi đua- Khen thưởng quy định cụ thể các hình thức, đối tượng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động của công ty nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực cho NLD hăng say lao động,

nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Các hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu hiện nay là:

- Khen thưởng định kỳ: Kết thúc năm, các đơn vị tổ chức tổng kết đánh giá hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, báo cáo công ty xét khen thưởng.

- Khen thưởng có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động..

- Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích đặc biệt.

Hàng năm, công ty sẽ trích từ một phần lợi nhuận để hình thành quỹ Thi đua- Khen thưởng. Tỷ lệ trích Quỹ còn phụ thuộc lớn vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của năm trước. Mức thưởng cụ thể sẽ do Hội đồng Thi đua – Khen thưởng của công ty đề nghị Chủ tịch Hội đồng quản trị phê duyệt.

- Ngoài các khoản thưởng trên, NLD tại MIC còn được thưởng cho các ngày nghỉ lễ. Cụ thể như sau:

Bảng 2.6: Số tiền thưởng cho ngày nghỉ lễ

Đơn vị tính: đồng/người

STT	Ngày lễ	Mức thưởng
1	Tết dương lịch (1/1)	1.000.000
2	Ngày 8/3 & 20/10	300.000
3	Ngày giỗ tổ Hùng Vương (10/3 AL)	1.000.000
4	Ngày 30/4 & 01/5	1.000.000
5	Ngày Quốc khánh (2/9)	1.000.000
6	Thưởng Tết Âm lịch	1.000.000 Ngoài ra NLD còn được nhận thêm 01 tháng lương
7	Thưởng thành lập công ty	1.000.000

(Nguồn: Phòng Quản lý nhân sự)

Như vậy, các hình thức thưởng của Công ty hiện nay khá đa dạng. Tuy nhiên, mức thưởng không quá cao. Ngoài ra, trong các chương trình thưởng hiện nay tại MIC không có chương trình thưởng cụ thể nào có tác dụng kích thích đội ngũ NVKD nỗ lực làm việc hoặc tăng cường nhiều hơn các hành vi tích cực. Điều này cũng là một hạn chế tương đối lớn khi so sánh với nội dung khuyến nghị áp dụng của học thuyết tăng cường tích cực. Các chương trình thưởng khác có ý nghĩa nhiều hơn trong vấn đề hỗ trợ đời sống cho người lao động.

Để đánh giá hiệu quả của tạo động lực lao động bằng tiền thưởng, tôi đã thực hiện khảo sát dựa trên 6 tiêu chí. Các tiêu chí được xây dựng dựa trên đúc kết 3 học thuyết: học thuyết nhu cầu, học thuyết công bằng, học thuyết tăng cường tích cực và tài liệu của Nguyễn Thị Hồng và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.7. Đánh giá của NVKD về nội dung tạo động lực thông qua chính sách tiền thưởng

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo sự công bằng trong đánh giá mức thưởng giữa các nhân viên	17	15,18	25	22,32	42	37,5	26	23,21	2	1,79	2,741
Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo tương xứng với các	7	6,25	17	15,18	34	30,36	32	28,57	22	9,64	3,402

mức thưởng ở các tổ chức khác											
Thời điểm trả thưởng tại công ty hiện nay đã đảm bảo kịp thời và hợp lý	8	7,14	11	9,821	15	13,39	35	31,25	43	38,39	3,839
Mức thưởng của công ty hiện nay so với kết quả kinh doanh đảm bảo sự phù hợp tương xứng	16	14,29	21	18,75	37	33,04	27	24,11	11	9,82	2,964
Tiêu chí xét thưởng rõ ràng, dễ hiểu	3	2,68	2	1,786	11	9,821	27	24,11	69	61,61	4,402
Chế độ khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	21	18,75	26	23,21	42	37,5	18	16,07	5	4,46	2,643
Trung bình chung											3,332

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2021)

Như vậy, có thể thấy, hệ thống tiền thưởng của MIC chưa thực sự kích thích được người lao động. Đặc biệt, trong 6 tiêu chí đánh giá, có đến 3 tiêu chí chỉ chưa đạt mức điểm trung bình. Cụ thể đó là: "Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo sự công bằng trong đánh giá mức thưởng giữa các nhân viên"; "Mức thưởng của công ty hiện nay so với kết quả kinh doanh đảm bảo sự phù hợp tương xứng"; "Chế độ khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao". Kết quả này cho thấy có sự bình quân cào bằng trong tiền thưởng. Điều này phản ánh đúng thực trạng mà học viên đã mô tả ở trên. Ngoài ra, mức thưởng của công ty cũng là tương đối thấp so với kỳ vọng của người lao động. Cụ thể, đạt điểm thấp nhất là nhận định "Chế độ khen thưởng có tác dụng khuyến khích

cao" đạt 2,643 điểm. Đây là một kết quả tương đối "tệ" khi đánh giá về các chương trình thưởng bởi bản chất của thưởng là các chương trình trình khuyến khích do kết quả làm việc tốt. Nhận định đạt điểm thấp tiếp theo là: "Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo sự công bằng trong đánh giá mức thưởng giữa các nhân viên" đạt 2,741 điểm. Ở đây, cần phải làm rõ công bằng có nghĩa là mức thưởng tương xứng với công sức người lao động bỏ ra, người làm nhiều, kết quả làm việc tốt cần được trả thưởng cao hơn những người khác. Tuy nhiên, rõ ràng, chế độ thưởng của MIC chưa đảm bảo điều này, tất cả các chế độ thưởng đều là mức "cào bằng"

Trong 6 tiêu chí, tiêu chí về "Tiêu chí xét khen thưởng rõ ràng, dễ hiểu" đạt mức điểm cao nhất, đạt 4,402 điểm. Thậm chí đây cũng là một trong những mức điểm cao nhất khi so sánh với tất cả các chỉ tiêu được học viên xây dựng để đánh giá mức độ thành công trong tạo động lực của các chính sách. Điều này có thể được giải thích bởi các hệ thống thưởng của MIC hiện nay là bình quân cào bằng, các tiêu chí đánh giá không được xây dựng dựa trên kết quả làm việc nên người lao động thấy rằng các tiêu chí trên là rõ ràng và dễ hiểu

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi.

* Phúc lợi bắt buộc

Tại MIC công tác phúc lợi bắt buộc được thực hiện rất nghiêm túc và tuân thủ đúng theo quy định. NLĐ tại MIC được tham gia đầy đủ chế độ BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của pháp luật hiện hành. Việc đảm bảo tham gia đầy đủ các loại hình phúc lợi bắt buộc giúp MIC đảm bảo yếu tố hợp pháp và giúp người lao động yên tâm làm việc. Như đã làm rõ ở trên, đối với nhân viên kinh doanh tại MIC, mức lương được tính làm căn cứ đóng BHXH là mức lương tối thiểu vùng của người đã qua đào tạo theo quy định của pháp luật đối với người có thu nhập theo tháng không đảm bảo mức lương tối thiểu

này. Đối với NVKD có thu nhập tháng lớn hơn mức lương tối thiểu được quy định, tiền lương đóng BHXH là tiền lương thực lĩnh.

Như vậy, chính sách đóng BHXH tại MIC là khá tích cực so với nhiều tổ chức khác. Đặc biệt, đối với nhóm NVKD không đạt doanh thu và tiền lương thực lĩnh thấp hơn lương tối thiểu được quy định đóng BHXH, MIC sẵn sàng chịu toàn bộ chi phí đóng BHXH, công ty không bắt NLD phải trích nộp theo quy định hoặc truy thu sau ở những tháng sau. Xét về yếu tố thuộc phạm vi BHXH, đây có thể coi là chính sách tương đối tích cực của MIC. Đối với nhóm đối tượng có thu nhập cao hơn lương tối thiểu theo quy định, việc đóng BHXH theo thu nhập thực tế cũng đảm bảo tính hợp pháp của Công ty.

** Phúc lợi tự nguyện*

Bên cạnh, chế độ lương, thưởng hay phúc lợi bắt buộc thì phúc lợi tự nguyện cũng là một vấn đề mà NLD quan tâm. Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, nghỉ mát...là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho nhân viên đặc biệt là đội ngũ nhân viên trẻ. Đối với MIC, nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, nghỉ mát, giao lưu...càng trở lên quan trọng, nên hàng năm công ty thường có kế hoạch tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty; các hoạt động cho chị em phụ nữ trong công ty nhân ngày 8/3, 20/10; tổ chức liên hoan cho con em NLD vào dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi (1/6).

Ngoài ra, đối với nhân viên và thân nhân người lao động, Công ty có áp dụng các chế độ đãi ngộ như:

- Hỗ trợ các sinh hoạt cá nhân trong thời gian làm việc tại Công ty: Hỗ trợ tiền ăn cơm trưa, tiền xăng xe đi lại
- Thăm hỏi nếu bản thân NLD hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con ốm đau.
- Trợ cấp ốm đau nếu NLD ốm dài ngày

- Thăm hỏi phúng viếng nếu như bản thân NLD hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con qua đời.

- Thăm hỏi nếu NLD trong công ty sinh con (áp dụng cho cả nhân viên nam và nhân viên nữ).

Bảng 2.8: Phúc lợi tại Công ty MIC năm 2020

Đơn vị tính: đồng/người

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Thiếu nhi 1/6 một cháu	150.000
2	Quà sinh nhật	200.000
3	Người lao động ốm đau	300.000
4	Cha mẹ ốm đau	200.000
5	Con cái ốm đau	200.000
6	Người lao động cưới	500.000
7	Người lao động mất	2.500.000
8	Tứ thân phụ mẫu mất	400.000
9	Con mất	400.000
10	NLD không may bị mắc Covid	3.000.000
11	Bảo hiểm sức khỏe MIC	1.210.000
12	Nghỉ giãn cách (đối với những vùng áp dụng chỉ thị 16/CT-TTg ngày 31/03/2020)	1.000.000/tháng
13	Đồng phục	2.000.000
14	Phụ cấp ăn trưa	900.000/tháng
15	Phụ cấp đi lại (áp dụng đối với NVKD)	200.000/tháng
16	Nghỉ mát	2.500.000

(Nguồn: Phòng Quản lý nhân sự)

Theo bảng trên, có thể thấy hệ thống phụ cấp phúc lợi của công ty khá đa dạng và đầy đủ. Đây thực sự là điểm mạnh trong chính sách đãi ngộ của Công ty. Trong hệ thống phúc lợi của công ty, dễ dàng nhận thấy trong những năm gần đây, MIC đã bổ sung hai loại phúc lợi nhằm làm giảm ảnh hưởng thiệt hại do Covid 19 gây ra: chính sách hỗ trợ với người lao động không may mắc Covid19: 3.000.000 đồng/người và nghỉ giãn cách (đối với những vùng áp dụng chỉ thị 16/CT-TTg ngày 31/03/2020) là 1.000.000 người/tháng. Có thể nói, mức phúc lợi đối với nghỉ việc do giãn cách là tương đối cao, đặc biệt khi ta so sánh với lương cơ bản của NVKD. Điều này gần như thể hiện một tuyên bố của MIC về đảm bảo nhu cầu cơ bản cho người lao động bị ảnh hưởng bởi Covid dành cho những nhân viên nói chung và đội ngũ NVKD nói riêng. Đây là một chính sách giúp đạt được rất nhiều đánh giá tích cực và hoàn toàn phù hợp với quan điểm định hướng của Đảng và Nhà nước. Chế độ bảo hiểm sức khỏe MIC cũng là một điều đáng nói trong chế độ phúc lợi tại Công ty. Thông thường việc sử dụng sản phẩm của công ty để trả lương thưởng, phúc lợi cho người lao động không được đánh giá. Tuy nhiên, với công ty bảo hiểm, việc xây dựng chế độ phúc lợi bằng cách cung cấp gói bảo hiểm chăm sóc sức khỏe lại là việc làm rất ý nghĩa và được người lao động đón nhận. Bởi, thực tế hiện nay cho thấy lợi ích trong việc bảo vệ sức khỏe, bù đắp hoặc đền bù các ảnh hưởng cho người bị nạn của loại hình bảo hiểm này là rất lớn

Ngoài ra, đối với nhân viên kinh doanh, MIC đã xây dựng loại phụ cấp dành riêng cho họ, đó chính là phụ cấp đi lại, điều này cho thấy sự quan tâm, nhạy bén của công ty đối với công việc này. Tuy nhiên, cũng phải nhận thấy các mức phụ cấp hiện nay không quá cao, có ý nghĩa nhiều về tinh thần hơn là vật chất. Để đánh giá chính xác hiệu quả của phụ cấp phúc lợi tại MIC trong tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, học viên đã tiến

hành khảo sát dựa trên 6 tiêu chí. Các tiêu chí được xây dựng dựa trên đúc kết 3 học thuyết: học thuyết nhu cầu, học thuyết công bằng, học thuyết tăng cường tích cực và tài liệu của Nguyễn Thị Hồng. Kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.9. Đánh giá của NVKD về nội dung tạo động lực lao động thông qua phụ cấp phúc lợi

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo tương xứng so với tổ chức khác	9	8,04	21	18,75	25	22,32	22	19,64	35	31,25	3,473
Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo sự công bằng giữa các đối tượng NLD trong tổ chức	3	2,68	12	10,71	34	30,36	24	21,43	39	34,82	3,750
Thời điểm trả phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo sự	3	2,68	4	3,571	21	18,75	25	22,32	59	52,68	4,188

kịp thời của NLD												
Mức phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo hợp lý với mong muốn của người lao động	11	9,82	26	23,21	37	33,04	21	18,75	17	15,18	3,063	
Phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo đa dạng của các loại hình	5	4,46	7	6,25	16	14,29	18	16,07	66	58,93	4,188	
Chế độ phụ cấp phúc lợi của tổ chức có ý nghĩa nhân văn, đảm bảo hỗ trợ phần nào cho cuộc sống NLD	9	8,04	16	14,29	18	16,07	15	13,39	54	48,21	3,795	
Trung bình chung											3,743	

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Có thể thấy, Chế độ phụ cấp phúc lợi là yếu tố thu được kết quả kích thích nhất trong 3 yếu tố thuộc về chính sách tài chính. Cụ thể, điểm trung

bình chung đối với nội dung tạo động lực thông qua phụ cấp phúc lợi đạt 3,743 điểm. Đảm bảo đạt được kỳ vọng đề ra.

Trong số 6 tiêu chí được lựa chọn, tất cả tiêu chí đạt mức điểm trên 3 điểm. Trong đó, tiêu chí đạt mức trung bình thấp nhất là: “Mức phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo hợp lý với mong muốn của người lao động”, đạt 3,063 điểm. Điều này cho thấy tâm lý của phần lớn người lao động tại MIC đều mong muốn mức phụ cấp tại Công ty cao hơn. Tuy nhiên cũng phải nhìn nhận một cách khách quan về tâm lý chung của người lao động là luôn mong muốn được hưởng các chế độ ở mức độ cao.

