

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

-----

**NGUYỄN BÍCH DIỆP**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2021**

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

-----

**NGUYỄN BÍCH DIỆP**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT**

**Chuyên ngành    : Quản trị nhân lực**

**Mã số                : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HOÀNG BÍCH HỒNG**

**HÀ NỘI - 2021**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan công trình nghiên cứu khoa học với đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt”*** là của riêng cá nhân tôi.

Các số liệu trong Luận văn đảm bảo độ tin cậy, chính xác và trung thực, Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình

**Tác giả**

**Nguyễn Bích Diệp**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT .....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ .....	II
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LẠO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Các khái niệm.....	8
1.1.1. Nhu cầu .....	8
1.1.2. Động cơ.....	8
1.1.3. Động lực.....	9
1.1.4. Tạo động lực lao động.....	11
1.2. Các học thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc.....	12
1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow .....	12
1.2.2. Học thuyết công bằng “Equity Theory” John Stacy Adams.....	13
1.2.3 Học thuyết Tăng cường tích cực Frederic Skinner .....	14
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	15
1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính .....	15
1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp phi tài chính .....	20
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....	25
1.4.1. Mức độ hài lòng của nhân viên.....	25
1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	25
1.4.3. Sự gắn bó của người lao động.....	26
1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động .....	26
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	27

1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài .....	27
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	28
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	30
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp.....	30
1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	33
<b>CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT .....</b>	<b>35</b>
2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	35
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức.....	37
2.1.3. Đặc điểm kết quả kinh doanh của Công ty .....	41
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực .....	43
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt .....	45
2.2.1. Tạo động lực bằng các biện pháp tài chính.....	45
2.2.2. Tạo động lực bằng các biện pháp phi tài chính .....	55
2.3. Kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	64
2.3.1. Về mức độ hài lòng của nhân viên.....	64
2.3.2. Về năng suất, chất lượng và hiệu quả của nhân viên.....	66
2.3.3. Sự gắn bó của nhân viên .....	67
2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên .....	68
2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	70
2.4.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài .....	70

2.4.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	72
2.5. Đánh giá chung công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	74
2.5.1. Ưu điểm.....	74
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	76
<b>CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT .....</b>	<b>79</b>
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	79
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty .....	79
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty .....	80
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.....	80
3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương .....	80
3.2.2. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi .....	82
3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc .....	84
3.2.4. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.....	87
3.2.5. Nâng cao chất lượng công tác đào tạo nhân viên .....	88
3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	91
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>93</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>95</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>.....</b>

## **DANH MỤC VIẾT TẮT**

BQ	: Bình quân
CBNV	: Cán bộ nhân viên
CP	: Cổ phần
ĐLLĐ	: Động lực làm việc
NLĐ	: Người lao động
NSLĐ	: Năng suất lao động
TDTT	: Thể dục thể thao

## II

### DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi và trình độ.....	43
Bảng 2.2: Quy định tiền lương nhân viên kinh doanh của Công ty.....	46
Bảng 2.3: Quy định hệ số tiền lương nhân viên khối văn phòng của Công ty.....	46
Bảng 2.4: Phiếu báo lương.....	47
Bảng 2.5: Tình hình tiền lương của công ty CP Chứng Khoán Tân Việt.....	48
Bảng 2.6: Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên đối với tiền lương .....	50
Bảng 2.7: Tình hình tiền thưởng của công ty CP Chứng Khoán Tân Việt.....	52
Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng.....	53
Bảng 2.9: Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho nhân viên.....	54
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát môi trường làm việc.....	57
Bảng 2.11: Số liệu công tác đào tạo bồi dưỡng của Công ty.....	59
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo bồi dưỡng của công ty .....	60
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên .....	63
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc ...	65
Bảng 2.15: Năng suất lao động của nhân viên Công ty .....	66
Bảng 2.16: Kết quả khảo sát đánh giá chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên .....	66
Bảng 2.17: Thâm niên công tác của nhân viên Công ty .....	67
Bảng 2.18: Số nhân viên tự bỏ việc qua các năm .....	68
Bảng 2.19: Số lượng sáng kiến cải tiến của nhân viên năm 2018 - 2020.....	69
Bảng 2.20: Kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên.....	69
Biểu đồ 2.1: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty năm 2018-2020.....	41
Biểu đồ 2.2: Tình hình tài sản của Công ty năm 2018-2020 .....	42



### III

Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của nhân viên Công ty về các khoản phúc lợi	55
Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của nhân viên Công ty về cơ hội thăng tiến ...	58
Biểu đồ 2.5: Lợi nhuận của Công ty năm 2018-2020.....	73
Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A.Maslow.....	12
Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt ...	37

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố đầu vào đặc biệt quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đó là một trong số những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, quyết định quá trình kết hợp các nguồn lực khác một cách có hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào biết sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực thì sẽ đem lại hiệu quả cao. Nhưng vấn đề này không đơn giản bởi mỗi người lao động đều hoạt động vì mục đích của bản thân, con người chỉ làm việc khi người ta muốn hoặc được động viên để làm việc. Vì vậy, tạo động lực 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.

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt là công ty chứng khoán hàng đầu Việt Nam cung cấp các dịch vụ Môi giới chứng khoán, Dịch vụ tài chính. Công ty hoạt động trong lĩnh vực hoàn toàn mới nhưng đã có những bước phát triển ngày càng vững chắc. Nhận biết được sự cần thiết của vấn đề tạo động lực cho nhân viên, những năm qua, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã thực hiện những biện pháp tạo động lực bằng kích thích tài chính, kích thích phi tài chính thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... cho người lao động. Tuy nhiên, công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong việc lựa chọn phương thức, triển khai, đánh giá kết quả của hoạt động này, các biện pháp kích thích chưa thật sự tạo được hiệu quả cao.

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, cùng quá trình làm việc tại Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt, tác giả đã lựa chọn đề tài "*Tạo động lực lao*

*động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt”* làm luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Tạo động lực lao động cho nhân viên tại doanh nghiệp là hoạt động quản trị nhân sự quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được rất nhiều nhà nghiên cứu khoa học. Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực lao động được công bố:

Nghiên cứu của Wallace D. Boeve (2007): *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 nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp. [28]

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz 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. Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner thì chế độ thưởng phạt có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hành vi của người lao

động. Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì càng phát huy hiệu quả và có tác động mạnh trong việc điều chỉnh hành vi của con người. [27]

Trong nước, vấn đề tạo động lực lao động cho nhân viên 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:

Vũ Thu (2008) “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. [20]

Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia, luận án tiến sỹ kinh tế. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, 4 hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém. [14]

Hoàng Thị Hồng Nhung (2015) “*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. [16]

Nguyễn Thị Duyên (2014) trong “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT*”. Tác giả đã đi sâu vào phân tích các yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc tạo động lực lao động cho nhân viên bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT. Từ đó tác giả đã đưa ra quan điểm nhu cầu tạo động lực giữa các đối tượng khác nhau là khác nhau và đối với mỗi đối tượng cần có chính sách tạo động lực riêng. [2]

Đoàn Thị Thanh Hương (2020) “*Đề xuất một số giải pháp phát triển năng lực và tạo động lực cho nhân viên*”, Tạp chí Công thương. Bài viết đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa phát triển năng lực và động lực làm việc của nhân viên. Tác giả cũng chỉ ra những nội dung nhà lãnh đạo cần chú ý khi xây dựng chương trình đào tạo, nâng cao năng lực nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu doanh nghiệp. Từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực để phát huy năng lực cho nhân viên trong doanh nghiệp. [7]

Trên đây là một số phần tác giả đã nghiên cứu. Ngoài ra còn nhiều công trình nghiên cứu về đề tài này. Tuy nhiên còn những khoảng trống chưa được nghiên cứu như: Tạo động lực lao động cho nhân viên ở các công ty chứng khoán, mà Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt chính là một doanh nghiệp như vậy. Trên cơ sở kế thừa, phát triển các luận văn, luận án, tác giả nghiên cứu và đưa ra những điểm mới trong luận văn của mình: nghiên cứu, phân tích cụ thể các hoạt động tạo động lực trong một doanh nghiệp chứng khoán; đo lường, đánh giá biểu hiện mức độ của động lực làm việc: sự tự nguyện, sự nỗ lực, sự hài lòng, tính chủ động, tính sáng tạo trong

công việc, tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành. Từ đó đưa ra một số biện pháp tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Luận văn nhằm đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động cho nhân viên trong Công ty CP chứng khoán Tân Việt.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt trong năm 2018-2020.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt thời gian tới.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

**4.1. Đối tượng:** Các hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- *Về không gian:* Nghiên cứu tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt
- *Về thời gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt từ năm 2018 đến năm 2020 đề xuất giải pháp đến năm 2025.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập dữ liệu trong quá trình nghiên cứu:
- + Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Để có được dữ liệu thứ cấp, học viên tổng hợp, thu thập từ các công trình nghiên cứu trước đó có liên quan tạo động lực lao động đã được công bố như: giáo trình, sách tham khảo,

đề tài nghiên cứu, luận văn thạc sỹ, bài báo đăng trên các tạp chí khoa học, tài liệu, các báo cáo của Công ty CP Chứng Khoán Tân Việt.

Khi nghiên cứu lý thuyết thường bắt đầu bằng việc phân tích các tài liệu để tìm ra các cấu trúc lý thuyết, các trường phái, các xu hướng phát triển của lý thuyết, các đặc điểm riêng biệt của lý thuyết, ...

+ Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Để thu thập dữ liệu sơ cấp, học viên sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát qua bảng hỏi.

Đối tượng hỏi là: nhân viên đang làm việc tại Công ty cổ phần Chứng khoán Tân Việt. Dữ liệu được thu thập bằng cách hỏi trực tiếp và gửi tới nhân viên Công ty CP Chứng Khoán Tân Việt.

Mục đích: Lấy ý kiến của nhân viên Công ty về ảnh hưởng của các đãi ngộ đến sự nỗ lực làm việc của họ tại Công ty CP Chứng Khoán Tân Việt.

Số lượng phiếu phát ra là 155 phiếu, số phiếu thu về là 153 phiếu, số phiếu hợp lệ là 151 phiếu.

- Phương pháp tổng hợp và phân tích thông tin: Toàn bộ số liệu thu thập được xử lý bởi phần mềm excel để lập thành các bảng biểu, đồ thị, hình vẽ. Các số liệu đã thu thập được sắp xếp khoa học, logic trong các bảng thống kê giúp so sánh, đối chiếu, phân tích nhằm đánh giá đúng bản chất hiện tượng cần nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê mô tả: Sử dụng phương pháp thống kê mô tả trong luận văn để đánh giá công tác động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.

## **6. Đóng góp mới của luận văn**

### **6.1. Đóng góp về lý luận**

Luận văn bổ sung và làm rõ một số vấn đề lý luận khoa học về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

## **6.2. Đóng góp về thực tiễn**

- Luận văn cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn giúp Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt và các nhà quản lý nghiên cứu, tham khảo trong việc tạo động lực lao động cho nhân viên .

- Luận văn là tài liệu tham khảo hữu ích đối với hoạt động giảng dạy, học tập, nghiên cứu, đặc biệt đối với đối tượng nghiên cứu là các doanh nghiệp.

- Các kết quả nghiên cứu của luận văn là tài liệu tham khảo hữu ích cho Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn kết cấu gồm 3 chương:

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 nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Các khái niệm

#### 1.1.1. Nhu cầu

Theo Bùi Thị Xuân Mai: “*Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...)*” [15]

Nhu cầu vật chất là nhu cầu tổng hợp về các yếu tố vật chất cần thiết để con người tồn tại và phát triển trong một điều kiện môi trường nhất định. Khi xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu vật chất của con người được tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Nhu cầu tinh thần là những yếu tố làm thỏa mãn về mặt tâm lý, tạo những điều kiện để con người phát triển về mặt trí lực, tạo ra tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Nhu cầu vật chất và tinh thần là hai lĩnh vực khác biệt nhưng có mối quan hệ khăng khít với nhau. Trong quá trình phân phối, nhân tố vật chất chứa đựng yếu tố tinh thần và ngược lại, những động lực về tinh thần phải được thể hiện qua vật chất sẽ có ý nghĩa hơn. Tuy nhiên, tại mỗi thời điểm con người sẽ ưu tiên thực hiện nhu cầu nào đòi hỏi cấp thiết hơn.

Nhu cầu luôn tồn tại vĩnh viễn nhưng nhu cầu không phải là yếu tố quyết định đến động lực mà lợi ích mới thực sự là yếu tố quyết định đến động lực.

#### 1.1.2. Động cơ

Theo giáo trình Tâm lý học quản lý của tác giả Vũ Dũng (2017) “*Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể*”. [4]

Động cơ lao động là thái độ, ý thức chủ quan của con người đối với hành động của mình. Xuất phát từ việc xác định mục đích hành động, động cơ lao động có thể có các dạng như:

- Động cơ trí hướng: xuất phát từ ước mơ, hoài bão bên trong con người, đây chính là động cơ thúc đẩy con người mạnh mẽ.

- Động cơ bên ngoài: là điều kiện thúc đẩy bên ngoài đối với con người được biểu hiện dưới dạng các vật chất và tinh thần thúc đẩy con người hành động.

- Động cơ lý tính: xuất phát từ suy nghĩ một cách đầy đủ, hiểu biết một cách tường tận.

- Động cơ cảm tính: do bên ngoài thúc đẩy lôi kéo.

Động cơ gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thỏa mãn những nhu cầu bản thân họ. Thỏa mãn được các nhu cầu này của con người sẽ tạo ra động cơ, động lực lao động, thúc đẩy con người hoạt động, làm việc. Việc tìm hiểu để nắm được động cơ làm việc của NLĐ và tạo điều kiện hiện thực hóa những động cơ chính đáng của họ là một yêu cầu trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo.

### **1.1.3. Động lực**

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012) thì “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*” [18]

Hay theo Bùi Anh Tuấn (2009) “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao*” [21]

Theo Lê Thanh Hà (2012): “*Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực 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 của bản thân người lao động”.* [5]

Như vậy có thể thấy động lực là những khả năng bên trong của mỗi người nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động của người nhân viên hướng đến hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao phó trong công cuộc phát triển của doanh nghiệp. Từ các cách hiểu trên có thể khái quát khái niệm động lực: Động lực là yếu tố bên trong của cá nhân mỗi người nhân viên. Đó chính là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người nhân viên để tạo nên sự chuyển biến hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được.