Hai nhận định cùng đạt mức điểm cao nhất là: "Thời điểm trả phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo sự kịp thời của người lao động" và "Phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo đa dạng của các loại hình" đều đạt 4,188 điểm. Kết quả này cho thấy thành công của hệ thống phúc lợi của MIC đó là đảm bảo sự kịp thời và bao phủ trong việc hỗ trợ cuộc sống của người lao động. Đây là điều rất đáng ghi nhận và khích lệ. Bởi, khi người lao động gặp khó khăn, sự kịp thời trong hỗ trợ của công ty sẽ tạo ra sự cảm kích và tình yêu dành cho tổ chức rất lớn. Kết quả này một phần có được là do chính sách phúc lợi nhằm khắc phục hậu quả do Covid gây ra của Công ty.

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

2.2.3.1. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực người lao động

Hiện nay, công ty đã thực hiện hoạt động phân tích công việc cho tất cả các vị trí chức danh công việc. Đối với nhân viên kinh doanh, hoạt động phân tích công việc đã được ưu tiên làm từ rất sớm. Điều này giúp các hoạt động nhân sự có một cơ sở vững chắc để có thể diễn ra một cách có hiệu quả. Nhân viên kinh doanh tại MIC luôn được nhận các nhiệm vụ, bố trí công việc phù hợp với năng lực và mong muốn của bản thân. Để nghiên cứu sâu hơn về mức

độ hài lòng của NVKD về công việc mình đang làm, học viên đã tiến hành phát phiếu khảo sát và thu được kết quả trong bảng 2.10.

Bảng 2.10. Đánh giá của NVKD về hoạt động phân công bố trí công việc tại MIC

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân	3	2,68	9	8,036	11	9,821	41	36,61	48	42,86	4,089
Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân	4	3,57	7	6,25	16	14,29	38	33,93	47	41,96	4,036
Phân công bố trí công việc có tính tới nhu cầu và mong muốn của bản thân người lao động	8	7,14	16	14,29	22	19,64	31	27,68	35	31,25	3,616
Trung bình chung											3,914

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Qua kết quả ở bảng 2.10 cho thấy các tiêu chí đánh giá đều đạt điểm trung bình tương đối cao từ 3,6 – 4,08 điểm. Tiêu chí được NVKD đánh giá thấp nhất là việc bố trí công việc có tính tới nhu cầu mong muốn của người

lao động, đạt 3,616 điểm. Tuy nhiên, tiêu chí này không nói lên quá nhiều điều bởi ở một tổ chức lớn như MIC việc thỏa mãn được tất cả mong muốn của người lao động về nhiệm vụ, vị trí công việc là rất khó khăn. Đánh giá chung về hoạt động Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực người lao động đạt mức độ tương đối tốt, trung bình chung đạt xấp xỉ 4 điểm. Kết quả này này cho thấy mức độ hiệu quả trong công tác đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý NVKD. Tuy nhiên, để tiếp tục nâng cao hơn nữa hiệu quả của vấn đề này, trong tương lai khi hệ thống quản trị nhân lực đã hoàn thiện hơn, công ty có thể chú ý hơn đến nhu cầu và mong muốn của bản thân nhân viên kinh doanh. Với những mong muốn và nhu cầu phù hợp và có thể sắp xếp, MIC có thể cân đối xây dựng môi trường công việc phù hợp giúp họ thỏa mãn nhu cầu đó. Ngược lại, nếu không thể tạo điều kiện, sắp xếp công việc phù hợp với nhu cầu của NVKD, MIC nên tăng cường đối thoại, giải thích cho NVKD hiểu và thông cảm với khó khăn của Công ty.

2.2.3.2. Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các chính sách quản trị nhân lực

Ban Lãnh đạo công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc và ban hành quy định cụ thể về đánh giá thực hiện công việc tại MIC. Tuy nhiên, kết quả của đánh giá thực hiện công việc tại Công ty chưa được sử dụng một cách có hiệu quả. Hay nói cách khác là chưa khai thác hết được các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại.

Đối với NVKD, do đặc thù đã hưởng lương từ doanh thu, kết quả của đánh giá thực hiện công việc đối với nhân viên kinh doanh chỉ nhằm mục đích sử dụng cho đánh giá thi đua và phân loại người lao động cuối năm. Các tiêu chí đánh giá đối với đối tượng này cũng tương đối sơ sài. Hiện nay, MIC chỉ sử dụng các tiêu chí sau để đánh giá thực hiện công việc cho NVKD:

TC1: Mức độ hoàn thành doanh thu

TC2. Sự phản ánh của Khách hàng (nếu có)

Như vậy, ta thấy, tiêu chí đánh giá của NVKD hiện nay tương đối sơ sài. Trong 2 tiêu chí, chỉ có tiêu chí 1 là quan trọng và là căn cứ bắt buộc khi đánh giá thực hiện công việc của NVKD. Mức độ hoàn thành kế hoạch doanh thu (tính theo % tương đối) chính là mức điểm của NVKD (nếu không có điểm cộng hoặc trừ). Thông thường, một NVKD sẽ được áp định mức doanh thu khoảng 2,5 tỷ/ năm. Mức doanh thu này có thể thay đổi theo điều kiện từng năm.

Tiêu chí 2 về phản ánh của khách hàng cũng chỉ là tiêu chí bổ trợ nếu có phản ánh tốt hoặc xấu của khách hàng. Ở tiêu chí này, cán bộ quản lý trực tiếp sau khi xác minh thông tin và sự chính xác của các phản ánh sẽ là người quyết định mức điểm cộng hoặc trừ phù hợp với các phản ánh của khách hàng. Tuy nhiên, mức điểm cộng hoặc trừ sẽ không được vượt quá 10 điểm.

Như đã nói, việc đánh giá xếp loại NVKD được tiến hành theo năm. Vào cuối mỗi năm, NVKD báo cáo kết quả công việc trong năm, tự đánh giá xếp loại cá nhân. Căn cứ vào đó lãnh đạo các bộ phận tổ chức đánh giá, phân loại xếp hạng thành tích công tác của NVKD theo loại A,B,C. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào Bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân

Tiêu chuẩn phân loại cá nhân từng NLD là:

Loại A: Hoàn thành tốt công việc; từ 100 điểm trở lên

Loại B: Hoàn thành công việc; từ 90 - dưới 100 điểm

Loại C: Chưa hoàn thành công việc; từ 80 - dưới 90 điểm

Không xếp loại: dưới 80 điểm

Kết quả xếp hạng này sẽ được sử dụng như một căn cứ để trao thưởng một số danh hiệu của các chương trình thi đua năm, căn cứ để bổ nhiệm đề bạt đối với NVKD. Đối với các NVKD đạt vượt mức đột biến sẽ được Giám đốc xem xét quyết định thưởng đặc biệt.

Như vậy, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của NVKD mới chỉ tập trung vào các tiêu chí phản ánh kết quả thực hiện công việc. Các tiêu chí khác phản ánh hành vi hoặc định hướng hành vi chưa được MIC quan tâm. Có thể nói, cách đánh giá thực hiện công việc hiện nay của MIC chưa tạo ra động lực cũng như sự gắn kết cần thiết giữa NVKD và công ty. Hơn nữa, việc chỉ sử dụng duy nhất một tiêu chí về mức độ hoàn thành kế hoạch doanh thu cũng chưa thể hiện hết bản chất của NVKD.

2.2.3.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhập những tri thức mới, hoàn thiện kỹ năng cho NVKD, ngay từ những thời kỳ đầu ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, chú trọng và thực hiện tốt công tác này. Hiện nay, để đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, Công ty rất chú trọng xây dựng đội ngũ NVKD giỏi bằng cách tạo điều kiện cho họ đi đào tạo.

Đối tượng được đào tạo đầu tiên là những nhân viên mới vào làm tại Công ty, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm làm việc. Công ty áp dụng hình thức đào tạo trong công việc, những nhân viên mới sẽ được làm việc dưới sự kèm cặp và chỉ dẫn của nhân viên có kinh nghiệm lâu năm trong một thời gian ngắn cho đến khi thành thạo cơ bản công việc.

Bên cạnh đó, Công ty còn áp dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc. Công ty mở các lớp tập huấn chuyên môn, phổ biến các chính sách mới, các sản phẩm mới... Ở phương pháp này, thông thường MIC sẽ mời những chuyên gia có uy tín về chia sẻ trước. Sau đó khi các nhân viên có kinh nghiệm và năng lực đã đảm bảo nắm chắc kiến thức kỹ năng mới sẽ huấn luyện, giảng dạy cho các nhân viên trong Công ty.

Về chi phí đào tạo, đối với các lớp tập huấn và các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, thường thì Công ty hỗ trợ 100% kinh phí. MIC thường bố trí thời gian đào tạo vào cuối tuần hoặc sau giờ làm việc để NVKD có thể sắp xếp tham gia khóa học.

Về nội dung đào tạo, đối với NVKD, nội dung đào tạo tại MIC thường tập trung vào nâng cao kỹ năng mềm. Các kỹ năng hay được chú trọng như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng quản lý thời gian.... Ngoài ra, khi có các sản phẩm bảo hiểm mới, 100% NVKD phải tham gia đào tạo để trang bị kiến thức và quy định trong các sản phẩm bảo hiểm. Toàn bộ các khóa đào tạo sau khi kết thúc đều được đánh giá kết quả. Đặc biệt đối với các chương trình đào tạo sản phẩm mới, NVKD phải đảm bảo kết quả tốt trở lên mới được phép cung cấp dịch vụ đó.

Bảng 2.11. Đánh giá của NVKD về hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ	7	6,25	9	8,036	21	18,75	32	28,57	43	38,39	3,848
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	3	2,68	8	7,143	18	16,07	42	37,5	41	36,61	3,982
Cơ hội thụ hưởng chương trình đào tạo là công bằng cho	6	5,36	11	9,821	17	15,18	38	33,93	40	35,71	3,848

mọi đối tượng											
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	7	6,25	15	13,39	19	16,96	32	28,57	39	34,82	3,723
Trung bình chung											3,850

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Qua bảng số liệu trên, có thể thấy, phần lớn các chỉ tiêu đánh giá mức độ tạo động lực lao động thông qua đào tạo đều ở mức cao. Các nhận định tích cực đều được duy trì ở mức xấp xỉ 60 đến trên 70% đồng ý. Các tiêu chí đánh giá có điểm trung bình chung khá đồng đều nhau, chênh lệch giữa tiêu chí đạt điểm cao nhất và tiêu chí đạt mức thấp nhất chỉ ở mức 0,259 điểm. Với mức điểm trung bình chung đạt 3,850 điểm và độ lệch giữa các giá trị cao nhất và thấp nhất cho thấy NLD đánh giá khá tích cực về hoạt động đào tạo tại MIC.

Tuy nhiên, khi trao đổi với các lãnh đạo, học viên nhận thấy quan điểm đào tạo nhân lực của MIC là triển khai một cách rộng rãi, đảm bảo mọi NVKD chỉ cần đủ điều kiện đều được tham gia, đặc biệt là cơ hội tham gia đào tạo các sản phẩm mới. Điều này giúp đảm bảo quyền lợi học tập và nâng cao trình độ cho NVKD. Nhưng ngược lại, nếu áp dụng trong một thời gian dài có thể làm giảm mức độ phấn đấu nỗ lực của NVKD. Thực tế, để đào tạo phát huy hết tác dụng, cần xây dựng hoạt động đào tạo như một chế độ thù lao hoặc một ưu đãi đặc biệt nào đó cho những người lao động có kết quả làm việc tốt. Hơn nữa, đối với đào tạo về sản phẩm mới, điều này lại càng có ý nghĩa và cần thực hiện sớm. Thông thường, sản phẩm bảo hiểm mới thường có tính ưu việt hơn và thường đi kèm với ưu đãi lớn cho những khách hàng

mua đầu tiên. Vì vậy, NVKD nào được đào tạo trước sẽ có cơ hội tiếp cận và bán sản phẩm trước. Điều này sẽ giúp nâng cao thu nhập của họ lên rất nhiều. Do đó, trong tương lai, ngoài việc áp dụng rộng rãi, một số chương trình đào tạo quan trọng, đầu tư cần lựa chọn đối tượng đào tạo kỹ càng hơn. Gắn việc được đi đào tạo với kết quả thực hiện công việc để nâng cao sự cố gắng nỗ lực của người lao động nếu muốn đi đào tạo.

2.2.3.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động có năng lực

Hiện nay, quan điểm của lãnh đạo công ty đối với vấn đề này là ưu tiên đề bạt và thăng tiến nội bộ. Trong những năm qua có không ít nhân viên kinh doanh được bổ nhiệm lên các vị trí cao hơn như quản lý tổ/nhóm, quản lý kinh doanh vùng, quản lý kinh doanh khối... Đặc biệt, năm 2020, do ưu tiên mở rộng mạng lưới chi nhánh, số lượng nhân viên kinh doanh được đề bạt tương đối cao. Cụ thể có 104 nhân viên kinh doanh, tương ứng với tỷ lệ 6,61% số NVKD đã được đề bạt lên các vị trí cao hơn. Chính sách này đã giúp MIC phân cấp quản lý với nhiều tầng quản lý hơn. Điều này giúp việc quản lý được chính xác hiệu quả. Hơn nữa, tạo ra nhiều cấp quản lý cũng giúp nhiều nhân viên có vị trí cao hơn trong xã hội từ đó sẽ được khách hàng tin tưởng có cơ hội đạt doanh thu cao hơn. Để đánh giá về vấn đề này, kết quả khảo sát thu được như sau:

Bảng 2.12. Đánh giá của NVKD về việc tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Hệ thống thăng tiến công bằng	8	7,14	11	9,821	19	16,96	31	27,68	43	38,39	3,804

và hợp lý											
Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.	15	13,39	17	15,18	31	27,68	28	25	21	18,75	3,205
Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý	4	3,57	14	12,5	18	16,07	38	33,93	38	33,93	3,821
Những người được đề bạt rất xứng đáng	5	4,46	13	11,61	11	9,821	34	30,36	49	43,75	3,973
Trung bình chung											3,705

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm trung bình chung đạt được khi đánh giá về khả năng thăng tiến cho người có năng lực đạt mức 3,705 điểm. Đây có thể coi là số điểm khá tốt đối với đội ngũ NVKD. Bởi, thông thường, NVKD trong các tổ chức không có quá nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc. Kết quả khảo sát cũng cho thấy những người được hỏi đánh giá năng lực của người được đề bạt tương đối tốt. Điều này được thể hiện ở nhận định về sự xứng đáng của những người được đề bạt đạt mức điểm cao nhất trong số các nhận định, đạt 3,973 điểm. Thực tế này giúp đảm bảo cho MIC một môi trường quan hệ lao động lành mạnh khi NVKD dù có hay không có cơ hội thăng tiến cũng đánh giá cao năng lực của quản lý. Đây là điều kiện kiên

quyết để nhân viên có thể thoải mái làm việc dưới sự chỉ đạo của người quản lý.

Nhận định đạt điểm thấp nhất là nhận định về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển bản thân trong tương lai, chỉ đạt 3,205 điểm. Mức điểm này là thấp hơn khá nhiều so với điểm trung bình trung. Tuy nhiên, khi nghiên cứu sâu về vấn đề này có thể giải thích kết quả thấp này như sau. Khi kết hợp với bảng 2.4 về khảo sát nhu cầu đào tạo, phần lớn NVKD nữ không có nhu cầu cao trong việc tìm cơ hội thăng tiến trong quá trình làm việc vì vậy họ cũng không lạc quan về cơ hội thăng tiến của mình. Nguyên nhân này phần nào đã khiến nhận định về cơ hội thăng tiến bị giảm xuống.

2.2.3.5. Cải thiện mối quan hệ các cấp

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên kinh doanh cũng có tác động đến hiệu quả làm việc của NVKD. Tại MIC, quan hệ giữa lãnh đạo và người lao động luôn được quan tâm. Lãnh đạo MIC luôn quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần cho tập thể người lao động nói chung và NVKD nói riêng. Đặc biệt, đối với nhân viên kinh doanh, lãnh đạo MIC luôn xác định đây là đội ngũ lao động trực tiếp tạo ra doanh thu cho Công ty, vì vậy, đội ngũ NVKD này luôn nhận được sự ưu ái nhất định. Bằng chứng là có những loại phụ cấp được xây dựng dành riêng cho NVKD. Kết quả của khảo sát bằng bảng hỏi cũng cho ta thấy khá rõ nhận định này.

Bảng 2.13. Đánh giá của NVKD về mối quan hệ các cấp tại MIC

	1		2		3		4		5		TB
	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	SLg	Tỷ lệ %	
Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến	3	2,68	11	9,821	21	18,75	17	15,18	60	53,57	4,071

của NLĐ												
Những đề xuất của người lao động nhận được phản hồi nhanh chóng và có tính xây dựng	6	5,36	15	13,39	17	15,18	24	21,43	50	44,64	3,866	
Hài lòng với phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo công ty	6	5,36	11	9,821	19	16,96	22	19,64	54	48,21	3,955	
Trung bình chung											3,964	

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát của học viên năm 2021)

Qua bảng 2.13 ta thấy, tỷ lệ NVKD trong Công ty đã thực sự hài lòng về phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo. Điều này có thể lý giải là do lãnh đạo MIC ít có sự thay đổi lớn về nhân sự trong những năm gần đây. Sự ổn định về mặt nhân sự cấp cao giúp tổ chức định hình rõ hơn văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo.

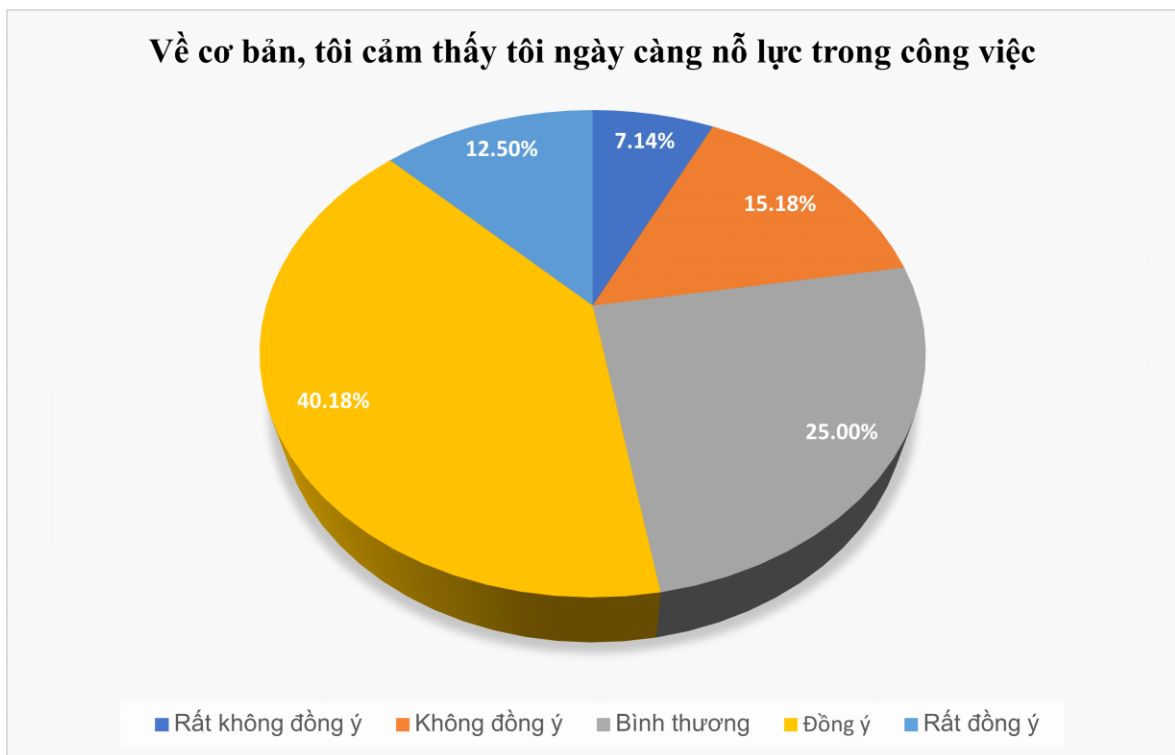
2.2.4. Kết quả tạo động lực lao động tại MIC thông qua các tiêu chí đánh giá

2.2.4.1. Mức độ sẵn sàng nỗ lực trong công việc của NVKD

Mức độ sẵn sàng nỗ lực của NVKD có thể coi là tiêu chí đánh giá tổng hợp về động lực làm việc của họ. Mức độ sẵn sàng nỗ lực cao cho thấy tổng thể các chính sách giúp tạo động lực cho NVKD của công ty về cơ bản đáp ứng được mong muốn và thỏa mãn được lợi ích của họ.

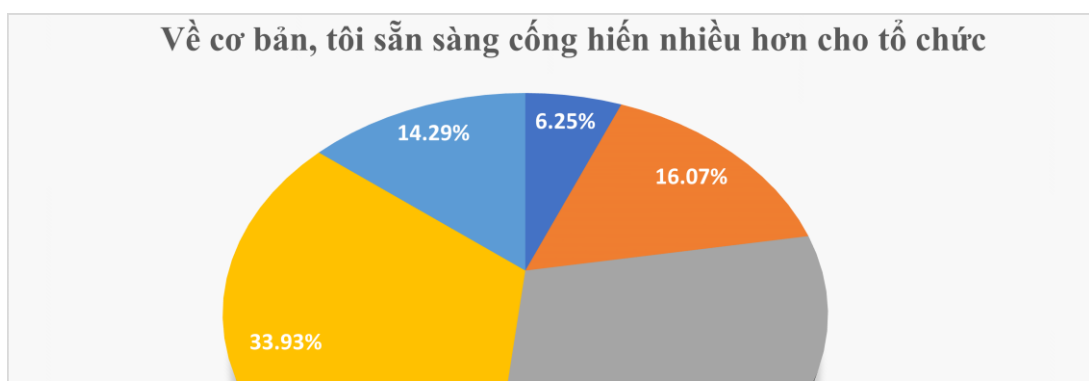
Kết quả khảo sát cho thấy, mức độ sẵn sàng nỗ lực trong công việc của NVKD ở MIC ở mức độ trên trung bình. Cụ thể như sau:

Biểu đồ 2.1. Mức độ sẵn sàng nỗ lực của NVKD trong công việc



Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021

Biểu đồ 2.2. Mức độ sẵn sàng cống hiến cho tổ chức



Khi tiến hành khảo sát về mức độ thỏa mãn và sự sẵn sàng cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, tác giả đều thu được kết quả trên trung bình, tương ứng lần lượt ở mức 3,357 và 3,359. Trong đó, tỷ lệ người đồng ý và rất đồng ý cũng chỉ đạt mức trên 50%. Kết quả này cho thấy, mặc dù các chính sách tạo động lực cho NVKD đã thu được kết quả nhất định, tuy nhiên MIC cần tiếp tục được cải thiện để nâng cao hơn nữa động lực làm việc cho người lao động

2.2.4.2. Kết quả làm việc và năng suất lao động của đội ngũ NVKD

Hiện nay, MIC chưa đánh giá và thống kê chính xác năng suất lao động của NVKD. Tuy nhiên, theo báo cáo thường niên năng suất lao động chung toàn công ty từ năm 2018 cho đến nay luôn duy trì ở mức trên 1,5 tỷ/người, tỷ lệ tăng năng suất lao động hàng năm luôn duy trì ở mức 2 - 3%. Đời sống thu nhập của cán bộ nhân viên đều tăng từ 3 – 5% so với năm trước. Kết quả này đến từ nhiều nguyên nhân tuy nhiên không thể không nhắc đến là động lực làm việc của toàn thể cán bộ nhân viên trong MIC. Trong đó, đội ngũ NVKD, đội ngũ nhân viên trực tiếp tạo ra doanh thu cũng đóng một vai trò quan trọng. Năng suất lao động tăng và duy trì ở mức cao tại MIC đã phần nào chứng minh những nỗ lực, cố gắng của toàn thể cán bộ nhân viên nói chung và đội ngũ NVKD nói riêng.

Ngoài ra, đối với NVKD, như đã nói, MIC chỉ chú ý đến kết quả làm việc thông qua mức độ đạt được kế hoạch doanh thu đề ra. Vì vậy, thống kê về kết quả làm việc của MIC hiện nay tương đối rõ ràng. Tỷ lệ NVKD hoàn thành kế hoạch doanh thu trong những năm qua luôn duy trì tích cực trong những năm qua. Cụ thể, theo báo cáo tổng hợp của phòng kinh doanh, năm 2018, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch doanh thu là 88,32%; năm 2019 là 81,22% và năm 2020 là 78,53%. Điều này có nghĩa là cứ khoảng 100 NVKD sẽ có khoảng 78 – 88 NVKD đạt kế hoạch doanh thu đề ra. Qua số liệu trên, có thể thấy, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch doanh thu được duy trì ở mức tương đối tốt nhưng không có sự đột biến hoặc tăng trưởng cụ thể. Tuy nhiên, cũng cần nói thêm rằng năm 2019 và 2020 là năm mà đất nước ta chịu ảnh hưởng khá nặng nề của dịch bệnh Covid, nền kinh tế gặp nhiều khó khăn. Đối với một công ty bảo hiểm phi nhân thọ như MIC, để đạt được tỷ lệ hoàn thành kế hoạch ổn định này là sự nỗ lực rất lớn của đội ngũ NVKD. Ngoài ra, khi trao đổi với các cấp quản lý, phần lớn NVKD không đạt mục tiêu doanh thu là đối tượng NVKD trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động bán hàng.

2.2.4.3. Sự gắn bó với tổ chức của nhân viên kinh doanh

Như đã nói ở chương 1, nhân viên kinh doanh thường có tỷ lệ nhảy việc cao, chỉ tiêu này giúp phản ánh sự hài lòng, thỏa mãn của người lao động với tổ chức bởi việc đi tìm một công việc khác đối với nhân viên kinh doanh đặc biệt là đối với những nhân viên có kinh nghiệm và đã làm ở những tổ chức lớn là tương đối dễ dàng. Tại MIC, tỷ lệ nhân viên kinh doanh bỏ việc được thống kê như sau:

Bảng 2.14. Tỷ lệ thay thế nhân viên kinh doanh

Đơn vị tính: người

STT	Nội dung	2018	2019	2020
-----	----------	------	------	------

			Số lượng	Chênh lệch	Số lượng	Chênh lệch
1	Tổng số NVKD	1.170	1.386	216	1.573	187
2	NVKD nghỉ việc	258	422	164	517	95
3	Tỷ lệ (%)	22,05	30,45	-	32,87	-

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự)

Bảng số liệu trên cho thấy, tỷ lệ thay thế nhân viên của năm 2020 là cao nhất chiếm 32,87%, năm 2018 thấp nhất với 22,05%. Như vậy, có thể thấy trong 3 năm trở lại đây, tỷ lệ thay thế của đội ngũ nhân viên kinh doanh có chiều hướng gia tăng. Dù tốc độ gia tăng là không quá cao và tỷ lệ thay thế 32,87% đối với nhân viên kinh doanh không phải là quá cao đến mức khó chấp nhận, nhưng những người làm công tác nhân sự ở MIC cũng cần nhìn nhận một cách khách quan và tìm ra nguyên nhân của vấn đề trên. Đặc biệt, năm 2019 và 2020 lại là năm mà các tổ chức, doanh nghiệp chịu tác động tiêu cực của dịch Covid. Thông thường người lao động sẽ khó khăn hơn trong việc tiếp cận việc làm mới. Tuy nhiên, tỷ lệ nghỉ việc tại MIC lại có chiều hướng gia tăng. Kết quả này có thể đến từ nhiều nguyên nhân nhưng một trong các nguyên nhân không thể loại trừ là khả năng tạo và duy trì động lực làm việc cho đội ngũ NVKD tại MIC đang có những vấn đề cần giải quyết.

2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

2.3.1.1. Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Các chính sách về lao động như: chính sách tiền lương cơ sở, tiền lương tối thiểu vùng, quy định làm thêm giờ, thời giờ làm việc nghỉ ngơi, quy định về bảo hiểm xã hội tại doanh nghiệp... tác động rất lớn đến việc tạo

động lực cho người lao động vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn thu nhập và đời sống của họ cũng như của gia đình. Hiện nay, tại công ty, hai Luật quan trọng nhất được áp dụng để trả lương và thù lao là Bộ luật lao động 2019, và luật doanh nghiệp 2020. Cùng với đó là rất nhiều các thông tư, nghị định hướng dẫn thi hành Luật. Ngoài ra, trong năm những năm qua, dịch Covid 19 ảnh hưởng nặng nề đến hoạt động sản xuất kinh doanh cũng khiến Chính phủ ban hành nhiều chính sách hỗ trợ doanh nghiệp và người lao động. Tất cả các chính sách, nghị định trên có thể nói đều ảnh hưởng trực tiếp đến "sức khỏe" của tổ chức và của bản thân mỗi người lao động.

Với sự nhạy bén, hợp lý, hợp tình hiện nay, Chính phủ đang điều hành rất tốt nền kinh tế thông qua các Nghị định chính sách. Đây thực sự là một điểm tựa cho các doanh nghiệp yên tâm vượt qua khó khăn. Đối với hoạt động tạo động lực cho đội ngũ NVKD tại MIC, việc nghiên cứu và áp dụng các quy định của Pháp luật là điều bắt buộc. Bởi, thực hiện tốt theo luật chưa chắc đã tạo ra động lực, nhưng không thực hiện đúng pháp luật thì chắc chắn sẽ tạo ra bất bình lao động. Hiểu được thực tế này, trước khi ban hành chính sách đối với NVKD, MIC luôn tìm hiểu rất kỹ các quy định của pháp luật. Từ đó, đảm bảo NVKD luôn được hưởng những chế độ chính sách đúng pháp luật một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất.