#### *Mối quan hệ giữa nhu cầu – lợi ích – động lực*

Giữa nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ biện chứng với nhau, có nhu cầu thì mới có lợi ích và lợi ích là biểu hiện của nhu cầu. Lợi ích được biểu hiện sau khi con người tham gia hoạt động nào đó, lúc này lợi ích của con người luôn được tính đến. Một khi nhu cầu được thỏa mãn càng cao thì động lực tạo ra càng lớn hoặc ngược lại, nếu nhu cầu được thỏa mãn thấp thì động lực tạo ra cho người lao động ít hay có thể không có động lực nào cho chính họ.

Từ những nhu cầu khác nhau của con người đã mang lại cho chính họ những lợi ích khác nhau và tạo ra cho họ động lực làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn và đạt được năng suất cao hơn. Những lợi ích chính là động lực trực tiếp giúp con người làm việc hết khả năng của mình để có thể mang lại hiệu quả cao trong công việc.

Chính vì thế mà cần tạo ra những nhu cầu hợp lý để từng bước có thể thỏa mãn nhu cầu của họ.

#### ***1.1.4. Tạo động lực lao động***

Theo Nguyễn Thị Hồng, Giáo trình Tạo động lực lao động – Trường Đại học lao động – xã hội (2021): “*Tạo động lực lao động (employee motivation) là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc*”. [10]

Theo Bùi Anh Tuấn (2009): “*Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc*”. [21]

Mỗi người làm việc đều có những lý do khác nhau. Người nhân viên đều làm việc bởi họ có thể có được những thứ mà họ cần từ công việc. Những thứ mà người nhân viên dành được từ công việc có ảnh hưởng tới tinh thần, nhuệ khí, động lực làm việc và chất lượng cuộc sống của họ. Điều mà Nhà quản lý cần làm là sử dụng các động lực để thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả cho doanh nghiệp nơi họ làm việc. Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả. Tạo động lực cho người nhân viên là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người nhân viên làm việc với tinh thần hăng say với chất lượng và hiệu quả cao, có thể coi vấn đề tạo động lực lao động là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực lao động cho nhân viên thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của người nhân viên, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người nhân viên cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất...Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải

quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được

## 1.2. Các học thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc

### 1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

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

**Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A.Maslow**



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực, PGS.TS Lê Thanh Hà)

Nhóm 1: Nhu cầu sinh học bao gồm những nhu cầu cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, đó là mong muốn được nhận được mức tiền lương đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của người nhân viên và gia đình họ.

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là những mong muốn của con người được đảm bảo an toàn về thân thể. Trong lao động, đó là công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, được chăm sóc sức khỏe, được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động - bệnh nghề nghiệp.

Nhóm 3: Nhu cầu xã hội thể hiện thông qua giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác. Trong lao động, người nhân

viên mong muốn tham gia các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của một cá nhân. Trong lao động, người nhân viên được thăng tiến, được trao tặng những vật có giá trị, có phòng làm việc đầy đủ tiện ích, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được vì chúng thể hiện sự thừa nhận của tổ chức đối với những đóng góp của họ đối với tổ chức trong thời gian nhất định.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong làm việc, người nhân viên 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 để tự khẳng định bản thân mình. Maslow đã khẳng định:

+ Mỗi cá nhân người nhân viên có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau.

+ Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn nhu cầu bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn.

+ Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của người nhân viên. Từ đó có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Như vậy, về nguyên tắc các nhà quản lý cần biết được người nhân viên của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào để từ đó biết cách tác động nhằm tạo ra động lực lao động cao nhất.

### ***1.2.2. Học thuyết công bằng “Equity Theory” John Stacy Adams***

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu

vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng. Có thể thấy mỗi người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng. Vì vậy các cá nhân trong tổ chức thường có xu hướng so sánh tương quan với người khác. Người lao động sẽ thấy công bằng khi họ thấy: quyền lợi đóng góp của mình ngang bằng với quyền lợi đóng góp của người lao động khác ở trong và cả ngoài công ty. Sự đóng góp của người lao động bao gồm: kinh nghiệm làm việc, bằng cấp, trình độ giáo dục, công sức họ bỏ ra, hiệu suất làm việc. Các quyền lợi mà người lao động nhận được là tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, sự công nhận, sự đề bạt. Khi họ thấy được sự công bằng họ sẽ có thái độ làm việc rất tích cực, hăng say nhiệt tình trong công việc. Ngược lại khi các quyền lợi mà người lao động được hưởng không tương xứng với sự đóng góp của họ và bằng người lao động khác thì họ có những biểu hiện tiêu cực như chống đối, lười biếng, không muốn làm việc. Do đó giảm động lực làm việc. Chính vì vậy nhà quản lý phải nắm được quy luật này và vận dụng đúng đầy đủ trong các chủ trương đường lối lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức có như vậy mới tạo cho người lao động có động lực để làm việc và cống hiến cho sự phát triển của công ty.

### ***1.2.3 Học thuyết Tăng cường tích cực Frederic Skinner***

Học thuyết này cho rằng những hành vi được thưởng thường có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hay bị phạt thường có xu hướng không lặp lại. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Mặc dù hình thức phạt có thể giúp cho người quản lý loại trừ những hành vi ngoài ý muốn, tuy nhiên nó có thể phát sinh tình trạng

chống đối của người lao động, đem lại ít hiệu quả hơn hình thức thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người nhân viên các nhà quản lý cần phải xây dựng các công cụ thưởng phạt hữu hiệu, công bằng và cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là: Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt. Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì. Lãnh đạo làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt. Do đó để tạo động lực lao động người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh hình thức phạt.

### **1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính***

*- Tạo động lực bằng tiền lương, phụ cấp*

Tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người nhân viên. Đây là một khoản thu nhập chính để họ trang trải cuộc sống, ảnh hưởng đến tương lai gia đình, là một phần chi phí cho các dịch vụ sinh hoạt để tái sản xuất sức lao động. Đó là sự công nhận những đóng góp của người nhân viên. Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được tính công bằng và hiệu quả trong lao động.



Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài. Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng một sự đóng góp của những người nhân viên trong tổ chức, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số và chất lượng lao động, không chi trả lương theo bình quân, chia đều. Người nhân viên nào tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại. Trả lương ngang nhau cho những người nhân viên như nhau, không phân biệt giới tính, dân tộc trong trả lương. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những người nhân viên trong tổ chức với những người nhân viên ở các tổ chức khác. Mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp, loại hình và gắn với thị trường trong từng giai đoạn.

Thứ hai, tiền lương phải mang lại hiệu quả. Khi việc chi trả tiền lương hiệu quả sẽ tạo động lực khuyến khích người nhân viên sáng tạo làm việc. Hiệu quả liên quan đến việc trả thù lao theo kết quả thực hiện công việc căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc của người nhân viên, làm nhiều chất lượng cao thì hưởng lương cao và làm ít, chất lượng thấp thì hưởng mức lương thấp hoặc theo chức danh công việc dựa trên giá trị công việc mà người nhân viên đó nhận được hay dựa theo kết quả đánh giá năng lực hiện tại của nhân viên.

Thứ ba, tiền lương phải có tác dụng kích thích người nhân viên nỗ lực trong thực hiện công việc. Theo đó, tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy người nhân viên nỗ lực hơn trong thực hiện công việc, tuân thủ nội quy, kỷ luật để có thành tích tốt hơn, được hưởng mức lương cao hơn.

Thứ tư, tiền lương tùy từng điều kiện của doanh nghiệp mà áp dụng việc công khai hay không công khai tiền lương: người nhân viên họ thường so sánh mức tiền lương nhận được, mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này với người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và những người khác. Từng nội dung trong chính sách đãi ngộ cần làm cho người lao động thấy được khoản đãi ngộ hàng tháng họ nhận được đảm bảo và họ có thể đoán trước thu nhập của mình. Đãi ngộ tài chính phải đảm bảo nhu cầu về vật chất và tinh thần cho bản thân người lao động và gia đình của họ. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của người nhân viên.

Thứ năm là, tính hệ thống và đồng bộ của chính sách tiền lương: Chính sách tiền lương cho người nhân viên cần đảm bảo kết hợp hài hoà giữa các bộ phận như: giữa tiền lương và tiền thưởng, giữa phần cứng và phần mềm để tạo nên hệ thống đòn bẩy động viên, khuyến khích người nhân viên yên tâm công tác, nỗ lực làm việc hoàn thành tốt chức năng nhiệm vụ được giao.

Thứ sáu là, tính kịp thời trong chi trả: Doanh nghiệp cần đảm bảo thời điểm chi trả thực hiện ngay sau khi xác nhận được hiệu suất công tác. Như Skinner đã đề cập trong học thuyết tăng cường tính tích cực, một hành vi đáng được thưởng nếu không được thưởng một cách kịp thời sẽ không kích thích người lao động lặp lại hành vi đó. Thời điểm ghi nhận và đãi ngộ quá muộn sẽ khiến người nhân viên quên mất hành vi nào mới là hành vi thực sự đáng được đãi ngộ. Đãi ngộ quá muộn sẽ làm mất đi cảm nhận về mối liên hệ giữa thành tích và đãi ngộ, mất đi niềm tin của người nhân viên về chính sách

đãi ngộ và khi đó chính sách đãi ngộ không còn tác dụng định hướng hành vi tích cực trong lao động.

*- Các hình thức khuyến khích bằng vật chất: tiền thưởng, thù lao hoa hồng, Cổ tức.*

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người nhân viên. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người nhân viên. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người nhân viên mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người nhân viên, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người nhân viên. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người nhân viên cố gắng trong công việc. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của nhân viên. Xây dựng chế độ khen thưởng nhân viên phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để nhân viên cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi nhân viên.

Thù lao hoa hồng là khoản tiền nhân viên bán hàng được nhận khi các dịch vụ được cung cấp hoặc sản phẩm được bán. Các khoản thanh toán thường được tính toán dựa trên tỷ lệ phần trăm của hàng hóa được bán. Nhân viên bán hàng do đó được thanh toán, một phần hoặc toàn bộ, trên cơ sở các sản phẩm hoặc dịch vụ được bán thành công thay vì được thanh toán theo giờ, bởi doanh số bán hàng cố gắng hoặc bằng bất kỳ biện pháp nào khác. Mặc dù có nhiều loại hệ thống hoa hồng tồn tại, một hình thức chung được gọi là thu nhập trên mục tiêu trong đó tỷ lệ hoa hồng dựa trên việc đạt được các mục tiêu cụ thể đã được thỏa thuận giữa quản lý và nhân viên bán hàng. Hoa hồng được dự định để tạo ra một động lực mạnh mẽ cho nhân viên để đầu tư nỗ lực tối đa vào công việc của họ, khuyến khích họ tăng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ. Khi xây dựng mức thù lao hoa hồng phải qui định cụ thể đối tượng, tỷ lệ phần trăm được trích trên số hàng hóa và dịch vụ được bán vượt qua mức doanh thu cố định mà doanh nghiệp giao cho người nhân viên phải hoàn thành nếu vượt qua mức cố định đó thì người nhân viên sẽ được hưởng khoản thù lao theo tỷ lệ phần trăm phần doanh số bán hàng vượt mức đó.

Cổ tức được hiểu là khoản lợi nhuận ròng được trả cho mỗi cổ phần bằng tiền mặt hoặc bằng tài sản khác từ nguồn lợi nhuận còn lại của công ty cổ phần sau khi đã thực hiện nghĩa vụ về tài chính. Khi công ty tạo ra lợi nhuận, một phần lợi nhuận sẽ được sử dụng để tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh và trích lập các quỹ dự phòng gọi là lợi nhuận giữ lại, phần lợi nhuận còn lại được chi trả cho các cổ đông gọi là cổ tức. Nhân viên được mua cổ phần của công ty để đầu tư vốn vào sản xuất và kinh doanh của công ty và trở thành cổ đông của công ty khi công ty tạo ra lợi nhuận thì họ được chia khoản lợi tức trên số cổ phần của họ đang nắm giữ. Việc sử dụng hình thức cổ tức giúp nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp đồng thời làm việc năng suất và hiệu quả giúp cho công ty thu nhiều lợi nhuận từ đó cổ tức của họ cũng

được nâng cao. Với hình thức này đòi hỏi phải công khai tài chính, minh bạch trong việc tính toán và phân chia lợi nhuận. Có như vậy mới khuyến khích được nhân viên cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty.

- *Phúc lợi, dịch vụ*

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho nhân viên. Các phúc lợi bao gồm: Tiền bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên nhân viên yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi có vai trò góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho nhân viên, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của nhân viên. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên nhân viên trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ nhân viên, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

Các loại dịch vụ cho nhân viên là các dịch vụ tài chính, dịch vụ xã hội, dịch vụ nghề nghiệp, dịch vụ và giải trí, chăm sóc người già trẻ em, dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại nhằm giúp đỡ nhân viên và gia đình họ, nhân viên an tâm và tập trung tốt nhất để làm việc đạt hiệu quả.

### ***1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp phi tài chính***

- *Môi trường và điều kiện làm việc*

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp

trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên. Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân viên. Điều kiện làm việc là nơi mà nhân viên tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để nhân viên tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu quả nhất.

*- Cơ hội thăng tiến*

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của nhân viên, từ đó cất nhắc, đề bạt nhân viên vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên qua đó thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên có ý nghĩa quan trọng trong việc nhân viên quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ở vị trí những người quản lý cần hướng cho nhân viên những bước đi mới, vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để nhân viên thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực làm việc. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân viên được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích nhân viên vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao

động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

- *Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng thực hiện công việc*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của nhân viên. Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của nhân viên. Đối với nhân viên, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho nhân viên, người nhân viên sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Nhân viên cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của nhân viên.