2.3.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Trong những năm trở lại đây, tình hình kinh tế, chính trị, xã hội của nước ta luôn được đánh giá tích cực. Điều này khiến doanh nghiệp phát triển một cách bền vững, qua đó, dễ dàng áp dụng nhiều hơn các biện pháp tạo động lực lao động. Năm 2020, mặc dù tình hình dịch Covid diễn biến phức tạp, tuy nhiên Việt Nam vẫn là một trong số ít các quốc gia có nền kinh tế phát triển dương, cùng với đó là làn sóng đầu tư của rất nhiều các tập đoàn lớn trên thế giới. Đây chính là thách thức đi kèm với cơ hội của nền kinh tế -

chính trị - xã hội của nước ta. Thực tế này đòi hỏi các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức có lợi thế về nguồn lực như MIC cần nắm bắt cơ hội để ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn.

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

Việt Nam luôn là quốc gia được đánh giá là đất nước có lực lượng lao động dồi dào. Đối với NVKD nói riêng, thị trường lao động càng ở mức dư thừa cao. Nguyên nhân của việc này là do tiêu chuẩn đối với NVKD không quá cao, không bắt buộc phải đào tạo đúng chuyên ngành nên nhiều người lao động sẵn sàng thử chấp nhận thách thức chấp nhận công việc này. Thực tế này khiến thị trường lao động của NVKD luôn ở mức dư thừa. Tuy nhiên, nghiên cứu sâu về thị trường lao động đối với ngành nghề này, có thể thấy, số lượng NVKD có thâm niên, năng lực rất thấp. Điều này đòi hỏi MIC phải rất chú trọng đến tạo động lực lao động cho những đối tượng lao động chất lượng cao này.

2.3.1.4. Vị thế của ngành

Không giống như các quốc gia phát triển khác, ngành kinh doanh bảo hiểm ở Việt Nam không thực sự được coi trọng. Tuy có sự cải thiện trong vài năm trở lại đây nhưng kinh doanh bảo hiểm và đội ngũ nhân viên bán bảo hiểm vẫn phải đối mặt với nhiều quan điểm, suy nghĩ thiếu tích cực của xã hội đối với ngành nghề này. Vì vậy, trong quá trình làm việc, đội ngũ NVKD của Công ty luôn gặp những khó khăn nhất định, gây tâm lý chán nản trong công việc. Hiểu được vấn đề này, MIC rất chú ý đến tạo động lực lao động để giúp NVKD thông qua động lực làm việc vượt qua những khó khăn thách thức để có kết quả làm việc ngày một tốt hơn. Tuy nhiên, điểm sáng của vấn đề này là nhận thức của người dân về bảo hiểm nói chung và bảo hiểm phi nhân thọ nói riêng đã có sự cải thiện rõ rệt. Ngành bảo hiểm năm 2022 được dự đoán sẽ có cơ hội phát triển mang tính đột phá. Ngoài ra, theo báo cáo của Cục quản lý

giám sát bảo hiểm, năm 2020 bảo hiểm phi nhân thọ đã có doanh thu xấp xỉ bảo hiểm nhân thọ (27.522 tỷ đồng và 28.355 tỷ đồng). Từ đó, đó góp 0,70% vào GDP cả nước, đây là mức đóng góp có sự duy trì phát triển giữa các năm. Điều này cho thấy vị thế của ngành bảo hiểm phi nhân thọ ngày càng được cải thiện.

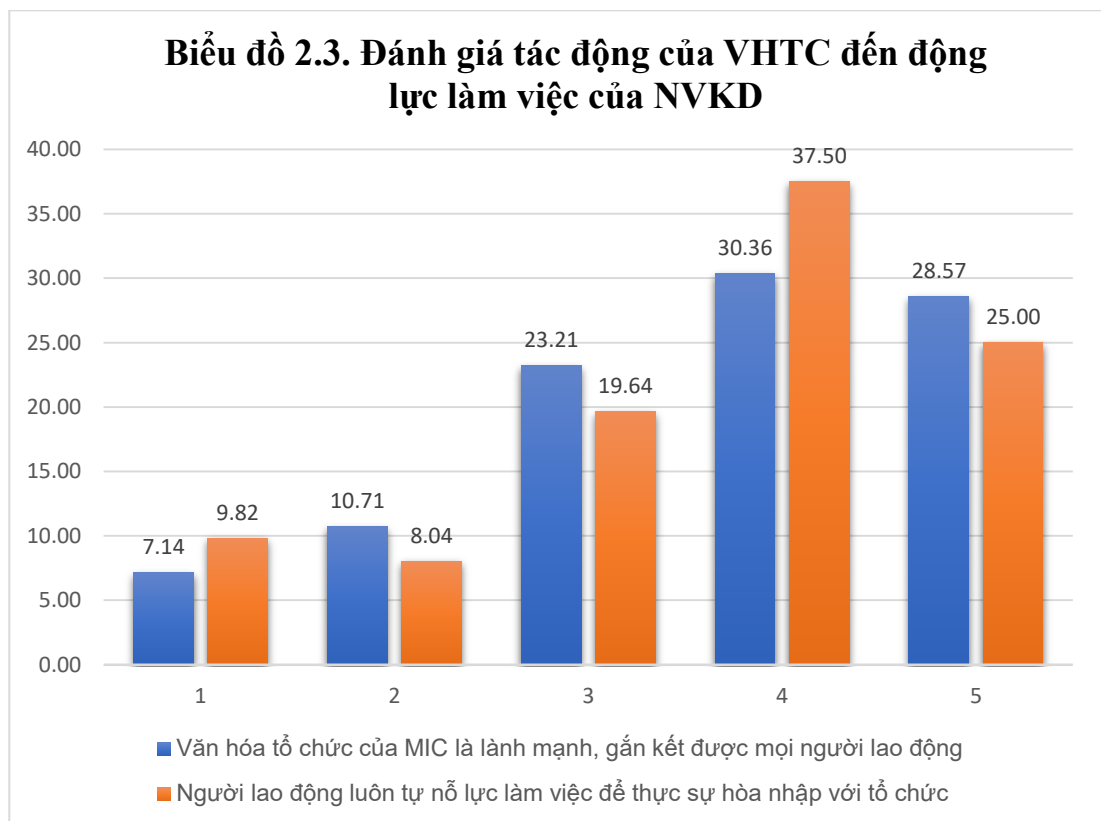
2.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

2.3.2.1. Văn hóa tổ chức

Đề tạo động lực hiệu quả thì văn hóa tổ chức giữ một vai trò vô cùng quan trọng. Văn hóa tạo nên dấu ấn về công ty, khi công ty được thành lập ban lãnh đạo luôn cố gắng xây dựng những nét văn hóa riêng, lành mạnh để người lao động cảm thấy đây là môi trường tốt để phát triển.

Công ty đã gắn kết công ty với những NVKD nói riêng và người lao động nói chung gần gũi hơn bằng cách như: khen thưởng, trao học bổng khuyến khích cho con em của các cán bộ công nhân viên đạt học sinh giỏi trong công ty để họ thấy được công ty luôn chăm sóc, quan tâm tới chính gia đình của họ. Tổ chức các cuộc thi định kỳ vào các dịp lễ tết để gắn kết tinh thần, mối quan hệ không chỉ giữa nhân viên trong tổ chức mà còn làm khăng khít hơn mối quan hệ giữa các lãnh đạo với nhân viên của mình. Văn hóa tổ chức của MIC còn là sự ổn định, mang tính lâu dài và cố gắng đem lại cảm giác thân thiện cho người lao động. Cùng nhau chia sẻ giúp người lao động làm việc với tâm trạng thoải mái, kích thích hứng thú làm việc. Có thể nói, trải qua gần 15 năm xây dựng và phát triển, cùng với đặc điểm là doanh nghiệp có yếu tố Quân đội, MIC đã hình thành cho mình những hình ảnh riêng, văn hóa riêng. Điều này đã góp phần tích cực vào tạo động lực lao động cho người lao động trong công ty. Để đánh giá về văn hóa tổ chức tại MIC, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu về kết quả tích cực. Cả 2 nhận định về tác động tích cực của VHTC tại MIC đều thu được kết quả ở mức đồng ý và rất

đồng ý tương đối cao, từ 58 – 62%. Kết quả trên cho thấy văn hóa tổ chức tại MIC đã được xây dựng và duy trì hiệu quả, giúp nhân viên gắn kết và tự nỗ lực hơn trong công việc. Điều này cũng có nghĩa, văn hóa tổ chức đang có những tác động tích cực đến động lực của NLĐ nói chung và đội ngũ NVKD nói riêng. Cụ thể như sau:



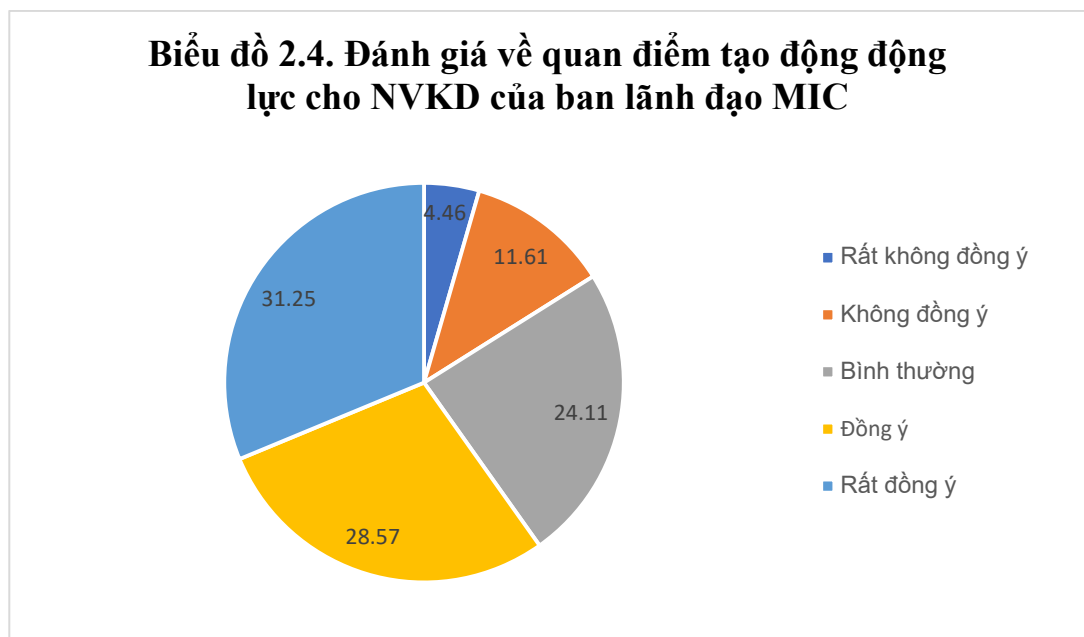
Ghi chú: 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3 bình thường, 4: đồng ý, 5: Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

2.3.2.2. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Quan điểm của người sử dụng lao động về tạo động lực sẽ là yếu tố then chốt giúp khai thác tiềm năng làm việc của từng người lao động, làm sao để khơi dậy năng lực dựa trên niềm đam mê, yêu thích, tạo sự sáng tạo từ phía người lao động để cống hiến hết mình cho công việc của tổ chức.

Ban lãnh đạo MIC có cách nhìn riêng về đội ngũ NVKD của công ty. Ở nhiều công ty, nhân viên kinh doanh không được coi trọng, tỷ lệ đào thải rất cao. Tuy nhiên, ở MIC, NVKD được xác định là đội ngũ cốt lõi để tổ chức phát triển. Trong báo cáo tổng kết năm 2020, Chủ tịch HĐQT Uông Đông Hưng đã đánh giá đội ngũ NVKD là đội ngũ đóng vai trò quan trọng trong quá trình hiện thực hóa mục tiêu kinh doanh của HĐQT. Đội ngũ NVKD trong năm tới sẽ tiếp tục được đầu tư để phát triển cả về lượng và chất, giúp MIC củng cố vị thế của Công ty hàng đầu trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Quan điểm này cũng đã được Ban lãnh đạo công ty MIC hiện thực hóa thông qua các chính sách tạo động lực dành riêng cho NVKD một cách phù hợp như phụ cấp đi lại. Từ những phân tích trên, có thể thấy, quan điểm về tạo động lực của ban lãnh đạo đối với nhân viên kinh doanh đã giúp ích rất nhiều cho hoạt động tạo động lực lao động cho đội ngũ NVKD tại MIC. Để hiểu rõ hơn về vấn đề này, tác giả đã tiến hành khảo sát với nhận định: "Quan điểm của BLĐ công ty về đội ngũ NVKD giúp NVKD gắn bó và nỗ lực cống hiến hơn cho Công ty" và thu được kết quả như sau:



(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên năm 2021)

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, đội ngũ NVKD rất ủng hộ và đánh giá cao quan điểm của ban lãnh đạo công ty về tạo động lực lao động. Mức đánh giá đồng ý và rất đồng ý đạt 59.82% cho thấy mức độ đồng tình của đội ngũ nhân viên là tương đối cao. Đây có thể coi là yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực lao động của đội ngũ NVKD tại MIC.

2.3.2.3. Đặc điểm đội ngũ nhân viên kinh doanh

Đặc điểm nguồn nhân lực NVKD tại MIC đã được phân tích khá kỹ ở phần 2.1.5 Về cơ bản, ta thấy, NVKD tại MIC phần lớn là lao động trẻ, nữ giới chiếm đa số và có trình độ tương đối cao. Điều này khiến hoạt động tạo động lực cho đội ngũ lao động này tại MIC khi thực hiện cần chú ý đến các yếu tố như yếu tố giới, yếu tố độ tuổi, yếu tố trình độ để đảm bảo hiệu quả cao. Bởi, các yếu tố như giới tính, độ tuổi, trình độ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu làm việc. Kết quả điều tra tại bảng 2.4 cũng đã thể hiện rất rõ điều này. Tuy nhiên, một điều đáng tiếc là MIC chưa có hoạt động cụ thể để tìm hiểu nhu cầu cho nhóm đối tượng có tính chất khá đặc thù này.

2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

2.4.1. Ưu điểm

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực cho đội ngũ NVKD tại MIC, có thể thấy ban lãnh đạo Công ty đã có sự quan tâm đúng mức tới hoạt động tạo động lực và đạt được một số kết quả nhất định. Cụ thể:

Về tiền lương, tiền thưởng phúc lợi: Cách thức trả lương, công thức tính lương và các chế độ lương của MIC được thực hiện và chi trả theo quy định của pháp luật. Việc làm này giúp đảm bảo tính hợp pháp khi vận hành tổ chức.

Cách thức tính lương của MIC đã tính tới các yếu tố kích thích về tài chính thông qua việc trích % theo doanh thu cho NVKD.