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân nhân viên, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ

chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động. Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho nhân viên học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng nhân viên được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân viên được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích nhân viên vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Qua quá trình đào tạo, nhân viên sẽ có cái nhìn mới về công việc của họ và đó là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc của người lao động. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để nhân viên hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức cần phải kết hợp tạo động lực lao động thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho nhân viên

*- Đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về đánh giá đó với nhân viên. Đánh giá công việc thể hiện chức năng đảm bảo sự công bằng trong tổ chức, ghi nhận những thành tích đạt được của nhân viên (thoả mãn nhu cầu



thành đạt) giúp cho người nhân viên thỏa mãn nhu cầu khẳng định bản thân (Maslow). Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực lao động cho nhân viên trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức và công khai. Hệ thống đánh giá phải khoa học rõ ràng. Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải có các tiêu chuẩn rõ ràng cụ thể và phải được phổ biến tới từng nhân viên. Từ đó nhân viên có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu chí nào để đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích nhân viên làm việc, tăng lòng tin của nhân viên với doanh nghiệp vì thế tạo động lực làm việc cho nhân viên nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của nhân viên, tăng sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

*- Khen thưởng*

Khen thưởng là việc ghi nhận, tôn vinh, biểu dương khuyến khích nhân viên có thành tích tốt trong quá trình làm việc và xây dựng tổ chức. Khen thưởng ngoài bằng những lợi ích bằng vật chất thì cần phải có sự ghi nhận và tôn vinh bởi nhu cầu của con người là được người khác công nhận và được khẳng định bản thân. Khen thưởng là một hoạt động không thể thiếu của doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp khen thưởng đúng sẽ tạo động lực cho nhân viên làm việc có hiệu quả có năng suất chất lượng hơn và nhân viên ra sức phấn đấu để đạt được danh hiệu khen thưởng đó thậm chí không vì phần thưởng mà chỉ vì được mọi người ghi nhận đúng những cống hiến đóng góp của họ đối với tổ chức đó. Ngược lại nếu đánh giá khen thưởng không đúng làm cho nhân viên chán nản không muốn phấn đấu không muốn cống hiến hết mình cho tổ chức

và không muốn làm việc lâu dài cho tổ chức. Do vậy để là tốt công tác khen thưởng đảm bảo kể cả vật chất và tinh thần thì tổ chức phải xây dựng các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, công bằng, đảm bảo hài hòa giữa các tiêu chí với nhau tránh đề cao thiên vị có như vậy việc khen thưởng mới phát huy được hiệu quả, tạo động lực làm việc đúng với bản chất của khen thưởng.

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

##### **1.4.1. Mức độ hài lòng của nhân viên**

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đong đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của nhân viên có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Nếu nhân viên cảm thấy hài lòng thì kết luận nhân viên có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

##### **1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc**

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân nhân viên và khuyến khích, tạo động lực lao động. Nhân viên được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên 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 nhân viên. Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian nhân viên hoàn thành công việc khi có động lực lao động có

rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu nhân viên hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến nhân viên và làm tăng năng suất lao động.

Có nhiều loại chỉ tiêu để tính NSLĐ, nhưng dùng loại chỉ tiêu nào còn tùy thuộc vào việc lựa chọn một thước đo cho thích hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp. Hiện nay, người ta thường dùng 3 loại chỉ tiêu tính NSLĐ sau:

#### ***1.4.3. Sự gắn bó của người lao động***

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho NLD làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và nhân viên có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho nhân viên lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành, sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của NLD với tổ chức như: Có thể đánh giá qua tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn trên tổng số lao động

$$K_{\text{gắn bó}} = \frac{\text{Số người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn trong năm}}{\text{Tổng số lao động}}$$

#### ***1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động***

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của nhân viên biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc,

thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do nhân viên tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

### **1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

#### *- Chính sách của Chính phủ và quy định của pháp luật*

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp bắt buộc mọi người, mọi tổ chức phải tuân theo đảm bảo cho sự bình đẳng của các cá nhân trên thị trường lao động đã tạo động lực cho nhân viên khi làm việc như sự yên tâm về quyền lợi được đảm bảo, sự tự do trong lựa chọn việc làm và nâng cao thu nhập... Vấn đề ở đây là tổ chức phải thực hiện đúng luật và vận dụng hiệu quả vào thực tế tổ chức để đảm bảo sự phát triển của tổ chức.

#### *- Đặc điểm của thị trường lao động*

Thị trường lao động là thị trường của sức lao động, của các chủ thể tìm việc làm và các chủ thể tạo ra việc làm trong một địa phương hoặc một quốc gia cụ thể. Thị trường lao động bao gồm các hoạt động thuê mướn lao động và cung ứng lao động để thực hiện những công việc nhất định, xác định các điều kiện lao động, tiền công và các phúc lợi phải trả cho người lao động. Thị trường lao động là nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động khi người lao động có các thông tin về thị trường lao động họ sẽ đánh giá so sánh với các tổ chức ngoài thị trường về mức độ đãi ngộ, khen thưởng, khả năng thăng tiến và môi trường làm việc để từ đó họ ngày càng có động lực lao động hoặc giảm động lực lao động.

## **1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong**

### **1.5.2.1 Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp, tổ chức**

- *Phong cách lãnh đạo*: là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

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

- *Cơ cấu tổ chức*: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả

cao, đồng thời làm cho nhân viên thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ có động lực lao động

#### *1.5.2.2 Các yếu tố thuộc về cá nhân nhân viên*

- *Hệ thống nhu cầu cá nhân:* Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi nhân viên nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại nhân viên không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên thì tổ chức phải biết được những mong muốn của họ về công việc, xác định mong muốn nào của họ là quan trọng nhất để từ đó có các những giải pháp để hướng tới thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách tốt nhất có thể.

- *Mục tiêu cá nhân:* Đây là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì người quản lý phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho nhân viên hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

- *Khả năng và kinh nghiệm làm việc:* Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Như vậy, khả năng, kinh nghiệm của nhân viên trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc, do đó họ có nhu cầu được cấp trên

và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Vì vậy, người quản lý cần phải bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của nhân viên.

- *Đặc điểm cá nhân nhân viên:* Những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của nhân viên. Nam giới có tính cách năng động, thích tìm tòi, sáng tạo, thể lực tốt, trái lại nữ giới thường cẩn thận, tỉ mỉ, có sức chịu đựng và kiên trì cao. Về tuổi tác, những người trẻ tuổi năng động, nhanh nhẹn, nắm bắt cái mới nhanh, nhưng chưa đủ sự chín chắn, thích thể hiện, trái lại người có tuổi cao thường chín chắn, suy xét mọi việc cẩn thận trước khi quyết định, nhưng khó nắm bắt những cái mới. Do đó, để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp.

- *Mức sống của nhân viên:* Mức sống của nhân viên có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu của họ trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với nhân viên có mức thu nhập thấp thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó người nhân viên có kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Ở Việt Nam hiện nay, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các nhu cầu hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn nhân viên

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

### **1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp**

#### **1.6.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Việt Nam – Thịnh Vượng**

Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Việt Nam – Thịnh Vượng là thành một trong những công ty lớn nhất Việt Nam với số vốn điều lệ là 3.500 tỷ và quy mô tổng tài sản là 5.600 tỷ tính đến 31/12/2018. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà VPS đã triển khai thực hiện có hiệu quả như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: VPS rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. VPS đã đầu tư rất lớn cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ. Đặc biệt nhân sự được tuyển mới sẽ tham gia vào quy trình đào tạo bài bản, chuyên nghiệp cũng như các khóa đào tạo nâng cao bởi các chuyên gia trong và ngoài nước

- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: VPS phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Không chỉ quan tâm đến nơi làm việc của nhân viên công ty còn quan tâm đến các hoạt động ngoài trời bằng cách thiết kế khu văn phòng đa năng hiện đại bao gồm khu làm việc, Sân Gofl, phòng tập GYM, ... tạo cho nhân viên một môi trường thân thiện.

- Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Với phương châm phúc lợi không chỉ là “lương” công ty thực hiện mức thưởng cuối năm rất cao dựa trên việc đánh giá sự nỗ lực cố gắng của mỗi nhân viên. Với một cơ chế thu nhập linh hoạt công ty VPS thiết kế việc trả lương cho từng phòng ban. Công ty VPS là một trong những công ty nằm trong TOP các công ty có mức thưởng cao nhất

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: VPS tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người nhân viên. Từ đó giúp cho nhân viên tăng cường sáng tạo để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Nhờ làm tốt công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên nên trong thời gian qua Công ty cổ phần Chứng khoán VPS đã đạt được những thành tích không thể không kể đến: Từ năm 2010 cho tới nay, năm nào VPS



cũng vinh dự nhận được các giải thưởng uy tín và danh giá trong nước và quốc tế. Trong đó phải kể đến các giải thưởng như: Giải thưởng “Công ty chứng khoán có ứng dụng công nghệ thông tin tiêu biểu” & “Công ty chứng khoán được khách hàng hài lòng nhất” năm 2020” do Hiệp hội ngân hàng Việt Nam (VNBA) phối hợp với Tập đoàn dữ liệu quốc tế IDG trao tặng.

#### *1.6.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Chứng khoán FPT*

Công ty Chứng khoán FPT là thành viên của tập đoàn FPT được cấp phép thành lập và hoạt động theo Giấy phép của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước cấp ngày 13/07/2007, với các nghiệp vụ kinh doanh: Môi giới chứng khoán; Tự doanh chứng khoán; Tư vấn đầu tư chứng khoán; Lưu ký chứng khoán; và Bảo lãnh phát hành chứng khoán. một trong những công ty chứng khoán hàng đầu của Việt nam sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà FPT đã triển khai thực hiện như:

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho nhân viên. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người nhân viên nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần : lương cố định và phần lương biến đổi.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho nhân viên. Đồng thời cho nhân viên niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Đào tạo không chỉ tập trung đào tạo nội bộ, FPT còn thường xuyên khảo sát nhu cầu thực tế của các bộ phận để xây dựng các khóa đào tạo bên

ngoài doanh nghiệp. Nhân viên ở từng bộ phận cụ thể sẽ được xem xét tài trợ chi phí học tập, dự thi, cấp chứng chỉ nghề nghiệp hoặc chi phí cho các khóa học ngắn hạn để nâng cao trình độ.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ làm việc và nghỉ ngơi đối với nhân viên. Điều này tạo cho người nhân viên tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho nhân viên qua việc tạo điều kiện để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

### ***1.6.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt***

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Chứng khoán VPS và Công ty Chứng Khoán FPT bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đó là:

- Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho nhân viên, để nhân viên thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho nhân viên như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết nhân viên với doanh nghiệp, thông

qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để nhân viên được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

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

- Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho nhân viên. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho nhân viên của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Nhân viên sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT

### 2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt

Tên viết tắt: TVSI

Địa chỉ: Tầng 6, số 79 Lý Thường Kiệt, Phường Cửa Nam, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội

Vốn điều lệ: 1.080 tỷ đồng

Điện thoại: (84) 3728 0921 | Số fax: (84)3728 0920

Logo:



Website: <http://www.tvsi.com.vn>

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt được thành lập ngày 28/12/2006 bởi một nhóm các chuyên gia và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt hội tụ đầy đủ sức mạnh đến từ nhân lực, công nghệ và nguồn vốn. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt chú trọng phát triển theo hướng kinh doanh mới nhằm cung cấp các dịch vụ tài chính trọn gói, dịch vụ môi giới chú trọng tới khách hàng.

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt được Ủy Ban Chứng khoán cấp phép và hoạt động kinh doanh ở tất cả các nghiệp vụ: Môi giới chứng khoán, Tự doanh, Dịch vụ chứng khoán, bảo lãnh phát hành, Quản lý danh mục đầu

tư, Dịch vụ tài Chính, Tư vấn tài chính doanh nghiệp. Ngay từ khi mới thành lập, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt luôn định hướng con người là nền tảng, công nghệ làm cốt lõi cho sự phát triển. Công ty cổ phần chứng khoán Tân Việt là một trong những công ty chứng khoán đầu tiên triển khai giao dịch chứng khoán trực tuyến từ năm 2008 - khi thị trường và đa số các nhà đầu tư vẫn đang phải cầm cuộn nhập phiếu lệnh. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã không ngừng đầu tư công nghệ, phát triển các công cụ giao dịch trực tuyến thông minh trên đầy đủ các nền tảng web trading: iTrade Home; ứng dụng thiết bị di động TVSI Mobile, cài đặt máy tính: iTrade Pro, mobile web: iTrade Mobile, mang đến cho Khách hàng giải pháp trực tuyến toàn diện.

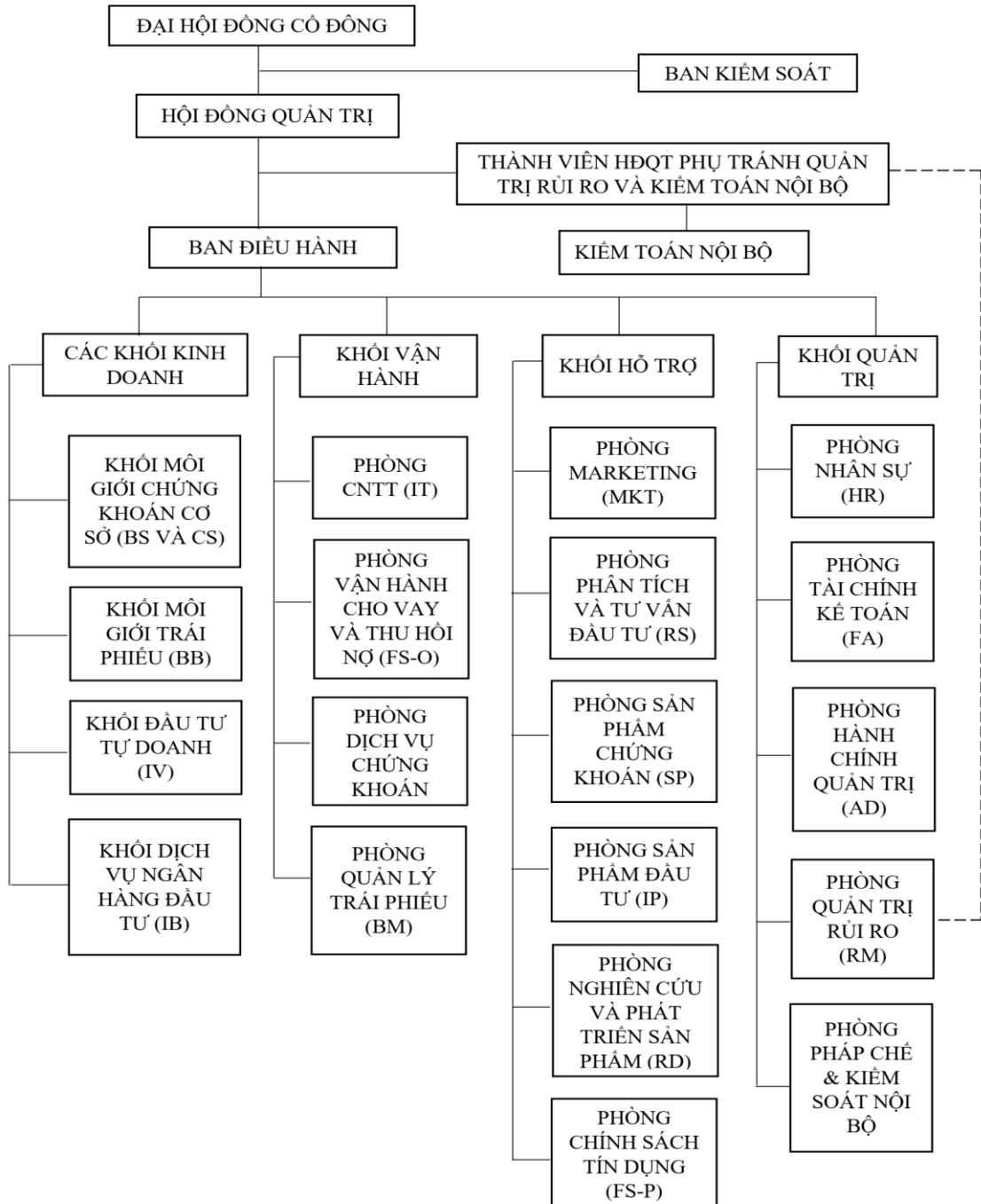
Với số vốn điều lệ khi mới thành lập năm 2006 là 55 tỷ đồng, sau 4 lần tăng vốn đến tháng 12/2018 Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã chính thức hoàn thành tăng vốn điều lệ lên mức 1080 tỷ đồng. Đây là dấu mốc quan trọng nâng vị thế Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt gia nhập nhóm các công ty chứng khoán có quy mô vốn điều lệ 1.000 tỷ đồng trên thị trường. 15 năm hoạt động, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ đa dạng, hiệu quả, sở hữu tập khách hàng ngày càng mở rộng. Với năng lực dẫn đầu thị phần UPCOM 2019, là Công ty chứng khoán thành viên tiêu biểu của năm 2019 và 2020, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã và đang khẳng định vị thế của mình trên thị trường chứng khoán Việt Nam hiện nay. Đối tác hợp tác chiến lược toàn diện gồm:

Ngân hàng thương mại Cổ phần Sài Gòn với vốn điều lệ 15.232 tỷ đồng là top 5 ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam.

Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Bảo Long là Công ty cổ phần đầu tiên hoạt động trên lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam, top 10 Công ty bảo hiểm uy tín nhất Việt Nam; Vốn điều lệ 600 tỷ đồng; Mạng lưới hoạt động 46 Chi nhánh và Phòng giao dịch trên toàn quốc.

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt có 9 Trụ sở, Chi nhánh, Phòng Giao dịch ở một số Tỉnh, Thành phố.

### 2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức



(Nguồn: Phòng nhân sự)

**Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

*Chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban:*

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- Ban kiểm soát: Ban kiểm soát có nhiệm vụ thay mặt Đại hội đồng Cổ đông giám sát, đánh giá công tác điều hành, quản lý của Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc theo đúng các qui định trong Điều lệ Công ty, các Nghị quyết, Quyết định của Đại hội đồng Cổ đông. Có quyền yêu cầu Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc cung cấp mọi Hồ sơ và thông tin cần thiết liên quan đến công tác điều hành quản lý Công ty

- Ban điều hành: gồm 01 Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, 04 phó Tổng giám đốc

+ Tổng giám đốc: Chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về việc thực hiện nhiệm vụ của mình theo đúng Pháp luật, Điều lệ Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng Quản trị; Bổ nhiệm, miễn nhiệm và tuyển dụng lao động mới, thực hiện công tác khen thưởng thi đua, quản lý tài chính và giải quyết khiếu nại

+ 04 Phó Tổng Giám đốc Công ty: Là người giúp Tổng Giám đốc công ty chỉ đạo điều hành từng lĩnh vực công tác được Tổng Giám đốc phân công bao gồm: Các khối kinh doanh, Khối vận hành, Khối hỗ trợ, Khối quản trị.

- Các khối kinh doanh gồm: Khối môi giới chứng khoán Cơ sở, Khối môi giới trái phiếu, Khối Đầu tư tự doanh, Khối dịch vụ ngân hàng đầu tư. Trong đó:

\* Khối môi giới chứng khoán và môi giới trái phiếu có nhiệm vụ chủ động tìm kiếm khách hàng mới nhằm mở rộng mạng lưới khách hàng, chăm sóc khách hàng nhằm duy trì giao dịch của khách hàng. Chăm sóc và khai thác khách hàng hiện hữu của Công ty. Tìm kiếm, cập nhật thông tin thị

trường liên quan đến công việc. Phát triển và khai thác các kênh phân phối cho khách hàng cá nhân và tổ chức. Phát triển và xây dựng hệ thống quản lý, chăm sóc khách hàng.

\* Khối đầu tư tự doanh có nhiệm vụ: Quản lý các quỹ đầu tư đầu tư được giao, phân bổ tài sản và xây dựng chiến lược đầu tư phù hợp để đạt được các mục tiêu hoạt động và quản trị rủi ro của quỹ; Quản lý các danh mục đầu tư được giao, thiết kế danh mục và dịch chuyển chiến lược vị thế danh mục đảm bảo tối ưu hiệu quả danh mục đầu tư; Phát triển và duy trì khung nghiên cứu thị trường và phân tích dải tài sản thu nhập cố định, trái phiếu chính phủ và trái phiếu doanh nghiệp, các loại công cụ nợ và tiền tệ và phân tích cổ phiếu, thẩm định giá trị tài sản đảm bảo.

\* Khối dịch vụ ngân hàng đầu tư có nhiệm vụ: Thực hiện các dự án tư vấn tài chính doanh nghiệp cho khách hàng (cổ phần hóa, định giá doanh nghiệp, tư vấn phát hành, tư vấn niêm yết chứng khoán...). Tham gia tìm kiếm khách hàng và thiết lập quan hệ giao dịch với doanh nghiệp tư vấn. Tham gia xây dựng các mô hình tài chính, cập nhật thông tin liên quan đến nghiệp vụ.

- Khối vận hành gồm: Phòng Công nghệ Thông tin, Phòng vận hành cho vay và thu hồi nợ, Phòng dịch vụ chứng khoán và Phòng quản lý trái phiếu. Trong đó:

\* Phòng Công nghệ Thông tin có nhiệm vụ: Đảm bảo sự hoạt động và vận hành thông suốt của công nghệ thông tin trong tất cả các hoạt động của công ty

\* Phòng vận hành cho vay và thu hồi nợ có nhiệm vụ kiểm tra thẩm định các khoản vay đảm bảo an toàn tránh rủi ro đồng thời xây dựng các biện pháp để thu hồi nợ không để xảy ra thất thoát nguồn vốn.



\* Phòng dịch vụ chứng khoán có nhiệm vụ: Mở - đóng tài khoản giao dịch chứng khoán; Lưu ký chứng khoán và thực hiện quyền; Quản lý sổ cổ đông cho một số Công ty chưa niêm yết; Giao dịch cổ phiếu, trái phiếu, chứng khoán phát sinh; Giao dịch tiền, ứng trước tiền bán chứng khoán; Tham gia tổ chức đấu giá cổ phần, dịch vụ công bố thông tin cho cổ đông lớn/nội bộ; Tham gia vào các dự án phát triển sản phẩm dịch vụ;

- Khối hỗ trợ gồm: Phòng Marketing, Phòng phân tích và tư vấn đầu tư, Phòng sản phẩm chứng khoán, Phòng sản phẩm đầu tư, Phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm, Phòng chính sách tín dụng. Các phòng này có chức năng hỗ trợ cho các lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty bao gồm việc truyền thông quảng bá các lĩnh vực hoạt động của công ty, tư vấn hỗ trợ cho các khách hàng đảm bảo cho mạng lưới khách hàng ngày càng phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, nghiên cứu mở rộng và phát triển các sản phẩm dịch vụ ngày càng phong phú đáp ứng yêu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

- Khối quản trị gồm: Phòng nhân sự, Phòng tài chính Kế toán, Phòng hành chính quản trị, Phòng quản trị rủi ro, Phòng pháp chế và kiểm soát nội bộ. Trong đó

\* Phòng nhân sự: có nhiệm vụ tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc trong các hoạt động quản trị nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo, chi trả lương, bố trí, luân chuyển, phúc lợi cho người lao động...

\* Phòng Tài chính Kế toán: Nhiệm vụ là tham mưu, giúp việc cho cấp trên trong công tác giám sát, quản trị tài chính của Công ty; giám sát các hoạt động tài chính, kế toán và các công việc khác theo yêu cầu của Ban Giám đốc Công ty

\* Phòng hành chính quản trị: phụ trách về mảng hành chính như chăm công, đặt hàng trang thiết bị, văn phòng phẩm...

\* Phòng quản trị rủi ro có nhiệm vụ: Xây dựng chính sách quản lý rủi

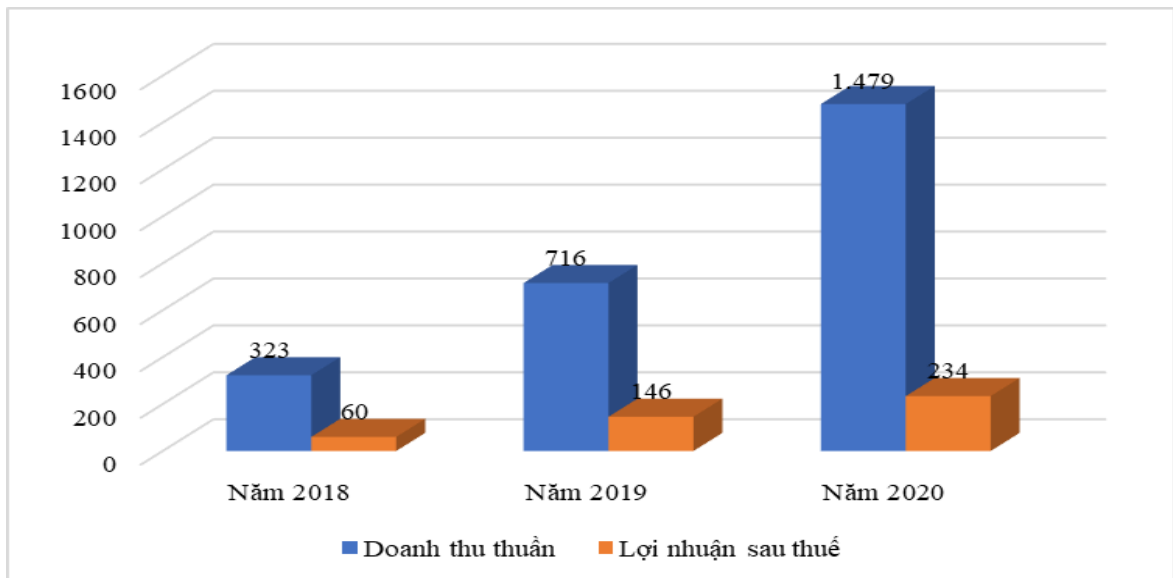
ro dựa trên chiến lược của Công ty, Phát triển các công cụ, mô hình nhận dạng, đo lường giảm thiểu, kiểm soát, giám sát về rủi ro thị trường. Giám sát cảnh báo rủi ro pháp lý. Nghiên cứu các chuẩn mực quốc tế và quy định của Bộ Tài Chính, Ủy ban Chứng khoán nhà nước về quản lý rủi ro đáp ứng yêu cầu quốc tế và phù hợp với thực tiễn của Việt Nam.

\* Phòng Pháp chế và Kiểm soát nội bộ có nhiệm vụ: Tham mưu tuân thủ đầy đủ và chính xác về pháp lý, pháp luật với lãnh đạo trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của công ty. Giải quyết khiếu nại tố cáo tranh chấp liên quan đến tất cả các lĩnh vực. Tổ chức công tác kiểm tra xử lý các vụ việc liên quan đến việc chấp hành pháp luật, chấp hành các quy chế, quy định trong công ty. Tham mưu, kiểm soát việc sử dụng vốn tài sản của Công ty được an toàn. Đảm bảo sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đề ra.

### 2.1.3. Đặc điểm kết quả kinh doanh của Công ty

**Biểu đồ 2.1: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty năm 2018-2020**

*Đơn vị: Tỷ đồng*



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

- Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt là công ty hoạt động kinh doanh có điều kiện được thực hiện theo qui định của Luật chứng khoán, là công ty kinh doanh trên thị trường chứng khoán kết nối giữa nhà phát hành với các nhà đầu tư .

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt hoạt động trên thị trường chứng khoán với tư cách là tổ chức kinh doanh trên thị trường chứng khoán, sau hơn 10 năm thành lập và phát triển đã đạt được những thành quả đáng tự hào. Từ số vốn điều lệ ban đầu 55 tỷ đồng, đến năm 2018 vốn điều lệ đã nâng lên 1080 tỷ đồng năng lực tài chính ngày càng vững mạnh.

Trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh trải qua nhiều sự biến động của thị trường chứng khoán, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt luôn đứng vững và phát triển mạnh mẽ với kết quả hoạt động lãi 10 năm liên tục, thị phần và khách hàng tăng trưởng. Đặc biệt doanh thu tăng trưởng mạnh trong năm 2018-2020 từ 323 tỷ năm 2018 tăng lên đạt 1.479 tỷ đồng vào năm 2020. Lợi nhuận vì thế cũng tăng mạnh từ 60 tỷ năm 2018 lên 234 tỷ đồng năm 2020.