Các hình thức khen thưởng phúc lợi nhìn chung đa dạng, bao quát được các khía cạnh đời sống. Đặc biệt hệ thống phụ cấp được đội ngũ NVKD đánh giá cao

Thời gian chi trả của các biện pháp kích thích tài chính là được đánh giá khá cao. Đảm bảo tính hợp lý và kịp thời. Điều này theo học thuyết tăng cường tích cực có thể đem lại hiệu quả cao cho việc kích thích nỗ lực làm việc.

Về các kích thích phi tài chính, MIC xây dựng hệ thống kích thích phi tài chính đầy đủ, bao quát được đầy đủ các vấn đề quan trọng của quản trị nhân sự như đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, xây dựng quan hệ các cấp....

Hiệu quả của các biện pháp kích thích tài chính và phi tài chính là khá đồng đều, thể hiện ở điểm trung bình chung khi tiến hành khảo sát. Điều này cho thấy MIC đã đảm bảo sự đồng bộ trong cách tiếp cận

2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Mặc dù có những tín hiệu đáng ghi nhận như năng suất lao động, sự thỏa mãn trong công việc hay duy trì tỷ lệ nhân viên nghỉ việc một cách hợp lý, tuy nhiên, tạo động lực lao động cho NVKD tại MIC vẫn còn những hạn chế cần khắc phục. Cụ thể như sau:

- Công tác xác định nhu cầu của đội ngũ NVKD tại MIC chưa được quan tâm. Điều này khiến các chính sách, biện pháp đối xử của Công ty nhằm tăng cường sự nỗ lực, kích thích sự tự nguyện của NVKD của công ty còn thiếu tính đặc thù phù hợp với đặc tính riêng của nhóm đối tượng lao động này.

- Công thức tính lương đối với NVKD vẫn còn cứng nhắc. Đặc biệt là tỷ lệ phần trăm cố định cho tất cả sản lượng doanh thu. Điều này khiến NVKD không có sự nỗ lực hết mình để đạt được mức doanh thu cao nhất có thể. Điều này đã được phản ánh trong ý kiến của NVKD khi họ cho rằng công thức tính lương hiện nay không phản ánh được sự khác biệt về chất lượng lao động

- Lương cơ bản của NVKD là thấp so với mặt bằng chung

- Các chương trình thưởng của MIC chưa có những chương trình mang tính kích thích sự nỗ lực của người lao động thông qua hoạt động thưởng doanh thu. Phần lớn các chương trình thưởng hiện nay có ý nghĩa nhiều hơn trong việc hỗ trợ đời sống của người lao động

- Hoạt động đánh giá thực hiện công việc mới chú trọng đến doanh thu mà bỏ qua các khía cạnh khác đặc biệt là các tiêu chí giúp định hướng hành vi hay xây dựng tổ chức cho NVKD

- Hoạt động đào tạo đã được chú ý tuy nhiên MIC đang hướng hoạt động đào tạo như là quyền lợi của tất cả NVKD vì vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa được MIC chú ý. Điều này khiến NVKD cảm thấy mình nghiêm nhiên sẽ được hưởng các quyền lợi về đào tạo trong công việc mà không cần nỗ lực phấn đấu để đạt được điều đó.

2.4.2.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Hạn chế của MIC trong tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh đến từ các nguyên nhân sau:

- MIC chưa đánh giá và hiểu được tầm quan trọng của nhu cầu của người lao động.

- Công thức tính lương của MIC còn cứng nhắc, không phù hợp với điều kiện hoàn cảnh mới. Thiếu yếu tố đảm bảo an toàn thu nhập cho người lao động cũng như yếu tố kích thích nỗ lực làm việc

- Chưa tìm hiểu rõ khả năng tạo động lực và định hướng hành vi thông qua các hoạt động đánh giá thực hiện công việc và đào tạo nhân lực.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới

Hướng tới tương lai, Tổng Công ty cổ phần Bảo Hiểm Quân Đội đặt mục tiêu chiến lược trở thành TOP 3 doanh nghiệp bảo hiểm trong năm 2025, mục tiêu tăng trưởng duy trì gấp 3-4 lần so với bình quân ngành và mức lợi nhuận kế hoạch 360 tỷ đồng năm 2021 tăng trưởng 50% so với kế hoạch năm 2020. Để đạt được mục tiêu này, MIC tập trung vào chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm của mọi trải nghiệm dịch vụ, triển khai mô hình chuỗi giá trị để tạo ra hệ sinh thái bảo hiểm. MIC hướng tới trở thành một nhà bảo hiểm bán lẻ với tư duy đứng đầu về chuyên đổi số, MIC cam kết mang lại cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất, bảo vệ mọi nhu cầu của khách hàng, phát triển đa kênh trong đó chú trọng vào kênh Bancassurance và kênh số. Bên cạnh mục tiêu về kinh tế, MIC hiểu rằng trách nhiệm với xã hội và môi trường chính là tiền đề cho sự phát triển bền vững. MIC đang tiên phong đi trên con đường một doanh nghiệp bảo hiểm xanh, gắn kết sự phát triển các sản phẩm, các hoạt động kinh doanh đối với an sinh xã hội, trở thành doanh nghiệp bảo hiểm cho toàn thể người dân sinh sống trên lãnh thổ Việt Nam. Cụ thể, MIC đạt ra 7 định hướng phát triển cho Công ty như sau:

1. Top 3 trở thành Bảo hiểm Phi nhân thọ 2025
2. Công ty Bảo hiểm đứng đầu về chuyên đổi số
3. Công ty Bảo hiểm có hiệu suất sinh lời nằm trong Top đầu
4. Xây dựng các sản phẩm đi đầu, khác biệt
5. Đa dạng hóa kênh bán: Đại lý, môi giới, App, và Bancas trực tiếp

6. Nâng cao trải nghiệm khách hàng

7. Thúc đẩy thay đổi mang tính toàn diện. Nâng cao năng suất giải phóng sức mạnh con người.

Để đạt được mục tiêu này, MIC xây dựng các giải pháp cụ thể như sau

- Giải pháp về phát triển kinh doanh: Điều chỉnh cơ cấu doanh thu các sản phẩm: theo hướng đẩy mạnh khai thác các sản phẩm có hiệu quả và hướng đến tất cả các nghiệp vụ đều nằm Top 3-5 của thị trường, tăng tỷ trọng doanh thu nghiệp vụ con người, hàng hải - hàng không - năng lượng, đồng thời giảm tỷ trọng Xe cơ giới.

- Giải pháp về sản phẩm mới: Ban hành các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường. Thiết kế các gói sản phẩm riêng bán cho kênh phù hợp với tệp khách hàng của kênh. Rà soát hoàn thiện sản phẩm hiện có, điều chỉnh biểu phí sát với thay đổi của thị trường, tăng chủ động cho cán bộ kinh doanh

- Đẩy mạnh kinh doanh qua kênh Bancas: Tích hợp dữ liệu chuyên giao khách hàng giữa MB và MIC để khai thác tối đa tệp khách hàng, tăng tỷ lệ thâm nhập của MIC vào khách hàng MB. Tập trung phát triển doanh số qua 3 phân khúc Priority, tín dụng và đặc biệt là nhóm phi tín dụng tại sàn giao dịch MB. Đẩy mạnh doanh thu qua các sản phẩm có thể combo với sản phẩm ngân hàng (VD: khách hàng mua Bất động sản bán kèm sản phẩm bảo hiểm Nhà tư nhân...), bảo hiểm Cyber Risk... Đẩy mạnh kinh doanh qua kênh Số: Triển khai Công nghệ Bảo hiểm số ở các giai đoạn của chuỗi giá trị bảo hiểm: bán hàng 1p, bồi thường 60p, số hóa ấn chỉ điện tử, triển khai hệ thống đại lý online, xây dựng các APP bán hàng, các sản phẩm bán qua APP ...

- Xây dựng chính sách khách hàng: Xây dựng chính sách riêng biệt dành cho các khách hàng VIP từ quy trình cấp đơn đến xử lý bồi thường nhằm chăm sóc tối đa cho đối tượng là khách hàng VIP. Xây dựng sản phẩm

combo đặc thù riêng biệt cho khách hàng VIP (golfer, trẻ chuyển bay, sản phẩm doanh nghiệp kết hợp với cá nhân lãnh đạo doanh nghiệp). Xây dựng chính sách về phí theo nhóm khách hàng hoặc theo tỷ lệ bồi thường của khách hàng.

- Giải pháp về Quản trị:

+ Tiếp tục kiện toàn mô hình tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân sự, tạo môi trường làm việc tốt, gia tăng phúc lợi và tạo thành thế mạnh của MIC trong việc giữ chân và thu hút cán bộ. Xây dựng KPI chi tiết đến từng chức danh có gắn với năng suất lao động, ghi nhận và đánh giá năng suất lao động để trả lương, thưởng hàng tháng. Xây dựng chính sách thưởng cho lực lượng bán lũy tiến theo doanh thu vượt ngoài định mức chi phí đã giao. Chuẩn hóa SLA, đo lường thời gian giải quyết hồ sơ bồi thường.

+ Đào tạo kỹ năng tại các đơn vị, thông qua việc ứng dụng CNTT: Xây dựng khung đào tạo E Learning thông qua bộ câu hỏi để cán bộ kinh doanh hoặc cán bộ nghiệp vụ dễ dàng nắm bắt.

+ Đẩy mạnh truyền thông thương hiệu MIC đặc biệt sau khi MIC đã thay đổi Logo và nhận diện thương hiệu mới. Nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán: Tiếp tục cải thiện chất lượng dịch vụ bồi thường, dịch vụ 24/7.

+ Tăng cường hoạt động giám sát từ xa đối với bồi thường XCG tại tất cả công ty thành viên. Hoàn thiện các quy trình quy chế: Tiếp tục hoàn thiện các quy trình để phục vụ công tác vận hành hiệu quả. Xây dựng quy trình bồi thường tự động để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh bảo hiểm số của MIC

3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tổng công ty trong thời gian tới

Tại MIC, đội ngũ nhân viên kinh doanh luôn được xác định là đội ngũ nòng cốt giúp công ty có thể hoạt động và phát triển. Các bộ phận gián tiếp

khác có nhiệm vụ phục vụ cho nhân viên kinh doanh, tạo môi trường và hành lang tốt nhất để nhân viên kinh doanh có thể tạo ra doanh số công ty. Với quan điểm này, MIC trong những năm tới có một số định hướng quan trọng hướng trong tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty như sau:

- Công ty sẽ tập trung vào các khuyến khích tài chính để tạo động lực nhanh nhất, mạnh nhất cho đội ngũ NVKD. Tuy nhiên, các khuyến khích tài chính cần được xây dựng một cách hợp lý tránh trường hợp chạy theo lợi nhuận mà bỏ qua giá trị và quyền lợi khách hàng. Lợi ích của cá nhân người lao động phải đồng hành cùng lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp.

- Giữ chân NVKD đặc biệt là các nhân viên có năng lực, thâm niên. Cụ thể, MIC chú ý vào môi trường làm việc và một số khuyến khích phi tài chính cốt lõi.

- Sử dụng đội ngũ NVKD nhiều hơn nữa trong việc tìm hiểu mong muốn khách hàng, gắn kết khách hàng với doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là NVKD sẽ được tham gia nhiều hơn vào các hoạt động chung của công ty.

- Xây dựng văn hóa bán hàng cạnh tranh lành mạnh. Giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp và nhân viên với quản lý. Xây dựng hệ thống quản lý với nhiều cấp quản lý trung gian để hỗ trợ NVKD một cách tối ưu và kịp thời nhất có thể.

- Đào tạo nhân viên kinh doanh trở thành đội ngũ tinh nhuệ, được đánh giá cao trong hệ thống bảo hiểm phi nhân thọ. Đặc biệt, chú trọng đến đào tạo công nghệ, sử dụng công nghệ trong bán hàng cho NVKD.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Tổng công ty CP Bảo hiểm Quân đội

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động

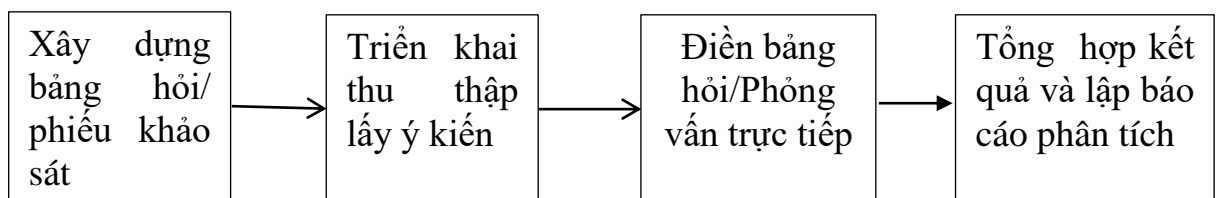
- Mục tiêu giải pháp:

Như đã phân tích, xác định được nhu cầu của đội ngũ NVKD chưa được triển khai tại Công ty. Trong khi đó, nhu cầu có thể được coi là nguồn gốc của động lực lao động. Theo học thuyết Maslow, con người sẽ làm việc khi có nhu cầu và mong muốn thỏa mãn nhu cầu đó. Vì vậy, để xây dựng các biện pháp tạo động lực hiệu quả cần xác định cụ thể hệ thống nhu cầu của đội ngũ NVKD của công ty. Xác định nhu cầu sẽ là căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu, giúp hoạt động tạo động lực trở nên hiệu quả hơn, giúp tránh lãng phí thời gian cũng như tiền bạc với những chính sách không phù hợp. Tuy nhiên, cần phải nói thêm rằng, việc xác định nhu cầu không phải là việc dễ dàng. Hơn nữa, hệ thống nhu cầu của con người là rất phức tạp và đa dạng. Đối với MIC, một tổ chức có đội ngũ NVKD tương đối đồng, xác định nhu cầu và xây dựng hệ thống biện pháp kích thích phù hợp với nhu cầu lại càng là một việc khó khăn. Theo đó, MIC cần xác định xem nhu cầu nào là nhu cầu của đại bộ phận đội ngũ NVKD để ưu tiên thỏa mãn trước. Các nhu cầu không thể thỏa mãn hoặc không phù hợp cần có sự tư vấn, điều chỉnh cho hợp lý.

- Nội dung thực hiện:

Việc xác định nhu cầu của đội ngũ NVKD có thể được thực hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 3.1: Quy trình triển khai hoạt động xác định hệ thống nhu cầu



(Nguồn: học viên đề xuất)

Qua sơ đồ ta thấy có 4 nội dung chủ yếu cần thực hiện để hoàn thành công tác xác định nhu cầu.