**Biểu đồ 2.2: Tình hình tài sản của Công ty năm 2018-2020**

*Đơn vị: Tỷ đồng*



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Doanh thu, lợi nhuận liên tục tăng đi kèm đó tài sản của Công ty cũng tăng mạnh qua các năm nên nhờ đó tỷ lệ Nợ/tài sản đã giảm mạnh 248% xuống còn 164,83%. Điều này thể hiện hoạt động kinh doanh của Công ty những năm gần đây là rất tốt.

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt được biết đến là công ty chứng khoán triển khai giao dịch chứng khoán trực tuyến đầu tiên trên thị trường, các dịch vụ chuyên biệt đã được khách hàng cùng các tổ chức uy tín trong và ngoài nước chứng nhận, vinh danh.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực**

Đặc điểm lao động tại Công ty là lao động trí óc, có trình độ và kỹ năng giao tiếp tốt, tinh thần làm việc độc lập và tính kỷ luật cao.

Theo số liệu thống kê nhân viên của công ty, cơ cấu nhân viên theo độ tuổi và trình độ của nhân viên thể hiện qua bảng tổng hợp sau:

**Bảng 2.1: Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi và trình độ**

*Đơn vị: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
<b>1. Theo độ tuổi</b>	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>289</b>	<b>100</b>	<b>366</b>	<b>100</b>
- Dưới 30 tuổi	120	48%	137	47%	164	45%
- Từ 30-40 tuổi	102	40%	117	41%	158	43%
- Trên 40 tuổi	31	12%	35	12%	44	12%
<b>2. Theo trình độ</b>	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>289</b>	<b>100</b>	<b>366</b>	<b>100</b>
- Thạc sỹ và trên thạc sỹ	18	7%	18	6%	18	5%
- Đại học	221	87%	257	89%	334	91%
- Cao đẳng	14	6%	14	5%	14	4%
- Trung cấp	0	0%	0	0%	0	0%

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Ta thấy số lượng lao động tăng năm sau cao hơn năm trước năm 2020 so với 2018 tổng số nhân viên tăng 44,6% cho thấy sự phát triển của công ty về lực lượng lao động nhằm mở rộng hệ thống kinh doanh chứng khoán.

Cơ cấu theo độ tuổi Công ty có lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao chiếm 88% lực lượng lao động của công ty và trong 3 năm gần đây đều duy trì tỷ lệ lao động trẻ này đây có thể nói là một lợi thế của công ty vì lực lượng lao động này có sức khỏe, có trình độ ngoại ngữ nên có khả năng tiếp cận nhanh những tiến bộ khoa học kỹ thuật nhanh trong nền kinh tế hội nhập song cũng là thách thức bởi thiếu kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chứng khoán đây là một ngành kinh doanh đặc thù mới triển khai thực hiện tại Việt nam.

Cơ cấu theo trình độ có thể thấy công ty có lực lượng nhân viên theo độ tuổi và trình độ có trình độ rất cao tỷ lệ có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ cao nếu như năm 1998 tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học là 94% thì năm 2020 tỷ lệ đại học và trên đại học là 96%, đây là một lợi thế rất lớn cho công ty trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh chứng khoán một cơ hội để công ty tiếp cận với những kinh nghiệm của các tổ chức kinh doanh chứng khoán trong nước và thế giới. Tuy nhiên để sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực có trình độ cao phát huy được hết năng lực và sở trường của họ trong việc nhiệm vụ, chiến lược của công ty đòi hỏi công ty phải có sự bố trí sắp xếp nhân viên theo độ tuổi và trình độ một cách hợp lý, tăng cường bồi dưỡng bổ sung kịp thời những kiến thức về thị trường chứng khoán để lao động bắt kịp với những biến động hàng ngày hàng giờ do đặc thù của lĩnh vực kinh doanh chứng khoán.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

### **2.2.1. Tạo động lực bằng các biện pháp tài chính**

#### *- Tiền lương*

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích nhân viên là hình thức tạo động lực làm việc cơ bản giúp nhân viên làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để nhân viên có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp nhân viên cho tổ chức. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho nhân viên do phòng tài chính chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của người lao động được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên. Công ty áp dụng công thức trả lương 2P đó là:

$$\text{Tiền lương} = P1 + P2$$

Trong đó: P1: Lương cơ bản

P2: Lương trả theo kết quả công việc

Trả lương theo 2P là mô hình đãi ngộ cho nhân viên dựa trên việc kết hợp trả lương theo 2 yếu tố cơ bản: vị trí công việc và kết quả công việc. Tiền lương sẽ bao gồm lương cơ bản và lương theo kết quả thực hiện công việc. Đối với lương cơ bản được xác định trên cơ sở vị trí và trình độ của nhân viên, công ty thực hiện sắp xếp và các bậc cụ thể từ khi nhân viên được tuyển vào công ty. Đối với phần lương trả theo kết quả công việc (KPI) công ty phân thành 2 khối để thực hiện gồm khối nhân viên văn phòng và khối kinh doanh. Cụ thể:

*Khối nhân viên kinh doanh:*

**Bảng 2.2: Quy định tiền lương nhân viên kinh doanh của Công ty**

<b>Doanh số</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>Tiền lương = P1+ P2</b>
Đạt doanh số quy định	P1	80% P2	P1 + 80% P2
Vượt doanh số <20%	P1	P2	P1 + P2
Vượt doanh số >20%	P1	120% P2	P1 + 120% P2
Không đạt doanh số	P1		P1

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

*Khối nhân viên văn phòng*

Đối với khối này đầu mỗi quý ban lãnh đạo công ty xây dựng các mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban. Việc xác định lương theo kết quả công việc trên cơ sở tổng các mức độ hoàn thành các mục tiêu mà nhân viên đạt được trong tháng đó.

**Hiệu suất KPI thành phần = (Kết quả thực tế / Mục tiêu) \* Trọng số**

**Hiệu suất KPI tổng = Hiệu suất KPI TP1 + Hiệu suất KPI TP2...**

Căn cứ hiệu suất KPI tổng sẽ sắp xếp đưa vào các nhóm với các hệ số như sau:

**Bảng 2.3: Quy định hệ số tiền lương nhân viên khối văn phòng của Công ty**

<b>Mức độ hoàn thành công việc</b>	<b>KPI</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>Tiền lương = P1+ P2</b>
Không hoàn thành nhiệm vụ	0	P1	0	P1
Hoàn thành nhiệm vụ	0,8	P1	0,8P2	P1 + 0,8P2
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	1	P1	P2	P1 + P2
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	1,2	P1	1,2P2	P1 + 1,2P2

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Tuy nhiên đối với nhóm nhân viên văn phòng công ty không chế tỷ lệ nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ tối đa chỉ được 40% nhân viên trong tổng số nhân viên văn phòng còn lại là xếp vào các mức khác. Điều này làm cho nhiều nhân viên mặc dù thực tế họ làm việc rất tích cực xuất sắc xong do tỷ lệ không chế nên họ chỉ được xếp vào mức hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Hàng tháng phòng kế toán sẽ có các phiếu báo lương đến từng người lao động như sau:

**Bảng 2.4: Phiếu báo lương**

<b>PHIẾU BÁO LƯƠNG T7/2021</b>		
Họ tên:	Nguyễn Văn A	Mã NV:0456
Phòng ban:	Kinh doanh	
Ngày công chuẩn:	22	
Ngày công làm trong tháng:	22	
Lương cơ bản:	6.000.000	
Tiền ăn ca, xăng xe	880.000	
Lương HQCV	7.200.000	(tạm ứng 90%)
Tổng	14.080,000	
Trích nộp tiền BHXH	600.000	
Tổng thực lĩnh trong tháng:		<b>13.480.000</b>

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Sau mỗi tháng sau khi có kết quả đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành kết quả công việc do hội đồng đánh giá thi đua của công ty, phòng Tài chính sẽ tính tổng tiền lương phải trả cho nhân viên theo mức độ hoàn thành công việc trừ đi số tiền lương đã tạm ứng cho nhân viên trong quý đó nếu số chênh



lệch là số dương thì phòng Tài chính chi tiếp cho nhân viên, nếu là số âm thì sẽ trừ vào tiền lương của nhân viên đó trong tháng sau.

Trên thực tế, trong công thức tính lương cho cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt luôn bao gồm 2 phần:

Phần lương cơ bản mang tính chất cố định sẽ tạo tâm lý yên tâm cho nhân viên. Nhân viên sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

Phần lương theo hiệu quả công việc sẽ khuyến khích nhân viên cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn vì khi đó nhân viên sẽ thấy phần thu nhập biến đổi này phụ thuộc vào hiệu quả công việc, tình hình kinh doanh của Công ty nên nhân viên sẽ có trách nhiệm, động lực làm việc cao hơn để nâng hiệu quả công việc và thu nhập của mình.

Tình hình tiền lương từ năm 2018 - 2020 của Công ty như sau:

**Bảng 2.5: Tình hình tiền lương của công ty CP Chứng Khoán Tân Việt**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1. Tổng quỹ lương năm của nhân viên	Triệu đồng	38.491	49.484	70.177
2. Tổng lao động	Người	253	289	366
3. Tiền lương bình quân/người/năm	Triệu đồng	152,1	171,2	191,7
4. Tiền lương bình quân/người/tháng	Triệu đồng	12,7	14,3	16,0

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Qua số liệu về tiền lương ta thấy tổng quỹ lương hàng năm của công ty đã tăng năm 2020 so với năm 2018 tổng quỹ tiền lương của công ty đã tăng 182% điều này cho thấy Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã rất quan tâm đến chế độ tiền lương và coi đây là công cụ chính và quan trọng để kích

thích nhân viên làm việc để tăng doanh thu, lợi nhuận cho công ty, giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài với công ty.

Để ghi nhận sự nỗ lực của mỗi nhân viên trong việc đóng góp vào sự phát triển của công ty, giúp cho họ làm việc lâu dài, công ty còn có chính sách nâng lương. Việc nâng lương không phải là cá nhân được tự xét lên mà phải dựa vào đánh giá của Công ty về năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả. Căn cứ tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của Công ty và sự phấn đấu cố gắng trong việc thực hiện công việc của nhân viên, Ban giám đốc sẽ họp bàn về việc tăng lương, tăng chức cho nhân viên trên cơ sở thời gian gắn bó của người nhân viên với Công ty và những công hiến, sáng tạo của nhân viên mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh. Việc bầu xét nâng lương này thường diễn ra năm một lần dựa trên kết quả đánh giá công việc hàng quý từ đó ban giám đốc và hội đồng thi đua trong đó thành phần gồm các trưởng phòng và ban chấp hành công đoàn. Sau đó công ty sẽ công khai danh sách nhân viên được tăng lương để nhân viên toàn công ty để lấy ý kiến của nhân viên. Tỷ lệ tăng lương hàng năm cho nhân viên phụ thuộc vào doanh thu hàng năm đạt được của công ty. Với việc tăng lương đã kích thích nhân viên tăng hiệu quả công việc và tăng doanh số.

Tác giả đã khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu của nhân viên và kết quả như sau:

**Bảng 2.6: Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên đối với tiền lương**

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Mức độ				Hoàn toàn đồng ý
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	
1	Hài lòng với mức lương hiện tại	6,62	19,87	57,62	13,91	1,99
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	17,88	21,85	29,80	25,17	5,30
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	4,64	14,57	33,77	35,10	11,92

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng trên cho thấy có đến 15,89% nhân viên hài lòng với mức lương mà mình nhận được, thể hiện rằng tiền lương công ty chi trả đã đáp ứng được mức sinh hoạt của họ, bảo đảm cuộc sống. Có 30,46% nhân viên cảm thấy tiền lương được chi trả công bằng và hợp lý, 47,02% đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, điều này chứng tỏ cách đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên tại công ty đã có sự công bằng, phân loại và kích thích người lao động.

Tuy nhiên tỷ lệ nhân viên đánh giá mức độ hài lòng với tiền lương ở mức bình thường, không hài lòng còn cao. Nguyên nhân là do công ty còn khống chế số lượng nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và nhiều nhân viên kinh doanh không đạt doanh thu theo quy định nên tiền lương còn thấp.

- *Tiền thưởng*

Bên cạnh tiền lương, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho nhân viên hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong công ty để tiến hành khen thưởng trên cơ sở đề xuất của các phòng đưa lên để xem xét. Hiện nay công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho nhân viên với các hình thức như sau:

*Thưởng hàng quý:*

**Tiền thưởng = Đơn giá x Hệ số đánh giá**

Trên cơ sở đánh giá hiệu quả công việc KPI kết hợp với tinh thần và ý thức làm việc của nhân viên. Hội đồng đánh giá khen thưởng sẽ đánh giá nhân viên với các mức tương ứng với các hệ số đánh giá sau:

- Hoàn thành xuất sắc, hệ số 1,2
- Hoàn thành tốt, hệ số 1
- Hoàn thành, hệ số 0,8
- Không hoàn thành, hệ số là 0

Đơn giá áp dụng hàng năm tùy thuộc vào doanh thu và lợi nhuận hàng năm của công ty. Nếu doanh thu và lợi nhuận tăng thì đơn giá thưởng cũng tăng. Thông thông đơn giá bằng tiền lương bình quân của tất cả các nhân viên.

*Thưởng 6 tháng*

Được công ty thực hiện cho việc chọn lựa 10 nhân viên trong bộ phận kinh doanh có mức doanh số cao nhất và 5 nhân viên tại bộ phận văn phòng có hiệu quả làm việc cao nhất. Đối với tập thể thì lựa chọn 2 phòng có thành tích cao và nổi trội nhất để khen thưởng. Đối với cá nhân mức là 2.000.000 đồng và đối với tập thể là 10.000.000 đồng.

### *Thưởng năm*

Trên cơ sở tổng hợp thành tích và kết quả thực hiện công việc hàng quý Ban giám đốc cùng các trưởng phòng đánh giá và chọn ra khối kinh doanh 10 người có doanh số cao nhất và khối văn phòng 5 người có chất lượng và hiệu quả cao nhất, chọn ra 3 phòng trong đó 2 phòng ở khối kinh doanh và 1 phòng ở khối văn phòng có doanh thu, hoàn thành các chỉ tiêu ở mức cao nhất để thưởng. Đối với nhân viên mức thưởng là 3.000.000 đồng/ người đối với tập thể mức là 15.000.000 đồng/ tập thể.