Công tác này sẽ phụ thuộc phần lớn vào cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực và quản lý trực tiếp bởi họ là người tiếp xúc trực tiếp, thường xuyên với đội ngũ NVKD. Muốn xác định được nhu cầu của đội ngũ NVKD thì cần phải có kế hoạch cụ thể và xin ý kiến lãnh đạo công ty để nhận được sự đồng thuận giúp đỡ từ phía những cán bộ quản lý trực tiếp của bộ phận kinh doanh. Phiếu khảo sát tìm hiểu nhu cầu sẽ được đội ngũ chuyên trách quản trị nhân lực xây dựng. Sau đó, phiếu khảo sát sẽ được giao cho quản lý trực tiếp. Tuy nhiên trong quá trình xây dựng phiếu cũng cần có sự đóng góp, thu thập ý kiến của NVKD để phiếu đưa ra có giá trị và phù hợp với tổ chức. Trong quá trình điền phiếu, người quản lý trực tiếp cũng có thể kết hợp phỏng vấn sâu nếu cần thiết. Sau khi thu về và tổng hợp số liệu, bộ phận nhân sự sẽ xác định được đâu là nhu cầu cấp bách nhất vào thời điểm đó và đưa ra chính sách trên cơ sở đáp ứng nhu cầu đó của NVKD để trình xin ý kiến ban lãnh đạo công ty xử lý, giải quyết.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả trích dẫn bảng khảo sát với 10 nhu cầu cơ bản của Đội ngũ NVKD như sau:

Bảng 3.2: Bảng khảo sát nhu cầu cơ bản của Đội ngũ NVKD

Nhu cầu	Thứ hạng
Công việc thích thú	
Thu nhập cao	
Quan hệ đồng nghiệp tốt	
Công việc ổn định	
Công việc phù hợp với khả năng sở Công ty	
Được tự chủ trong công việc	
Có cơ hội được học tập, nâng cao trình độ	
Công bằng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc	

Môi trường Công ty và điều kiện làm việc tốt	
Có cơ hội thăng tiến	

(Nguồn: đề xuất của học viên)

- Điều kiện thực hiện:

Muốn hoạt động xác định nhu cầu có hiệu quả ngoài việc triển khai đúng theo kế hoạch đề ra và phối hợp ăn ý giữa các bộ phận thì cần đảm bảo một số điều kiện sau:

- + Nhận được sự ủng hộ từ Ban lãnh đạo Công ty
- + Khả năng tài chính đủ đáp ứng những chi phí phát sinh khi triển khai
- + Phiếu khảo sát phải phù hợp với nhu cầu hiện tại của số đông NVKD
- + Hoạt động tổng hợp ý kiến từ phiếu khảo sát phải diễn ra kịp thời

ngay sau khi thu hồi lại phiếu, chính xác và trung thực.

- + Quá trình phỏng vấn phải ghi chép chính xác ý kiến từ đội ngũ NVKD được khảo sát

3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện công thức lương doanh thu.

- Mục tiêu giải pháp:

Như đã phân tích, hiện nay công thức tính lương cho đội ngũ bán hàng đã được công ty xây dựng % thụ hưởng theo doanh số bán hàng để kích thích nhân viên kinh doanh nỗ lực làm việc. Tuy nhiên cách tính lương này chưa thực sự hiệu quả và công bằng giữa các nhân viên bởi việc áp dụng cố định 6% cho doanh số bán hàng sẽ không kích thích được sự nỗ lực của NVKD. Nguyên nhân của việc này là NVKD không thấy được mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc và lợi ích tăng thêm của sự nỗ lực đó. Cụ thể, dù nhân viên vượt mức kế hoạch doanh thu hay không vượt thì cũng chỉ được nhận tỷ lệ phần trăm cố định. Việc làm này có thể giúp giảm bớt gánh nặng trọng xây dựng và

tính lương của nhân viên nhân sự nhưng chưa thực sự hợp lý khi so sánh với nhiều cách tính lương doanh thu (hoặc lương theo sản phẩm) ở các công ty khác. Hiện nay, rất nhiều các công ty áp dụng cách tính lương lũy tiến cho vấn đề trên. Có thể hiểu một cách đơn giản là doanh thu, sản phẩm càng cao thì tỷ lệ phần trăm được hưởng sẽ càng tăng. Vì vậy, cách tính này thực sự cần thay đổi theo hướng càng nâng cao doanh thu tỷ lệ trích thưởng càng cao.

- Nội dung giải pháp:

Dựa vào quá trình phân tích và so sánh với thực tế xây dựng công thức lương của các công ty khác, tác giả xin đưa ra đề xuất cho công thức tính % theo doanh thu như sau:

$$\text{Lương doanh thu} = \sum_{i=1}^n \%i * (DT_i - DT_{(i-1)})$$

$\%i$: Mức % tăng thêm do vượt mức doanh thu vượt khung. Mức % này có thể quy định lũy tiến như: 4%; 6%; 8%; 10%; 12%. Mức 4% chính là mức trích lại của mức doanh thu định mức hiện nay của công ty. Mức này được khuyến nghị giảm xuống (so với mức 6% hiện nay) do sự kết hợp với việc tăng lương cơ bản sẽ được trình bày ở giải pháp sau.

DT_i : Doanh thu đạt được thực tế của mức i

DT_{i-1} : Doanh thu cao nhất theo quy định của mức liền trước ($i-1$)

Các mức doanh thu tháng có thể xây dựng như sau

Bảng 3.1. Mức % trích lại theo các mức doanh thu

Mức	Doanh thu đạt được (triệu đồng)	Mức % trích lại
1	200 triệu – 250 triệu	4%
2	Trên 250 – 350 triệu	6%
3	Trên 350 triệu – 550 triệu	8%
4	Trên 550 triệu	10%

Nguồn: Học viên đề xuất

Sự khác biệt của công thức tính lương tăng thêm mới so với công thức

cũ là nhân viên chỉ được tính mức phần trăm tăng thêm ở mức cao nhất trên số doanh thu đạt mức đó. Số doanh thu đạt mức thấp hơn phải tính mức % thấp hơn. Ngoài ra, NVKD sẽ nỗ lực để đạt mức cao hơn ngay trong tháng do được hưởng % cao hơn.

Với cách tính lương mới sẽ đảm bảo sự công bằng trong thu nhập, giúp NVKD nỗ lực bán hàng hơn và tổ chức cũng có thể phân biệt được chất lượng của mỗi người lao động.

- Điều kiện áp dụng:

Để áp dụng thành công giải pháp này cần một số điều kiện sau

- Sự ủng hộ của Ban lãnh đạo Công ty. Thay đổi quy định về cách tính lương chắc chắn cần có sự ủng hộ và quyết tâm từ Ban lãnh đạo. Hơn nữa, cách thay đổi này còn làm tăng chi phí lương của công ty.

- Sự tính toán cẩn thận, chính xác của Bộ phận tham mưu, cụ thể là bộ phận nhân sự và kế toán. Để đảm bảo sức chi trả và không ảnh hưởng quá lớn đến quỹ lương. Bộ phận tham mưu cần có sự tính toán cẩn thận, dự phóng chính xác quỹ lương cần có khi thực hiện giải pháp trên. Con số % mà học viên đưa ra chỉ là con số dự tính, chưa căn cứ vào năng lực hoạt động, khả năng chi trả và quan điểm của người lãnh đạo. Vì vậy, khi áp dụng, bộ phận tham mưu cần tính toán chính xác và điều chỉnh mức % trích lại cho phù hợp với điều kiện thực tế tại công ty.

- Sự ủng hộ của người lao động. Với giải pháp này, mức doanh thu tương ứng với định mức doanh thu hàng năm trước đây bị giảm xuống 2% (từ 6% xuống 4%). Điều này có thể vấp phải phản ứng từ phía đội ngũ NVKD. Vì vậy, để áp dụng thành công giải pháp này, Công ty và cán bộ nhân sự cần có giải thích cho NVKD về quyền lợi của họ khi thực hiện giải pháp này.

3.2.2.2. Thay đổi cách xác định lương cơ bản

- Mục tiêu giải pháp:

Như đã biết, lương cơ bản của NVKD tại công ty hiện nay chưa có sự tính toán đến các yếu tố như năng lực, trình độ, thời gian làm việc của người lao động.. Điều này có nghĩa là mỗi người lao động với những đặc điểm khác nhau vẫn sẽ được tính và xác định lương cơ bản như nhau. Cách làm này thể hiện sự cào bằng tương đối lớn của công ty. Mặc dù lương cơ bản của NVKD thường chiếm tỷ trọng thấp so với tổng lương thực tế mà NVKD nhận được tuy nhiên, nếu có sự điều chỉnh và tính toán đến các yếu tố này, MIC sẽ thể hiện sự tinh tế và quan điểm về trọng dụng nhân tài thông qua xác định lương cơ bản. Điều này có thể giúp MIC thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn. Thực tế, có rất nhiều doanh nghiệp trả lương cơ bản theo khoảng Max-Min đối với từng chức danh công việc. Cụ thể, mức trả lương cho các vị trí chức danh công việc sẽ được quyết định trong khoảng quy định của công ty và được tính dựa trên các yếu tố như: Kinh nghiệm làm việc, năng lực làm việc thực tế, thời gian làm việc tại công ty, đội tuổi lao động... Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là có thể thu hút được người lao động trình độ cao. Vì vậy, MIC có thể nghiên cứu để thay đổi sang cách thức trả lương này cho đội ngũ NVKD.

Ngoài ra, theo ý kiến của bản thân, mức lương cơ bản hiện nay của NVKD tại MIC là tương đối thấp. Mặc dù đối với một số trường hợp, công ty trả lương NET (NVKD không phải trích đóng BHXH theo quy định) nhưng mức lương cơ bản của NVKD hiện nay chỉ khoảng 1.600.000 đồng/tháng. Đây là mức tương đối thấp so với thị trường hiện nay. Kết hợp với việc xây dựng lại mức % trích lại giảm xuống đã khuyến nghị ở giải pháp 3.2.2.1, quỹ lương bị ảnh hưởng bởi việc tăng lương cơ bản có thể không bị thay đổi nhiều. Vì vậy, công ty có thể tính lại mức lương này cho hợp lý và phù hợp hơn với thị trường tiền lương hiện nay.

- Nội dung giải pháp: .

Để thực hiện giải pháp này, MIC cần xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên chính xác. Việc làm này có thể áp dụng cho toàn công ty chứ không riêng cho đội ngũ NVKD vì vậy cần có lộ trình thực hiện hợp lý. Cách thức xác thực hiện có thể như sau:

Bước 1: Xây dựng khung năng lực. Việc làm này giúp xác định các năng lực và cấp độ năng lực cần có đối với NVKD. Để đảm bảo không gây khó khăn cho tuyển dụng NVKD do áp dụng khung năng lực, công ty có thể xây dựng khung năng lực thành năng lực cần có và năng lực kỳ vọng. Theo đó, năng lực cần có là cấp độ năng lực bắt buộc tối thiểu nhất các ứng viên và NVKD phải đạt được. Năng lực kỳ vọng là năng lực mong muốn có thể dần dần tăng lên trong quá trình làm tại MIC

Bước 2. Xác định khoảng lương Max – Min cho NVKD. Khoảng lương Max, Min được tính toán cần đảm bảo sự phù hợp

Bước 3. Tính lương chức danh cho NVKD bằng cách quy đổi tỷ lệ đáp ứng khung năng lực với khoảng lương Max, Min đã xây dựng.

- Điều kiện áp dụng giải pháp:

Để áp dụng thành công giải pháp, MIC cần đảm bảo một số điều kiện sau:

- Sự ủng hộ và quyết tâm của Ban lãnh đạo Công ty
- Sự hiểu biết, xây dựng khung năng lực và đánh giá năng lực của đội ngũ chuyên trách quản trị nhân lực.
- Công cụ đo lường, đánh giá năng lực nhân viên đầy đủ
- Có lộ trình rõ ràng cho việc xây dựng và áp dụng.

3.2.2.3. Xây dựng chính sách thưởng hợp lý

- Mục tiêu giải pháp

Hiện nay, MIC đã xây dựng hệ thống thưởng khá đa dạng tuy nhiên chưa phân định được rõ mức độ thưởng khác nhau với các đối tượng và mức độ đóng góp khác nhau. Ngoài ra, các chương trình thưởng dựa vào doanh thu

đạt được còn chưa có. Do đó, Công ty nên có những thay đổi nhỏ trong chính sách tiền thưởng hiện nay. Bởi, một trong các nguyên tắc của thưởng là thưởng phải gắn với năng suất và hiệu quả công việc, có làm được như vậy, công ty sẽ giúp người lao động tự nỗ lực phấn đấu để đạt được mức thưởng cao hơn.

- Nội dung giải pháp

Để thực hiện giải pháp, MIC nên nghiên cứu bổ sung các giải pháp mang tính khuyến khích NVKD thực hiện nhiệm vụ. Theo đó, cần xây dựng tiêu chuẩn xét thưởng một cách cụ thể, chi tiết và hợp lý. Chỉ tiêu thưởng không nên quá khó hoặc quá dễ. Mức thưởng phải rõ ràng và gắn với kết quả lao động của NVKD. Cùng với đó cần cải thiện các mức tiền thưởng hiện nay. Chẳng hạn như:

- Thưởng cuối năm: Hàng năm nếu Công ty kinh doanh có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho NLD mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm. Mức thưởng cụ thể từng NLD tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty. Mức thưởng được tính như sau:

Mức thưởng = tỷ lệ % * [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng].

- Thưởng thâm niên:

Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng).

Tiền thâm niên = Số tháng thâm niên * số tiền thâm niên/tháng.

- + Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

- Thưởng đột xuất các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật

- Thưởng kết quả thực hiện công việc đặc biệt: Hợp đồng kinh doanh lớn, nhân viên tiêu biểu tháng, quý, nửa năm, năm....

- Điều kiện thực hiện thành công giải pháp

- Có sự ủng hộ và quyết tâm thực hiện của Ban lãnh đạo Công ty
- Có sự ủng hộ của người lao động

3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính

3.2.3.1. Xây dựng hoạt động đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, khoa học.

- Mục tiêu giải pháp:

Như đã nói, đánh giá thực hiện công việc tại MIC đối với đội ngũ NVKD hiện nay còn quá sơ sài do chỉ chú trọng đến yếu tố doanh số bán hàng. Mặc dù, đây là tiêu chí quan trọng nhất của một NVKD, tuy nhiên, nếu Công ty bỏ qua các tiêu chí khác có thể khiến môi trường làm việc, văn hóa tổ chức hoặc quan hệ lao động bị ảnh hưởng. Điều này về lâu dài chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến động lực lao động của toàn bộ nhân viên nói chung và NVKD nói riêng. Đánh giá thực hiện công việc cần được hiểu rộng hơn là hoạt động với ý nghĩa đơn thuần để ghi nhận kết quả làm việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc còn có thể là công cụ để điều chỉnh hành vi, tạo môi trường làm việc cũng như tạo quan hệ lao động lành mạnh trong tổ chức. Vì vậy, MIC nên có những thay đổi trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc đối với nhân viên kinh doanh. Làm được điều này, sẽ giúp hoạt động đánh giá thực hiện công việc phát huy đầy đủ vai trò của nó cũng như MIC có thể tạo động lực lao động cho đội ngũ NVKD thông qua đánh giá thực hiện công việc.

- Nội dung thực hiện giải pháp

Cách thức thực hiện cụ thể có thể đề xuất như sau:

- Thứ nhất, về quy trình thực hiện.

Bước 1: Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.

Việc lựa chọn phương pháp đánh giá có thể thay đổi tùy thuộc vào một số yếu tố như: mục tiêu đánh giá, đối tượng đánh giá, đặc điểm công việc, năng lực của đội ngũ làm hoạt động đánh giá, hệ thống trang thiết bị đo lường

cho đánh giá. Đối với đội ngũ nhân viên bán hàng, có thể sử dụng KPI để đánh giá kết quả thực hiện công việc

Bước 2: Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá.

Chu kỳ đánh giá có thể được xây dựng theo tháng, quý, nửa năm và theo năm. Tuy nhiên, đối với MIC do chưa xây dựng các chương trình thưởng theo quý, nửa năm nên có thể lựa chọn hai chu kỳ đánh giá là đánh giá theo tháng và đánh giá theo năm.

Với đánh giá theo tháng, tổ chức có thể sử dụng để làm cơ sở trả lương cho nhân viên. Với đánh giá theo năm, tổ chức có thể sử dụng để trả thưởng năm, hoặc làm cơ sở cho kế hoạch sử dụng nhân lực vào năm sau. Tuy nhiên, cần lưu ý do độ dài của hai chu kỳ đánh giá này là rất khác nhau, vì vậy MIC cần lựa chọn tiêu chí đánh giá cho phù hợp với từng loại.

Bước 3: Lựa chọn và đào tạo người đánh giá.

Những người có thể tham gia vào quá trình đánh giá:

- Cán bộ quản lý trực tiếp
- Những đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối kết hợp trong công việc với người được đánh giá.
- Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ.
- Cấp dưới của người được đánh giá.
- Nhóm/ Tổ
- Bản thân người được đánh giá.

Tuy nhiên, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là ý kiến có tính quyết định, những ý kiến khác chỉ sử dụng để tham khảo ở các mức độ khác nhau.

Căn cứ theo phương pháp đã lựa chọn, quy trình đã thiết lập, nhà quản lý phụ trách công tác đánh giá hoặc chuyên gia đánh giá được tổ chức mời sẽ

huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Những người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và đảm bảo tính nhất quán trong đánh giá.

Để đào tạo đánh giá, cần cung cấp các văn bản hướng dẫn đánh giá cho những người đánh giá nghiên cứu kỹ. Có thể tổ chức lớp tập huấn đánh giá hoặc hội thảo đánh giá cho những người tham gia đánh giá để thảo luận về mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá.

Bước 4. Tiến hành đánh giá

Những người tham gia đánh giá sẽ tiến hành đánh giá theo đúng quy trình, quy chế đánh giá đã định.

Bước 5. Phỏng vấn đánh giá

Phỏng vấn đánh giá được hiểu là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; trao đổi về những ưu, nhược điểm của nhân viên; tìm hiểu ý kiến, quan điểm của nhân viên và đưa ra những phương hướng, biện pháp nhằm giúp nhân viên phát triển hơn trong tương lai. Vì vậy đây là một giai đoạn hết sức quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên, nhiều tổ chức lại xem nhẹ giai đoạn này. Đối với MIC, công ty nên thực hiện tốt giai đoạn ngay từ khi bắt đầu chuyên nghiệp hóa hoạt động đánh giá thực hiện công việc. Để làm tốt hoạt động này, MIC cần:

- Chuẩn bị phỏng vấn đánh giá:

+ Xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận những nỗ lực trong quá khứ và hiện tại của nhân viên.

+ Thu thập đủ thông tin minh chứng cho đánh giá năng lực của nhân viên

+ Xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà người đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi.

+ Dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá

- Thực hiện phỏng vấn đánh giá, Người lãnh đạo trực tiếp cần:

+ Cung cấp thông tin về kết quả đánh giá

+ Lắng nghe ý kiến, thu thập thêm thông tin về quá trình thực hiện công việc của NVKD

+ Tìm hiểu thêm khó khăn của NVKD trong quá trình thực hiện công việc

+ Thu thập thông tin về những đề xuất hỗ trợ cụ thể từ phía tổ chức tạo điều kiện cho quá trình thực hiện công việc của NVKD như cải thiện điều kiện làm việc, đào tạo - phát triển...

+ Khuyến khích NLD thông qua những nỗ lực và thành tích đã đạt được

+ Nhấn mạnh sự liên quan của kết quả thực hiện công việc với các quyết định về nhân sự

+ Hướng dẫn, động viên NVKD trong cải thiện sự thực hiện công việc: nhấn mạnh những ưu điểm cần phát huy, trao đổi tìm hiểu nguyên nhân của những hạn chế trong kết quả thực hiện công việc kỳ trước, tìm kiếm giải pháp cải tiến sự thực hiện công việc

+ Cùng với NVKD xây dựng những mục tiêu/chỉ tiêu mới cho kỳ tiếp theo; xây dựng chương trình, hoạt động cụ thể để đạt được các chỉ tiêu ấy.

+ Nhấn mạnh năng lực và những tiềm năng, hướng phát triển của NVKD

+ Tìm hiểu quan điểm của cấp dưới về cách quản lý, tổ chức hoạt động của đơn vị ...

- Thứ hai, về tiêu chí đánh giá

Đối với đội ngũ NVKD, như đã nói, chỉ tiêu đánh giá đội ngũ NVKD duy nhất được sử dụng hiện nay là doanh số bán hàng. Vì vậy cần bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá khác. Một số tiêu chí gợi ý có thể là:

1. Số liên lạc tạo mới
2. Tỷ lệ chi phí bỏ ra để có được khách hàng mới
3. Doanh số bán hàng theo địa điểm
4. Mức độ tương tác của khách hàng hiện tại
5. Sự hài lòng của khách hàng
6. Vắng mặt, đi trễ trừ trường hợp có lý do chính đáng hoặc buổi họp nằm ngoài vị trí công việc.
7. Kiểm soát, nhắc nhở và thu hồi công nợ
8. Mức độ nắm rõ thông tin khách hàng, cách thức giao nhận
9. Số cuộc gọi hoặc email hàng tháng trên một nhân viên
10. Doanh thu dựa theo phương thức liên lạc
11. Giá trị vòng đời khách hàng
12. Tỷ số đơn hàng thành công trên số khách hàng tiềm năng

Trên đây là một số chỉ tiêu KPI có thể xây dựng cho nhóm NVKD. Tuy nhiên cần lưu ý rằng, các chỉ số này khi xây dựng cần lựa chọn rất kỹ càng. Công ty trước khi xây dựng và áp dụng cần xác định rõ đâu là chỉ tiêu có thể áp dụng theo tháng, đâu là chỉ tiêu chỉ có thể đánh giá trong thời gian dài (có thể là một năm)...

3.2.3.2. Hoàn thiện hoạt động lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo

- Mục tiêu giải pháp

Thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực đối với NVKD được MIC khá chú trọng và thực hiện tương đối tốt. Điều này đã được chứng minh ở phần thực trạng. Tuy nhiên, một điểm cần thay đổi trong đào tạo nhân lực tại MIC

là lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo. Như đã phân tích, việc lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo tại MIC còn tương đối sơ sài do quan điểm coi đào tạo là phúc lợi, quyền lợi đồng đều như nhau của người lao động. Vì vậy, lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo tại MIC không được quan tâm và thực hiện một cách bài bản. Đối với nhân viên bán hàng, một trong những cách có thể nâng cao thu nhập là có cơ hội bán nhiều mặt hàng nhất có thể. Điều này còn đúng hơn nữa đối với NVKD bảo hiểm, thông thường sản phẩm thường có tính ưu việt và bám sát thực tiễn hơn. Vì vậy, được tiếp cận sớm hơn với những sản phẩm mới là cơ hội để tăng doanh thu đối với NVKD. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo sản phẩm mới lại được MIC dành cho tất cả đối tượng nhân viên kinh doanh. Cách làm này có thể khiến người lao động đặc biệt là người lao động giỏi cảm thấy chán nản, mất động lực lao động bởi cơ hội của họ cũng giống như cơ hội của những nhân viên kinh doanh khác. Với lập luận trên, rõ ràng, MIC cần bổ sung thêm quy trình lựa chọn đối tượng đào tạo trong hoạt động đào tạo nhân lực của mình. Lựa chọn đối tượng đào tạo cần được chú ý và xây dựng lại quy trình giúp đảm bảo lựa chọn người phù hợp nhất tham gia các khóa đào tạo cũng như khiến cơ hội tham gia đào tạo được xem như cơ hội để nâng cao thu nhập, là đãi ngộ của công ty dành cho những người xứng đáng.

- Nội dung giải pháp

Cách thức thực hiện có thể như sau:

- Thứ nhất, đối với đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng, thái độ.

MIC cần xác định rõ nhân viên nào có khoảng cách năng lực để tiến hành đào tạo. Trong điều kiện hiện nay, MIC chưa thể ngay lập tức xây dựng khung năng lực và từ điển năng lực. Vì vậy, giải pháp phù hợp nhất cho MIC lúc này là xác định khoảng cách năng lực dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Cách làm cụ thể như sau:

Bước 1. Thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc. Cách thức thực hiện hoạt động này đã được trình bày ở phần 3.2.3.1

Bước 2. Xác định nguyên nhân của kết quả thực hiện công việc không tốt.

Đối với các nhân viên có kết quả thực hiện công việc không tốt, MIC cần tiến hành xác định nguyên nhân của kết quả đó. Đây là bước hết sức quan trọng bởi chỉ có xác định đúng nguyên nhân công ty mới có thể trả lời xem liệu đào tạo có phải là giải pháp tối ưu hay không. Nguyên nhân của kết quả làm việc không tốt có thể đến từ 2 nguyên nhân chính.

Do NVKD không muốn làm việc. Đối với trường hợp này, chúng ta cần xác định NVKD không muốn làm việc vì sao, nếu vì điều kiện làm việc hoặc vì những nguyên nhân ngoài phạm vi công việc và tổ chức, MIC không nên đào tạo cho những đối tượng này. Ngược lại, nếu do thái độ của họ với công việc chưa phù hợp, MIC cần xem xét xem thái độ đó có thể thay đổi không trước khi tiến hành đào tạo làm thay đổi thái độ của họ.

Do NVKD không biết làm. Đối với trường hợp này, đào tạo là một giải pháp hữu hiệu. Tuy nhiên, trước khi đào tạo, MIC cần đánh giá xem liệu nhân viên đó có thể đào tạo được không. Giải pháp đào tạo có thực sự đem lại lợi ích nhiều hơn các giải pháp khác như chuyển công việc, cho thôi việc hay không.

Bước 3. Xác định đối tượng đào tạo.

Đối tượng đi đào tạo thông thường nên được công ty lựa chọn theo các tiêu chí. Bởi, có thể số lượng đào tạo là rất lớn, việc đào tạo ngay một lúc cho tất cả đối tượng này là không thể. Vì vậy, MIC nên xác định đối tượng nào là đối tượng ưu tiên để tiến hành đào tạo trước. Một số các tiêu chí có thể cân nhắc như:

Kiến thức, kỹ năng, thái độ thiếu hụt nào quan trọng hơn

Số lượng người cung thiếu hụt những kiến thức, kỹ năng, thái độ như nhau (chung nội dung đào tạo)

Những người đã gắn bó với công ty lâu hơn.

Chi phí đào tạo dành cho loại kiến thức kỹ năng thái độ bị thiếu hụt.

Địa bàn làm việc nào được ưu tiên hơn....

- Thứ hai, đối với đào tạo sản phẩm mới

Đào tạo sản phẩm mới nên được MIC xác định như là ưu đãi dành cho nhóm NVKD có kết quả làm việc tốt. Điều này có nghĩa là, những NVKD có kết quả làm việc tốt sẽ có cơ hội tiếp cận với sản phẩm mới sớm hơn. Qua đó, cơ hội nâng cao doanh thu của họ so với đồng nghiệp khác lại càng ngày càng cao hơn. Đây chính là điểm khiến họ nỗ lực làm việc để thể hiện bản thân mình hơn. Đây chính là mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc và lợi ích kỳ vọng có thể đạt được mà học thuyết kỳ vọng nhắc đến.

- Điều kiện áp dụng

Cách lựa chọn mới về đối tượng đào tạo có thể làm ảnh hưởng đến thu nhập của NVKD, vì vậy, để áp dụng được chúng ta cần một số điều kiện sau:

Điều kiện được cử đi đào tạo được xây dựng và công bố một cách rõ ràng trong quy chế đào tạo

Có sự ủng hộ của Ban lãnh đạo Công ty

Có sự ủng hộ của tập thể người lao động

3.4. Một số khuyến nghị giúp tạo động lực lao động cho đội ngũ NVKD tại MIC

3.4.1 Đối với công ty

Tạo động lực lao động luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra với MIC là làm thế nào để NVKD toàn tâm toàn ý cống hiến hết mình cho công ty và gắn bó lâu dài giúp công ty vượt qua khó khăn và phát triển. Để làm được việc đó công ty cần có những chính sách tạo

động lực khuyến khích NVKD làm việc cả về mặt vật chất cũng như tinh thần. Hơn nữa các biện pháp tạo động lực mà công ty áp dụng cũng cần đảm bảo công bằng và đảm bảo hiệu quả chi phí. Cụ thể như đưa ra mức lương thưởng hợp lý hơn, tránh tình trạng cao bằng, đưa ra các biện pháp tạo động lực về vật chất cũng như tinh thần của NVKD. Tuy nhiên, đối với NVKD, MIC nên tập trung chú trọng nhiều hơn vào việc nâng cao thu nhập thực tế của người lao động. Bởi, đối với NVKD nói chung, thu nhập cao luôn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến nỗ lực làm việc của họ. Ngoài ra, một số hoạt động khác có thể chú ý là:

Thường xuyên tổ chức gặp gỡ, tuyên truyền phổ biến chế độ chính sách và động viên khuyến khích người lao động. Từ đó làm tăng thêm mối quan hệ đồng nghiệp trong công ty, tạo điều kiện cho NVKD cùng tham gia, hăng hái, nhiệt tình để nối liền khoảng cách giữa các nhân viên và lãnh đạo, làm cho NVKD càng gắn bó với công ty của mình hơn.

Tạo điều kiện cho công đoàn phát triển hơn nữa giúp công đoàn phát huy được vai trò của mình trong tổ chức.

Thường xuyên trao đổi công việc, khó khăn mà người lao động cần giải quyết để công việc hoàn thành tốt hơn.

Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc, công tác tuyển dụng đảm bảo nguyên tắc khoa học, chính xác, kịp thời, minh bạch kích thích NVKD.

3.4.2. Đối với Người lao động

Thực hiện tốt các nội quy, quy định của công ty. Khi có khó khăn cần liên hệ với quản lý, lãnh đạo trực tiếp bộ phận mình để có cách giải quyết phù hợp.