**Bảng 2.7: Tình hình tiền thưởng của công ty CP Chứng Khoán Tân Việt**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
1. Tổng tiền thưởng cá nhân	Triệu đồng	10.626	12.832	18.007
2. Tổng lao động	Người	253	289	366
3. Tiền thưởng bình quân/người/tháng	Triệu đồng	3,5	3,7	4,1

*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Công tác khen thưởng đã được Ban giám đốc công ty quan tâm song việc đánh giá chủ yếu dựa trên sự đánh giá của ban giám đốc và các trưởng phòng không có sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên nên đã hạn chế phần nào động lực lao động của nhân viên.

Tác giả đã khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của nhân viên và kết quả như sau:

**Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng**

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	3,31	5,30	9,93	51,66	29,80
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	1,99	5,30	11,26	52,98	28,48
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	4,64	7,28	9,27	41,06	37,75
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	4,64	2,65	11,26	45,03	36,42

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng trên cho thấy nhân viên hài lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng. Tuy nhiên, vẫn còn 11,92% lao động cho rằng điều kiện xét thưởng chưa hợp lý, rõ ràng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với nhân viên đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết nhân viên.

- *Chế độ phúc lợi*

Ngoài tiền lương, nhân viên cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ được nhận ngoài lương như chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm... Hiện nay Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc

theo quy định của pháp luật đó là nhân viên được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo y tế, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm tai nạn lao động theo đúng Luật lao động nhân viên sẽ được yên tâm công hiến cho công ty sau khi hết tuổi lao động sẽ có lương hưu, được đảm bảo về sức khỏe nếu không may lâm bệnh.... Đối với phụ nữ khi sinh con vẫn được hưởng các khoản trợ cấp thai sản trong những ngày không đi làm.

Ngoài ra để kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả, công hiến lâu dài cho công ty. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt còn áp dụng các khoản phúc lợi không bắt buộc bao gồm các khoản:

**Bảng 2.9: Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho nhân viên**

*Đơn vị: Đồng*

<b>STT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Số tiền</b>
1	Ngày 30/4 & 01/05	3.000.000
2	Ngày 02/09	3.000.000
3	Tết dương lịch	3.000.000
4	Thiếu nhi	Quà 500.000đ/cháu
5	Trung thu	Quà 500.000đ/cháu
6	Du lịch nghỉ mát(1 lần/năm)	4.000.000
7	Tiệc cuối năm (1lần/năm)	500.000đ/nhân viên
8	Sinh nhật	1.000.000
9	Thai sản	4.000.000
10	Khám sức khỏe (1 lần/năm)	1.500.000
11	Bảo hiểm sức khỏe	1.500.000

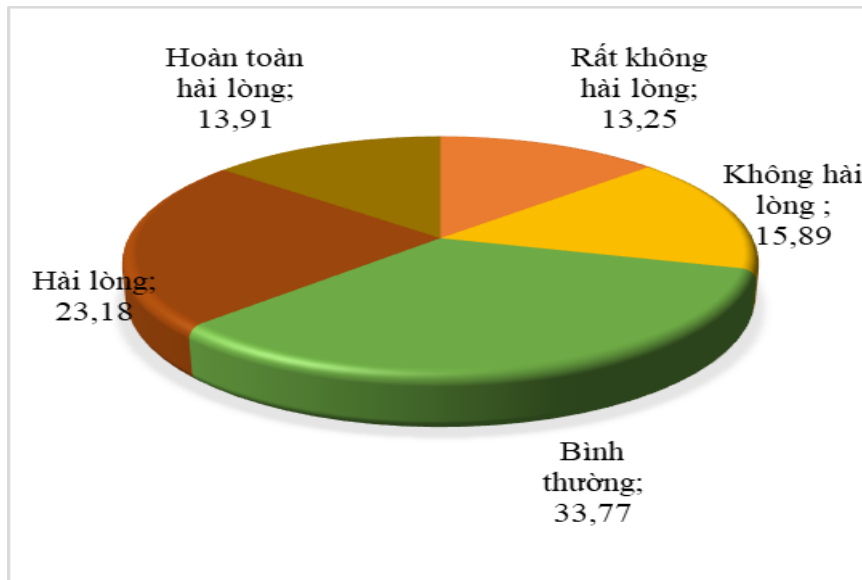
*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Công ty đã thấy được tầm quan trọng của phúc lợi. Vì vậy công tác phúc lợi cho cán bộ, nhân viên đã được quan tâm.

Tác giả cũng tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Công ty về các khoản phúc lợi thu được kết quả như sau:

**Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của nhân viên Công ty về các khoản phúc lợi**

Đơn vị: %



(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Qua số liệu tại biểu đồ 2.3, có thể thấy đến 15,89% số người trả lời không đồng ý và 13,25 % rất không đồng ý, 33,77% số người cảm thấy bình thường. Tỷ lệ lớn như vậy cho thấy chính sách phúc lợi của Công ty cổ phần Chứng khoán Tân Việt vẫn còn hạn chế và kém, chưa thật sự tạo động lực lao động cho nhân viên. Với đặc thù kinh doanh về lĩnh vực chứng khoán đây là một lĩnh vực mới rất khó tuyển dụng nhân lực, công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt cần cải thiện và khắc phục trong việc thực hiện chế độ phúc lợi cho nhân viên, có như vậy Công ty mới giữ chân được những nhân viên có năng lực gắn bó lâu dài với công ty.

### 2.2.2. Tạo động lực bằng các biện pháp phi tài chính

- Môi trường và điều kiện làm việc

Xác định môi trường và điều kiện làm việc là một yếu tố quan trọng để toàn bộ nhân viên làm việc tốt, phát huy hết khả năng của mình, chung



sức hoàn thành nhiệm vụ chung. Vì vậy, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt phải luôn tập trung tạo nên môi trường làm việc chuyên nghiệp, gắn bó, tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên khi làm việc tại công ty. Cụ thể Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã xây dựng quy trình làm việc rõ ràng đều có tài liệu hướng dẫn về qui trình, mỗi vị trí công việc đều quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm và phương thức báo cáo. Nhân viên được trang thiết bị đầy đủ như bàn làm việc, máy tính, máy in, làm việc trên các hệ thống phần mềm phù hợp với công việc đang đảm nhiệm... các trang thiết bị phục vụ công việc đều được công ty trang bị đầy đủ và hiện đại. Các vị trí đặt trụ sở của công ty và chi nhánh đều là các vị trí trung tâm của các tỉnh và thành phố.

Các nhân viên làm việc theo đúng chuyên môn của mình và mọi người đều hợp tác với nhau làm việc và làm việc theo nhóm một cách linh hoạt. Với đặc điểm nhân viên của công ty hầu hết là người trẻ tuổi nên lãnh đạo công ty cũng xây dựng một môi trường làm việc phù hợp với họ. Với quan điểm của công ty luôn tôn trọng và bảo vệ khách hàng và luôn đặt chữ “Tín” lên hàng đầu, coi khách hàng là “thượng đế” để từ đó coi trọng nhân viên coi nhân viên là tài sản của công ty luôn tạo điều kiện để họ phát huy hết khả năng và sở trường của mình. Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên luôn cởi mở chân thành, lãnh đạo công ty luôn lắng nghe những ý kiến của nhân viên để từ đó xem xét có những điều chỉnh việc chỉ đạo lãnh đạo cho phù hợp.

Để đánh giá điều kiện làm việc và môi trường làm việc của Công Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát môi trường làm việc**

Đơn vị: %

TT	Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Môi trường làm việc thoải mái	4,64	5,30	10,60	43,05	36,42
2	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	3,97	5,30	15,23	41,72	33,77
3	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	1,32	5,30	9,93	45,03	38,41
4	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	0,00	5,30	5,30	50,99	38,41

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Bảng trên cho thấy 79,47% người được hỏi đồng ý môi trường làm việc thoải mái, 83,44% đồng ý với vệ sinh nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ. Điều này cho thấy môi trường làm việc của Công ty khá tốt, các nhân viên đa phần đều cảm thấy hài lòng.

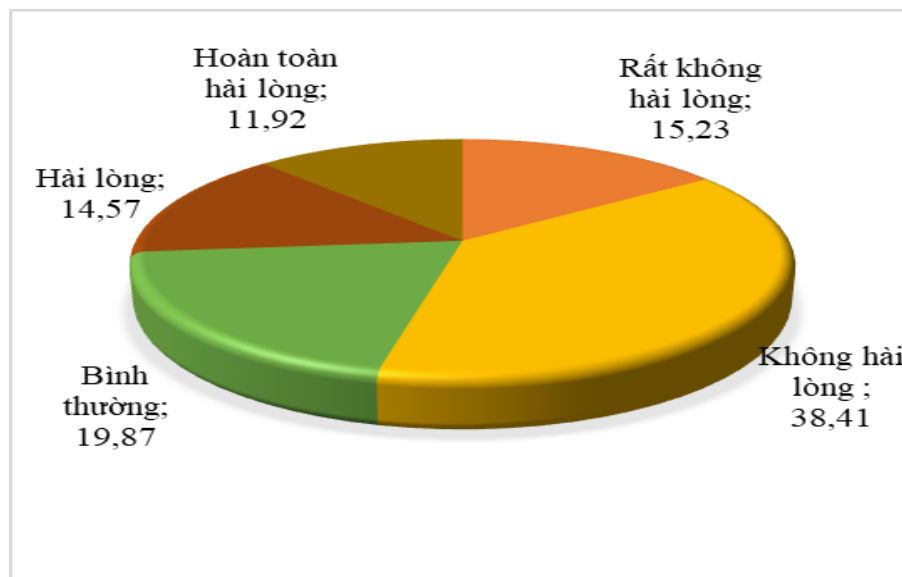
- *Cơ hội thăng tiến*

Để nhân viên có thể gắn bó lâu dài với công ty thì một yếu tố quan trọng đó là phải tạo ra cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Công ty đã xây dựng khung các tiêu chí cho mỗi vị trí chức danh khác nhau về trình độ chuyên môn và năng lực.

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà nhân viên có năng lực tốt sẽ được xem xét, quy hoạch nhằm chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí tương xứng với năng lực trình độ của họ như: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, nhân viên không nhận thấy lộ trình mình phấn đấu đến đâu ở mức độ nào, do đó chưa tạo được động lực lớn cho toàn thể nhân viên, kích thích họ phấn đấu, cống hiến cho công việc. Qua khảo sát nhân viên đánh giá về cơ hội thăng tiến, tác giả thu được kết quả qua hình sau:

**Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của nhân viên Công ty về cơ hội thăng tiến**

Đơn vị: %



(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Qua kết quả khảo sát có đến 53,64% ý kiến nhân viên cho rằng họ “Không hài lòng” và “Rất không hài lòng” về cơ hội thăng tiến tại Công ty. Thực tế Công ty CP Chứng khoán Tân Việt chưa có một văn bản cụ thể nào

về quy định lộ trình thăng tiến. Hơn nữa, việc đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Nhân viên chưa nhận thấy sự công bằng trong chính sách thăng tiến và luân chuyển lao động. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên, khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, Công ty cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty.

*- Đào tạo, bồi dưỡng*

Trên cơ sở mục tiêu và chiến lược kinh doanh căn cứ vào thực trạng nguồn nhân lực, căn cứ vào việc tổng hợp nhu cầu đào tạo của nhân viên. phòng nhân sự xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm trình ban giám đốc của công ty xem xét phê duyệt. Kế hoạch bao gồm: những nội dung sẽ đào tạo, mục đích của việc đào tạo bồi dưỡng, đối tượng đào tạo bồi dưỡng, thời gian đào tạo, bồi dưỡng, kinh phí đào tạo bồi dưỡng dự kiến...Ban giám đốc và các lãnh đạo chủ chốt của công ty sẽ họp để đi đến thống nhất đưa ra kế hoạch đào tạo bồi dưỡng phù hợp với tình hình thực tế của công ty đồng thời cũng vừa đem lại hiệu quả thiết thực cho hoạt động kinh doanh của công ty. Kết quả thực hiện đào tạo, bồi dưỡng của công ty như sau:

**Bảng 2.11: Số liệu công tác đào tạo bồi dưỡng của Công ty**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
1. Tổng số nhân viên	Người	253	289	366
2. Tổng số người được đào tạo	Người	135	170	239
1. Tỷ lệ được đào tạo	%	53%	59%	65%

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Qua số liệu trên cho thấy công ty rất chú trọng đến việc đào tạo nguồn nhân lực nếu như năm 2018 có 53% số nhân viên trong công ty được đào tạo thì đến năm 2020 có tới 65% nhân viên được công ty đào tạo. Việc tăng cường cho công tác đào tạo đã giúp cho nhân viên hoàn thiện bản thân nâng cao trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng nghề nghiệp giúp cho nhân viên gắn bó làm việc lâu dài với công ty. Việc đào tạo và bồi dưỡng nhân viên vừa giúp cho công ty có một lực lượng lao động có đầy đủ trình độ và kỹ năng phù hợp để thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty đồng thời đây cũng là yếu tố kích thích nhân viên gắn bó làm việc lâu dài cống hiến cho sự phát triển của công ty.

Tuy nhiên việc đánh giá kết quả sau đào tạo, hiệu quả của công tác đào tạo ra sao? Sau khi đào tạo năng suất và chất lượng công việc, hiệu quả kinh doanh tăng trưởng như thế nào sau khi tăng cường cho công tác đào tạo thì công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt chưa đánh giá đầy đủ được dẫn đến việc đào tạo có lúc có nơi chưa thật sự hiệu quả.

Tác giả đã thu thập đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo bồi dưỡng của nhân viên công ty, kết quả như sau:

**Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo bồi dưỡng của công ty**

Tiêu chí	Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ (%)
Công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty là thiết thực và hiệu quả	Hoàn toàn đồng ý	49	32,45
	Đồng ý	55	36,42
	Bình thường	31	20,53
	Không đồng ý	13	8,61
	Rất không đồng ý	3	1,99
<b>Tổng cộng</b>		<b>151</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Qua bảng khảo sát cho thấy có 32,45% nhân viên đánh giá công tác đào tạo bồi dưỡng của công ty là rất thiết thực và hiệu quả và có tới 36,42% nhân viên đánh giá là thiết thực và hiệu quả. Điều này cho thấy công ty đã làm tốt công tác đào tạo và bồi dưỡng cho nhân viên giúp cho nhân viên nâng cao trình độ và kỹ năng thực hiện công việc để đáp ứng ngày càng tốt hơn những yêu cầu của nhiệm vụ được giao, góp phần vào sự phát triển của công ty. Đồng thời việc đào tạo bồi dưỡng tạo động lực lao động cho nhân viên của công ty.