Tìm hiểu thêm về pháp luật về lao động để nắm bắt rõ thông tin mới nhất để có thể bảo vệ chính quyền lợi của mình. Không ngừng học tập nâng

cao kỹ năng, chuyên môn kinh nghiệm của bản thân,

NVKD cần tìm hiểu các quy định của pháp luật về Lao động, Tiền Lương, Bảo hiểm. Tích cực đóng góp ý kiến nhằm hoàn thiện, tham gia xây dựng công ty vững mạnh, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý và xây dựng quan hệ lao động, góp phần ngăn ngừa và hạn chế tranh chấp lao động trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Đối với đồng nghiệp tiếp tục giữ gìn mối quan hệ giữa đồng nghiệp, gia đình và lãnh đạo, cần thân thiện cởi mở hòa đồng, hợp tác, chia sẻ, và giúp đỡ, chia sẻ khó khăn, luôn nói tốt, nghĩ tốt và thẳng thắn phê bình với những việc làm sai trái, chân thành tiếp thu ý kiến và sửa chữa khuyết điểm. Hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau tạo ra sự suôn sẻ trong công việc và giúp đỡ mọi người làm việc thoải mái, hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Ngày nay, công tác quản trị nhân lực ngày càng được coi trọng ở hầu hết các tổ chức, bởi, thông qua quản trị nhân lực, tổ chức có thể sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của mình. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức mình. Do vậy, làm thế nào để kích thích, động viên người lao động làm việc, cố gắng hết sức mình để cống hiến năng lực cho tổ chức, hay nói cách khác là làm thế nào để tạo động lực lao động là điều mà các doanh nghiệp luôn mong muốn. Tuy nhiên, tạo động lực là một công việc lâu dài, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đưa thành một chính sách, một biện pháp cần có trong kế hoạch sản xuất kinh doanh bởi vì các giải pháp cho công tác tạo động lực đưa ra cần có cơ sở khoa học, được thực hiện đồng bộ, thống nhất và được tập thể người lao động quan tâm, ủng hộ thì mới đạt được hiệu quả chung.

Trên cơ sở số liệu thu thập được, qua sự nghiên cứu, phân tích và đánh giá nội dung tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại MIC, tác giả đã tổng hợp, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp để tạo động lực lao động qua chính sách thù lao tài chính, hy vọng sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động tại Công ty.

Do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu nên bài làm chưa được hoàn chỉnh, còn nhiều khiếm khuyết. Em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của Cô giáo để bài viết thiết thực hơn. Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Giảng viên hướng dẫn – TS. Trần Thị Minh Phương, cùng tập thể lãnh đạo, người lao động Công ty đã giúp đỡ em hoàn thành luận văn của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
4. Nguyễn Tiếp và Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Hà Nội
6. Nguyễn Thị Hoa (2016). “Tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Đầu tư Thương mại và Dịch vụ Long Hưng”. Trường ĐH Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), “Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH”, ĐH Lao động – Xã hội
8. Hoàng Thị Hồng Nhung (2015), "Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789-Bộ quốc phòng", ĐH Lao động xã hội
9. Nguyễn Mạnh Quân (2011), *Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Vũ Hồng Vân (2012), “Tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại Công ty Diesel Sông Công”, bài viết Hội thảo khoa học
13. Khoa học quản lý – Đại học kinh tế quốc dân (2000), *Giáo trình tâm lý học quản lý kinh tế*, NXB khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.

II. Các trang mạng tham khảo:

14. Phương An (2013), “*Bốn yếu tố làm nên thành công của Huawei*”.

Địa chỉ: <http://nss.vn/p0c76nl6624/bon-veu-to-lam-nen-thanh-cong-cua-huawei.htm>

15. Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc - Công ty Tâm Việt*, Địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-293445.html>

16. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “*Các khái niệm cơ bản về tạo động lực*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/cac-khai-niem-co-ban-ve-tao-dong-luc-lao-dong/9f71502b>

17. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “*Những vấn đề chung về tạo động lực lao động*” Địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>

II. Tiếng Anh

18. Wallace D. Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education* Boeve, Doctor of Education (EdD)

19. John Stredwick (2005), “*An introduction to human resource Management*”, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publisher, Great Britain.

20. Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011), Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16(1).

21. Johnmarshall Reeve (2009), *Understanding Motivation and Emotion*, 5th edition, John Wiley & Sons Inc, United States.

22. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), “*The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction*”, *Interdisciplinary Business Research*, Pakistan

23. Robert D.Pritchard, Elissa L.Ashwood (2008), *Managing Motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation*, Taylor and Francis Group, New York.\

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. CƠ CẤU MẪU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1. Giới tính	112	100%	3. Số năm làm việc	112	100,00
Nam	38	58,6	< 1 năm	36	32,14
Nữ	74	41,4	1- <3 năm	42	37,50
2. Tuổi	112	100,00	3- 5 năm	34	30,36
< 30 tuổi	63	56,25	>5 năm	12	10,71
30 - 49 tuổi	28	25,00	4. Trình độ	112	100,00
40 - 50 tuổi	17	15,18	THPT	3	2,68
> 50 tuổi	4	3,57	Trung cấp	22	19,64
			Cao Đẳng	14	12,50
			Đại học	73	65,18
			Sau Đại học	0	0,00

PHỤ LỤC 2. PHIẾU ĐIỀU TRA BẢNG HỎI

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về tạo động lực đối với đội ngũ NVKD tại công ty anh chị, kính mong quý Anh/chị cung cấp các thông tin trong phiếu khảo sát sau. Chúng tôi cam kết mọi thông tin trong phiếu chỉ nhằm mục đích nghiên cứu và hoàn toàn được giữ bí mật.

Xin chân thành cảm ơn!

A. Thông tin chung về người trả lời bảng hỏi

1. Họ và tên người trả lời:.....

2. Tuổi: 18 - 30 31 - 40
 41 - 50 Trên 50

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Trình độ:

Chưa qua đào tạo Đại học
 Cao đẳng - Trung cấp Sau đại học

5. Thời gian công tác tại Doanh nghiệp:

Dưới 3 năm 5 → dưới 10 năm
 3 → dưới 5 năm Trên 10 năm

6. Thu nhập bình quân tháng:

Dưới 3 triệu 10 → dưới 20 triệu
 3 → dưới 10 triệu Trên 20 triệu

B. Điều tra khảo sát về tạo động lực lao động tại công ty MIC

Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình đối với từng phát biểu trong bảng dưới đây bằng cách tích dấu x vào số tương ứng.

Các mức độ đồng ý tương ứng như sau:

1. *Rất không đồng ý*
2. *Không đồng ý*
3. *Bình thường*
4. *Đồng ý*

5. *Rất đồng ý*

STT	Nhận định	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Văn hóa tổ chức của MIC là lành mạnh, gắn kết được mọi người lao động					
2	Người lao động luôn tự nỗ lực làm việc để thực sự hòa nhập với tổ chức					
3	Quan điểm của BLĐ công ty về đội ngũ NVKD giúp NVKD gắn bó và nỗ lực cống hiến hơn cho Công ty					
4	Mức tiền lương của anh chị hiện nay đã tương xứng với kết quả làm việc của bản thân					
5	Mức tiền lương của công ty hiện nay đảm bảo sự công bằng trong trả lương giữa tổ chức mình với các tổ chức khác.					
6	Thời điểm chi trả lương của công ty hiện nay là hợp lý và kịp thời					
7	Anh chị sẵn sàng nỗ lực để duy trì mức tiền lương cao nhất có thể					
8	Cách tính lương có sự phân biệt giữa các chất lượng lao động					
9	Cách xác định công thức lương của Công ty hiện nay đã có sự ủng hộ và quan tâm của người lao động					

10	Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo sự công bằng trong đánh giá mức thưởng giữa các nhân viên					
11	Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo tương xứng với các mức thưởng ở các tổ chức khác					
12	Thời điểm trả thưởng tại công ty hiện nay đã đảm bảo kịp thời và hợp lý					
13	Mức thưởng của công ty hiện nay so với kết quả kinh doanh đảm bảo sự phù hợp tương xứng					
14	Tiêu chí xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý					
15	Chế độ khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao					
16	Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo tương xứng so với các tổ chức khác					
17	Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo sự công bằng giữa các đối tượng lao động trong tổ chức					
18	Thời điểm trả phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo sự kịp thời của người lao động					
19	Mức phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo hợp lý với mong muốn của người lao động					
20	Phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo đa dạng của các loại hình					

21	Chế độ phụ cấp phúc lợi của tổ chức có ý nghĩa nhân văn, đảm bảo hỗ trợ phần nào cho cuộc sống người lao động					
22	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của người lao động					
23	Những đề xuất của người lao động nhận được phản hồi nhanh chóng và có tính xây dựng					
24	Hài lòng với phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo công ty					
25	Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân					
26	Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân					
27	Phân công bố trí công việc có tính tới nhu cầu và mong muốn của bản thân người lao động					
28	Được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ					
29	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai					
30	Cơ hội thụ hưởng chương trình đào tạo là công bằng cho mọi đối tượng					
31	Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú					
32	Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý					
33	Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản					

	thân.					
34	Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý					
35	Những người được đề bạt rất xứng đáng					
36	Về cơ bản, tôi cảm thấy thỏa mãn trong công việc					
37	Về cơ bản, tôi sẵn sàng nỗ lực và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức					

Rất cảm ơn anh chị đã hoàn thành bài khảo sát

PHỤ LỤC 3. BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

	1		2		3		4		5		Trung bình
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
Văn hóa tổ chức của MIC là lành mạnh, gắn kết được mọi người lao động	8	7.14	12	10.71	26	23.21	34	30.36	32	28.57	3.625
Người lao động luôn tự nỗ lực làm việc để thực sự hòa nhập với tổ chức	11	9.82	9	8.036	22	19.64	42	37.5	28	25.00	3.598
Quan điểm của BLĐ công ty về đội ngũ NVKD giúp NVKD gắn bó và nỗ lực cống hiến hơn cho Công ty	5	4.46	13	11.61	27	24.11	32	28.57	35	31.25	3.705
Mức tiền lương của anh chị hiện nay đã tương xứng với kết quả làm việc của bản thân	11	9,82	26	23,21	31	27,68	25	22,32	19	16,96	3,134
Mức tiền lương của công ty hiện nay đảm bảo sự công bằng trong trả lương giữa tổ chức mình với các tổ chức khác.	21	18,75	17	15,18	32	28,57	27	24,11	15	13,39	2,982
Thời điểm chi trả lương của công ty hiện nay là	6	5,36	7	6,25	24	21,43	16	14,29	59	52,68	4,027

hợp lý và kịp thời											
Anh chị sẵn sàng nỗ lực để duy trì mức tiền lương cao nhất có thể	11	9,82	15	13,39	35	31,25	28	25	23	20,54	3,330
Cách tính lương có sự phân biệt giữa các chất lượng lao động	22	19,64	21	18,75	46	41,07	17	15,18	6	5,36	2,679
Cách xác định công thức lương của Công ty hiện nay đã có sự ủng hộ và quan tâm của NLD	14	12,50	17	15,18	44	39,29	21	18,75	16	14,29	3,071
Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo sự công bằng trong đánh giá mức thưởng giữa các nhân viên	17	15,18	25	22,32	42	37,5	26	23,21	2	1,79	2,741
Chế độ thưởng của công ty đã đảm bảo tương xứng với các mức thưởng ở các tổ chức khác	7	6,25	17	15,18	34	30,36	32	28,57	22	19,64	3,402
Thời điểm trả thưởng tại công ty hiện nay đã đảm bảo kịp thời và hợp lý	8	7,14	11	9,821	15	13,39	35	31,25	43	38,39	3,839
Mức thưởng của công ty hiện nay so với kết quả kinh doanh đảm bảo sự phù hợp tương xứng	16	14,29	21	18,75	37	33,04	27	24,11	11	9,82	2,964

Tiêu chí xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	3	2,68	2	1,786	11	9,821	27	24,11	69	61,61	4,402
Chế độ khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	21	18,75	26	23,21	42	37,5	18	16,07	5	4,46	2,643
Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo tương xứng so với các tổ chức khác	9	8,04	21	18,75	25	22,32	22	19,64	35	31,25	3,473
Chế độ phụ cấp phúc lợi của công ty đảm bảo sự công bằng giữa các đối tượng lao động trong tổ chức	3	2,68	12	10,71	34	30,36	24	21,43	39	34,82	3,750
Thời điểm trả phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo sự kịp thời của người lao động	3	2,68	4	3,571	21	18,75	25	22,32	59	52,68	4,188
Mức phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo hợp lý với mong muốn của người lao động	11	9,82	26	23,21	37	33,04	21	18,75	17	15,18	3,063
Phụ cấp phúc lợi của Công ty hiện nay đảm bảo đa dạng của các loại hình	5	4,46	7	6,25	16	14,29	18	16,07	66	58,93	4,188
Chế độ phụ cấp phúc lợi của tổ chức có ý nghĩa nhân văn, đảm bảo hỗ trợ phần nào cho cuộc sống người lao động	9	8,04	16	14,29	18	16,07	15	13,39	54	48,21	3,795

Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của người lao động	3	2,68	11	9,821	21	18,75	17	15,18	60	53,57	4,071
Những đề xuất của người lao động nhận được phản hồi nhanh chóng và có tính xây dựng	6	5,36	15	13,39	17	15,18	24	21,43	50	44,64	3,866
Hài lòng với phong cách quản lý của cán bộ lãnh đạo công ty	6	5,36	11	9,821	19	16,96	22	19,64	54	48,21	3,955
Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân	3	2,68	9	8,036	11	9,821	41	36,61	48	42,86	4,089
Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân	4	3,57	7	6,25	16	14,29	38	33,93	47	41,96	4,036
Phân công bố trí công việc có tính tới nhu cầu và mong muốn của bản thân người lao động	8	7,14	16	14,29	22	19,64	31	27,68	35	31,25	3,616
Được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ	7	6,25	9	8,036	21	18,75	32	28,57	43	38,39	3,848
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	3	2,68	8	7,143	18	16,07	42	37,5	41	36,61	3,982
Cơ hội thụ hưởng chương trình đào tạo là công	6	5,36	11	9,821	17	15,18	38	33,93	40	35,71	3,848

bảng cho mọi đối tượng											
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	7	6,25	15	13,39	19	16,96	32	28,57	39	34,82	3,723
Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý	8	7,14	11	9,821	19	16,96	31	27,68	43	38,39	3,804
Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.	15	13,39	17	15,18	31	27,68	28	25	21	18,75	3,205
Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý	4	3,57	14	12,5	18	16,07	38	33,93	38	33,93	3,821
Những người được đề bạt rất xứng đáng	5	4,46	13	11,61	11	9,821	34	30,36	49	43,75	3,973
Về cơ bản, tôi cảm thấy thỏa mãn trong công việc	8	7,14	17	15,18	28	25	45	40,18	14	12,50	3,357
Về cơ bản, tôi sẵn sàng nỗ lực và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức	7	6,25	18	16,07	33	29,46	38	33,93	16	14,29	3,339