- *Đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đó là việc đánh giá kết quả kinh doanh, kết quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên và là tiêu chí cơ bản trong việc chi trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

Công ty thực hiện đánh giá thực hiện công việc thông qua việc xây dựng các tiêu chí để đánh giá cho mỗi phòng và bộ phận từ đó áp dụng để việc đánh giá cho phù hợp với hoạt động của mỗi phòng và bộ phận. Công ty đã chia ra 2 khối lớn để xây dựng tiêu chí cho nhân viên đó là nhân viên kinh doanh và nhân viên văn phòng. Để xây dựng các tiêu chí trước hết là phòng nhân sự dự thảo các tiêu chí, các mức đánh giá sau đó tổ thẩm định gồm lãnh đạo các phòng chuyên môn đưa ra ý kiến sửa đổi, bổ sung cho phù hợp rồi trình ban lãnh đạo công ty xem xét sau đó báo dự thảo sẽ chuyên xuống các phòng chuyên môn để lấy ý kiến đóng góp của nhân viên trên cơ sở ý kiến của nhân viên ban giám đốc họp và đưa ra quyết định cuối cùng về tiêu chí đánh giá, tiêu chuẩn để từ đó áp dụng toàn công ty. Sau khi ban hành chỉ tiêu và tiêu chí đánh giá thì quy trình đánh giá được thực hiện như sau:

- Các thành viên tham gia vào công tác đánh giá, thực hiện công việc:
- + Các nhân viên báo cáo kết quả thực hiện công việc của mình.

+ Trưởng các bộ phận chuyên môn đánh giá trực tiếp về kết quả thực hiện công việc của nhân viên căn cứ vào các chỉ tiêu và tiêu chuẩn đánh giá.

+ Phòng quản lý nhân sự sẽ đánh giá về thái độ, ý thức và sự cống hiến của nhân viên thông qua kết quả thực tế.

+ Ban giám đốc đánh giá cuối cùng dựa trên tổng hợp của phòng quản lý nhân sự

- Chu kỳ đánh giá: Công ty đánh giá thực hiện công việc theo quý

- Đối tượng đánh giá: Nhân viên tại tất cả các phòng

- Các tiêu thức và tiêu chí dùng để đánh giá, thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty được quy định trong chương trình đánh giá nhân sự theo định kỳ. Thành tích đối với nhân viên sẽ được đánh giá vào mức xếp loại Hoàn thành xuất sắc, Hoàn thành tốt, Hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ.

- Việc đánh giá do Phòng nhân sự tổng hợp trình Ban Giám đốc bình xét và ra quyết định cuối cùng. Kết quả đánh giá được giữ lại ở Phòng quản lý nhân sự một bản và một bản gửi về các Phòng. Các phòng sẽ niêm yết công khai kết quả đánh giá để nhân viên được được biết và cho ý kiến nếu không nhất trí với đánh giá đó.

Để xác định hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc, tác giả tiến hành khảo sát 151 người lao động, kết quả như sau:

**Bảng 2.13: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên***Đơn vị: %*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	7,95	18,54	15,23	31,13	27,15
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	8,61	12,58	12,58	41,06	25,17
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	8,61	11,92	17,22	41,06	21,19

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Khi tiến hành khảo sát sâu ý kiến của nhân viên về các khía cạnh của công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân chưa hài lòng của nhân viên thì đáng chú ý là tỉ trọng số người có ý kiến cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc chiếm tỉ trọng khá cao trong số người được hỏi. Đồng thời có tới 20,53% số người được hỏi trả lời rằng tiêu chuẩn đánh giá không hợp lý. Kết quả trên cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn nhiều hạn chế, làm giảm sự nỗ lực phấn đấu của nhân viên, giảm năng suất lao động.

*- Khen, thưởng*

Trong công việc nhân viên không chỉ muốn được khẳng định mình mà còn muốn được người khác tôn vinh nếu mình đạt được kết quả và thành tích tốt. Do đó khen thưởng sẽ đáp ứng được yêu cầu đó và nó sẽ giúp cho nhân viên ngày càng nỗ lực, trách nhiệm với công việc được giao và nỗ lực công



hiển cho công ty nơi mình làm việc. Khen là hình thức tôn vinh người có thành tích cao bằng tinh thần còn thưởng là hình thức ghi nhận kết quả đóng góp của nhân viên có thành tích cao bằng yếu tố vật chất. Khen thưởng của Công ty thường được thực hiện vào cuối mỗi quý, 6 tháng và cuối năm nhằm tôn vinh những lãnh đạo và nhân viên thật sự xuất sắc. Để khen thưởng nhân viên trước hết Công ty xây dựng chính sách khen thưởng, chính sách này được điều chỉnh cho phù hợp doanh thu và lợi nhuận thực tế của công ty và chính sách của công ty về lương thưởng, phúc lợi, các điều kiện hưởng, mức hưởng... Công ty tổ chức vinh danh cho 10 nhân viên và 2 tập thể xuất sắc nhất vào cuối năm. Công ty tổ chức long trọng lễ vinh danh trao cup và giấy khen của giám đốc công ty cho nhân viên được khen thưởng trước sự chứng kiến của toàn thể công ty. Việc tổ chức hình thức vinh danh này đã tạo động lực làm việc cho toàn thể nhân viên kích thích họ tăng doanh thu, làm việc trách nhiệm hiệu quả và tiết kiệm chi phí khi thực hiện nhiệm vụ.

### **2.3. Kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

#### **2.3.1. Về mức độ hài lòng của nhân viên**

Công ty rất chú trọng đến sự hài lòng của nhân viên đối với các chính sách của Công ty, khơi dậy niềm tự hào mang thương hiệu TVSI. Để đánh giá mức độ thỏa mãn của nhân viên, tác giả đã khảo sát và kết quả như sau:

**Bảng 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc***Đơn vị: %*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>
1	Hài lòng với vị trí công việc	11,26	8,61	17,22	46,36	16,56
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	8,61	9,27	7,28	46,36	28,48
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,31	1,99	5,30	52,98	36,42
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	4,64	8,61	7,28	43,05	36,42
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn	0,00	4,64	7,28	46,36	41,72

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Bảng trên cho thấy 62,91% nhân viên được hỏi hài lòng với công việc hiện tại, 79,47% người được hỏi luôn nỗ lực để hoàn thành công việc của mình và 88,08% sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực lao động thỏa mãn nhu cầu của nhân viên Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn 19,87% chưa hài lòng với công việc hiện tại và 4,64% chưa sẵn sàng cùng Công ty vượt qua khó khăn.

### 2.3.2. Về năng suất, chất lượng và hiệu quả của nhân viên

**Bảng 2.15: Năng suất lao động của nhân viên Công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1. Doanh thu	Triệu đồng	323.025	715.982	1.479.025
2. Tổng lao động	Người	253	289	366
3. NSLĐ bình quân/1 lao động	Triệu đồng	1.277	2.477	4.041

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán- Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Năng suất lao động của Công ty tăng mạnh qua các năm từ 1.277 triệu đồng/người năm 2018 đã tăng lên 4.041 triệu đồng/người năm 2020.

Để đánh giá về chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

**Bảng 2.16: Kết quả khảo sát đánh giá chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên**

Đơn vị: %

Nội dung	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	0,66	1,99	16,56	45,03	35,76
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0,00	1,99	14,57	46,36	37,09
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	0,66	9,27	36,42	29,80	23,84

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)

Kết quả khảo sát cho thấy 35,76% nhân viên rất đồng ý và 45,03% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 83,44% đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 23,84% rất đồng ý và 29,8% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,93% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

### 2.3.3. Sự gắn bó của nhân viên

**Bảng 2.17: Thâm niên công tác của nhân viên Công ty**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng nhân viên	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>289</b>	<b>100</b>	<b>366</b>	<b>100</b>
- Dưới 1 năm	114	45%	129	44%	158	43%
- 1-<5 năm	52	20%	61	21%	84	23%
- 5<10 năm	65	26%	74	26%	93	25%
- Từ khi thành lập	22	9%	25	9%	31	9%

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)

Do công ty hoạt động trong lĩnh vực mới được hình thành và phát triển nên thâm niên công tác của lực lượng lao động của công ty nhìn chung là thấp so với các công ty khác. Nhân viên theo độ tuổi và trình độ có thâm niên dưới 1 năm có xu hướng giảm nếu năm 2018 chiếm tỷ lệ 45% trong tổng số nhân viên theo độ tuổi và trình độ thì đến năm 2020 tỷ lệ này giảm còn 43% trong tổng số lực lượng nhân viên và tỷ lệ nhân viên có thâm niên từ 1 đến dưới 5 năm tăng lên cụ thể năm 2018 tỷ lệ lao động có thâm niên từ 1 đến dưới 5

năm là 20% thì đến năm 2020 tỷ lệ này tăng lên 23%. Điều này cho thấy nhân viên của công ty đã có sự gắn bó hơn với công ty, tuy nhiên công ty cần phải xem xét nghiên cứu để có những chính sách và biện pháp phù hợp trong việc giữ chân những nhân viên có thâm niên công tác có trình độ cao.

Mức độ gắn bó của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

**Bảng 2.18: Số nhân viên tự bỏ việc qua các năm**

*Đơn vị: Người*

<b>TT</b>	<b>Năm</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Tổng số lượng nhân viên</b>	<b>253</b>	<b>289</b>	<b>366</b>
1	Số lượng tuyển dụng mới	60	62	107
2	Số người bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn	23	26	30
3	Tỉ lệ người bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn	9,09	9,00	8,20

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn chiếm tỉ lệ khá lớn trong số nhân viên tại Công ty. Điều này chứng tỏ những nhân viên chưa thực sự hài lòng với công việc hoặc các chế độ của công ty, tuy nhiên có thể thấy tỷ lệ tự ý bỏ việc qua hàng năm đã giảm, thể hiện rằng các biện pháp tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho nhân viên tại công ty đã phần nào phát huy được hiệu quả, tuy nhiên vẫn cần có sự cải thiện để giảm bớt hơn nữa tỷ lệ tự ý bỏ việc.

#### **2.3.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên**

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty, ta có thể đánh giá theo các mặt sau:

**Bảng 2.19: Số lượng sáng kiến cải tiến của nhân viên năm 2018 - 2020***Đơn vị: Sáng kiến*

	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
<b>Số lượng sáng kiến</b>	17	25	40

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt)*

Số lượng sáng kiến cải tiến liên tục tăng qua các năm cho thấy nhân viên thực sự quan tâm tới công việc của mình và có thái độ làm việc tích cực, cũng có thể nói rằng các chính sách tạo động lực cho nhân viên ở công ty đã đạt được hiệu quả nhất định, giúp cho họ tích cực, chủ động tìm tòi trong công việc để tạo ra năng suất chất lượng cao hơn, đồng thời cũng kiếm thêm phần thưởng cho bản thân họ.

**Bảng 2.20: Kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên***Đơn vị: %*

<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc	1,99	2,65	23,84	39,07	32,45
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	1,32	11,26	32,45	29,80	25,17
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	1,32	4,64	39,07	38,41	16,56

*(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả, 2021 - Phần phụ lục)*

Kết quả khảo sát cho thấy có đến trên 71,52% nhân viên sẵn sàng làm thêm giờ và tìm biện pháp để hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Ki hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của nhân viên.

Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức.

## **2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

### **2.4.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

*- Chính sách của Chính phủ và quy định của pháp luật*

Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt nói riêng và các doanh nghiệp, tổ chức khác nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh đối với các Công ty Cổ phần. Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của công ty. Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán, công ty Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về kinh doanh chứng Khoán, về bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế có ảnh hưởng lớn đến Công ty. Nhân viên tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số nhân viên của công ty có không ít nhân viên là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến lao động tại công ty. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

*- Đặc điểm của thị trường lao động*

Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chứng khoán, đây là lĩnh vực kinh doanh có điều kiện hiện nay lĩnh vực này ngày càng phát triển nên công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, các đơn vị cũng hoạt động trong lĩnh vực này. Hiện nay và trong thời gian tới, thị trường lao động (về nhu cầu việc làm) tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, nâng cao quản lý; phát triển quy mô sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao, đặc thù đó là ngành môi giới và kinh doanh chứng khoán.

*- Xu hướng toàn cầu hóa ngày càng phát triển*

Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt. Bởi cùng với xu hướng toàn cầu hóa dẫn đến các doanh nghiệp cần huy động vốn để đầu tư sản xuất kinh doanh do đó các công ty chứng khoán ra đời từ đó nhu cầu về lao động cấp cao và cấp trung có nhiều lựa chọn hơn và Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động tại công ty.

*- Chính sách của đối thủ cạnh tranh*

Lao động chủ yếu của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt là lao động trình độ cao - lượng lao động luôn khan hiếm trên thị trường, do đó sẽ luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực chứng khoán về làm việc với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Do đó, công ty cũng chịu ảnh hưởng của các chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác. Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng ngành nghề giống nhau, công ty cổ phần Chứng Khoán VPS (VPS), Công ty cổ phần Chứng khoán Sài Gòn (SSI), Công ty cổ phần chứng khoán FPT (FPTS)...luôn tìm cách thu hút



nhân tài trong lĩnh vực chứng khoán. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn bằng các biện pháp tạo động lực làm việc. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh nên cũng đòi hỏi nhân viên phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải. Vì vậy Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt phải điều chỉnh chính sách tạo động lực làm việc cho phù hợp để giữ chân nhân tài

## ***2.4.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

### ***2.4.2.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp, tổ chức***

#### ***Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty***

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt xác định một tầm nhìn cho công ty của mình đó là trở thành một trong những định chế trung gian tài chính hàng đầu trong lĩnh vực chứng khoán, trong đó hoạt động môi giới, dịch vụ tín dụng làm chủ đạo.

Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt là phát triển thương hiệu TVSI trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh chứng khoán; trở thành tổ chức tài chính hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực môi giới trực tuyến và đầu tư - tư vấn tài chính; Tối đa hóa giá trị cổ đông. Sứ mệnh của công ty là đóng góp vào sự phát triển của ngành chứng khoán và nền kinh tế; Xây dựng đội ngũ môi giới có kinh nghiệm, trình độ và gắn bó với nghề nghiệp; Tích cực tham gia vào các hoạt động có ích cho xã hội và cộng đồng. Giá trị cốt lõi mà Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt xác định đó là phát triển sản phẩm và phát

triển thị trường, dịch vụ khách hàng tuyệt hảo, quản lý chi phí tốt và lợi nhuận, tự chủ phân quyền, sáng tạo, trung thực.

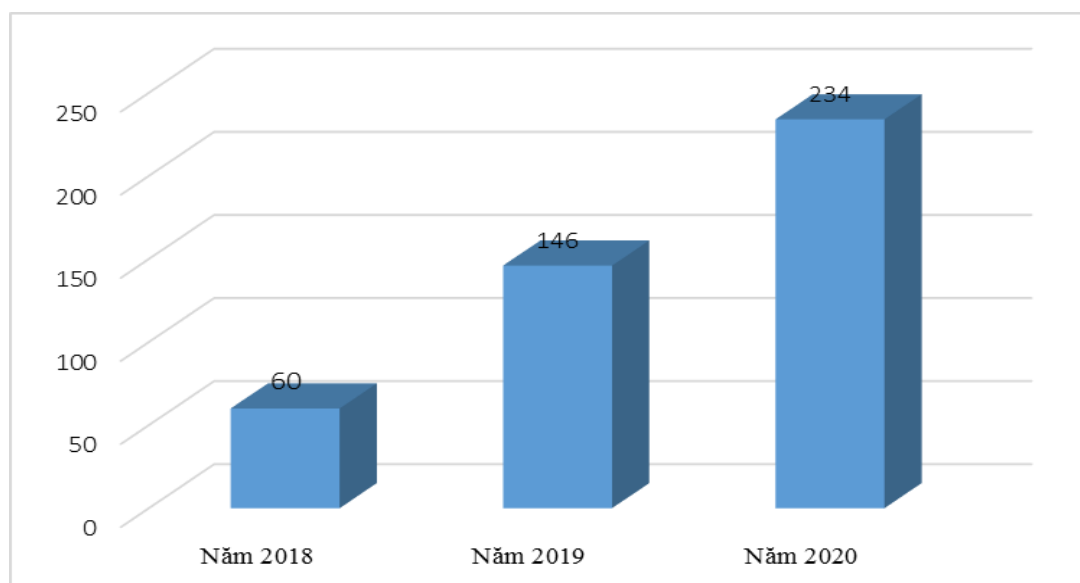
Với tầm nhìn, mục tiêu định hướng, sứ mệnh và giá trị cốt lõi như vậy, công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút nhân tài, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công, đặc biệt là trong lĩnh vực chứng khoán

*Khả năng tài chính của tổ chức tài chính:*

Khả năng tài chính của tổ chức tài chính của Công ty là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của Công ty. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực làm việc, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt.

**Biểu đồ 2.5: Lợi nhuận của Công ty năm 2018-2020**

*Đơn vị: Tỷ đồng*



*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)*

Lợi nhuận của Công ty liên tục tăng qua các năm các năm là điều kiện quan trọng và thuận lợi trong việc tạo động lực cho nhân viên Công ty.

### *Văn hóa doanh nghiệp:*

Những giá trị mà Công ty tạo dựng như uy tín, tầm nhìn và vị thế của công ty trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho nhân viên cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc trong Công ty. Tuy nhiên, công ty chưa chú trọng các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau. Công ty hiện nay chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu đường hướng phát triển của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho nhân viên.

#### *2.4.2.2. Các yếu tố thuộc về cá nhân người nhân viên*

Hiện nay, Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của nhân viên tại Công ty đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của nhân viên hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao...là rất cần thiết đối với Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt. Do đặc thù công việc ít phải đi lại nên các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn để tăng cường sức khỏe và thể chất cho người lao động

## **2.5. Đánh giá chung công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

### *2.5.1. Ưu điểm*

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp

tài chính và phi tài chính. Đa số lao động đều hài lòng với công việc, mức thưởng, phúc lợi cơ bản của công ty, cụ thể như sau:

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho nhân viên. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của nhân viên nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần: lương cố định và phần lương biến đổi.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho nhân viên. Đồng thời cho nhân viên niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi nhân viên. Điều này tạo cho nhân viên tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh được công ty cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

- Công ty làm khá tốt về công tác tạo động lực cho nhân viên qua việc tạo điều kiện để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng

## **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.5.2.1. Hạn chế**

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Việc trả lương cho nhân viên tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Việc không chế tỷ lệ xếp loại đối với nhân viên văn phòng sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định và không công bằng giữa nhân viên kinh doanh và nhân viên văn phòng.

- Tiền thưởng còn nhiều hạn chế như: hình thức thưởng không đa dạng, hình thức thưởng cuối năm cũng chưa công bằng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ nhân viên trong công ty.

- Trong công tác xác định nhiệm vụ của nhân viên: nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho nhân viên. Nhân viên chưa được tham gia đóng góp ý kiến nhiều vào công việc của mình. Và người quản lý trực tiếp chưa thực sự hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của người lao động

- Đối với công tác đào tạo, Công ty đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao tay nghề cho nhân viên như việc hỗ trợ về thời gian và một phần kinh phí học tập. Tuy nhiên, việc hỗ trợ này mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc nhân viên nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

- Công ty đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cho nhân viên. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả đối với nhân viên. Hiện tại, Công ty cũng chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình.

- Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà nhân viên thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Phân công công việc còn có sự chông chéo. Hệ thống phân tích công việc chưa khiến cho nhân viên nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của nhân viên cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều nhân viên cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Công ty xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế có trong bản mô tả công việc.

#### 2.5.2.2. Nguyên nhân

- Nhận thức của Ban giám đốc Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của nhân viên. Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của nhân viên để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho nhân viên thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm nhân viên nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực làm việc.

- Tại công ty Cổ phần Cổ phần Chứng khoán Tân Việt chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho nhân viên. Hơn nữa, việc đề bạt chức

đanh Trưởng phòng, Phó phòng Công ty đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực, đặc biệt sẽ tác động trực tiếp đến nhóm nhân viên nòng cốt là nhóm nhân viên kinh doanh.

- Về phía nhân viên do nhận thức, quan điểm của chính nhân viên trong công ty còn chưa thống nhất. Tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt nhân viên chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo công ty khó tiếp cận với nhu cầu của nhân viên và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời. Trong 3 nhóm nhân viên: chỉ có nhóm cán bộ cấp trung trở lên thường xuyên có cơ hội xây dựng ý kiến đóng góp, trong khi đó nhóm cán bộ nhân viên kinh doanh và nhóm nhân viên văn phòng ít khi có cơ hội để trình bày nguyện vọng. Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho lao động đang được áp dụng tại công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt, với những thành tựu đạt được, các hạn chế tồn tại và nguyên nhân gây nên những hạn chế đó. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực lao động cho nhân viên được hoàn thiện hơn.

## **CHƯƠNG 3**

# **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT**

### **3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

#### **3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty**

Ban lãnh đạo công ty đề ra mục tiêu phát triển xây dựng Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt thành một trong những công ty kinh doanh chứng khoán hàng đầu tại Việt Nam, trên cơ sở đảm bảo đời sống của nhân viên, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho nhân viên, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nên Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã đặt ra mục tiêu cơ bản trong giai đoạn 2021- 2025 tới như sau:

- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của công ty.
- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động tại Công ty.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng quy mô Công ty, cải tiến cơ sở vật chất. Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của Công ty đề ra trong giai đoạn 2021- 2025 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động



cho nhân viên tại Công ty. Đây là mục tiêu lớn của Công ty vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty***

Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt định hướng đến năm 2025 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Giám đốc công ty đã định hướng tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt với những nội dung cơ bản sau:

- Tạo động lực lao động cho nhân viên phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ nhân viên có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình.

- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể nhân viên

- Tạo động lực lao động cho nhân viên phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho công ty.

- Công tác tạo động lực làm việc cần đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt**

### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương***

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với của nhân viên, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng

cao. công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số KPi. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác: Phòng nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch: Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ nhân viên và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc: Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng nhân viên, Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những của nhân viên đã gắn bó với công ty nhiều năm.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc: Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của nhân viên đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người

đúng việc để của nhân viên nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương : Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao

### ***3.2.2. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi***

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của nhân viên, công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Thực hiện chế độ khen thưởng cho nhân viên khối văn phòng cần có định lượng cụ thể, hiện nay khối này các tiêu chí đánh giá mang nhiều định tính.

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng: Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại nhân viên cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc: Khoảng cách từ khi nhân viên có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà nhân viên đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của nhân viên, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- Công ty cần thu hút nhân viên tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình

khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của nhân viên, mặt khác cũng làm cho người nhân viên hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên: Đối với những người nhân viên làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi: Để tạo động lực hơn nữa cho nhân viên, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Tổ chức nấu ăn tại công ty tạo điều kiện thuận tiện cho nhân viên có thể ăn uống ngay tại công ty. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ nhân viên khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp nhân viên nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên nhân viên nhằm tạo sự tin tưởng của nhân viên đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó nhân viên sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho nhân viên. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

+ Gửi quà mừng thọ cho bố mẹ của nhân viên khi bố mẹ của nhân viên ở các mốc tuổi 70,75 và từ 80 tuổi trở lên, qua đây sẽ thể hiện quan tâm của Công ty không những đến con của nhân viên mà đến cả bố mẹ của nhân viên

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được nhân viên tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho của nhân viên nên cần thăm dò ý kiến của của nhân viên

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc**

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả của nhân viên và ban giám đốc. Vì vậy công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ của nhân viên trong công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá: Hiện tại ở Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt sau khi thực hiện đánh giá nhân viên chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt hiệu quả tối ưu thì người nhân viên và phía công ty đều phải thực sự hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó của nhân viên sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

- Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như

các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Công ty về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ nhân viên được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý và của nhân viên đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và của nhân viên hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

- Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho của nhân viên hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương; từ đó nhân viên mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

- Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong công ty không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để

từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực: Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ). Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém : cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến: Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo công ty thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc.

### ***3.2.4. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc***

Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của nhân viên. Công ty trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình. vì thời gian sử dụng đã lâu năm. Hệ thống mạng máy tính hoạt động chưa ổn định khiến cho ứng dụng các phương thức truyền tải thông tin qua mạng máy tính như thư điện tử, quảng cáo qua website,... Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho nhân viên, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp : Đây là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới Công ty cần khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống mạng máy tính để có thể thực sự triển khai ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp.

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất : Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của của nhân viên; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho của nhân viên...

- Áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc để tiết kiệm thời gian và công sức cho của nhân viên tại công ty : Chẳng hạn: phần mềm chấm công, phần mềm quản lý đào tạo,



- Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm: Để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ nhân viên. Công ty cần thường xuyên tuyên truyền kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm đến nhân viên, để họ nhận thức được tầm quan trọng đó. Ngoài ra ban lãnh đạo có thể trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước...để cải thiện hơn nữa vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm cho cán bộ nhân viên.

### **3.2.5. *Nâng cao chất lượng công tác đào tạo nhân viên***

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn tay nghề cho nguồn nhân lực, công ty cần xây dựng Quy chế đào tạo rõ ràng, với các tiêu chí yêu cầu cụ thể đối với từng nhóm đối tượng quản lý. Trên cơ sở đó, TVSI cần làm tốt các công việc sau:

- Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo: Phân tích nhu cầu đào tạo cho công ty một cách chính xác, phải xem xét kế hoạch sản xuất kinh doanh trong thời gian tới công ty cần những loại lao động nào và đối chiếu xem công ty đã đáp ứng đủ chưa. Lập kế hoạch đào tạo dựa trên các hoạt động có liên quan như là phân tích công việc, đánh giá tình hình thực hiện công việc và hoạt động kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

- Thứ hai, tiến hành phân khúc đào tạo, xác định rõ đối tượng đào tạo. Để làm tốt điều này công ty cần ban hành văn bản cụ thể tiêu chuẩn được đi đào tạo và đào tạo về lĩnh vực gì đối với mỗi bộ phận được đào tạo. Các bộ phận có người được đi đào tạo phải đảm bảo đầy đủ các tiêu chuẩn đặt ra với đối tượng đào tạo, mỗi đối tượng phải mang tính đồng nhất tương đối về nghề nghiệp, trình độ quản lý và nhu cầu kiến thức.

- Thứ ba, thay đổi, đổi mới nội dung chương trình đào tạo đối với nhân viên. Để đảm bảo được yêu cầu của công việc hiện nay, công ty cần tăng cường mở các lớp đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ và chú trọng đến các kỹ năng mềm của nhân viên. Nội dung đào tạo phải sát thực với công

việc của người được đào tạo, không để tình trạng đào tạo bồi dưỡng không phù hợp với nội dung công việc đảm nhận. Chương trình đào tạo phải thật sự cụ thể, linh hoạt và phù hợp với từng loại đối tượng đào tạo.

- Thứ tư, phương pháp đào tạo phải ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu và có hiệu quả cao, kích thích được sự sáng tạo của các học viên tham gia đào tạo. Thời gian đào tạo ngắn để không ảnh hưởng lớn tới quá trình hoạt động kinh doanh của công ty song vẫn phải đảm bảo yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng đặt ra.

- Thứ năm, công ty cần có chính sách mời những chuyên gia giỏi lâu năm trong lĩnh vực chứng khoán tham gia giảng dạy nghiệp vụ cho các lớp đào tạo nhân viên kinh doanh. Đối với nhân viên hành chính, khối lao động gián tiếp trong công ty: khuyến khích, hỗ trợ nhân viên đi học nâng cao trình độ, giảm tỷ lệ nhân viên làm việc trái ngành. Để tăng động lực học tập cho nhân viên cần áp dụng các chính sách hỗ trợ trong quá trình học tập, kết hợp hỗ trợ động viên bằng tinh thần với hỗ trợ bằng vật chất. Như vậy, không những tạo động lực cho người học mà còn tăng thêm niềm tin, sự gắn bó giữa người lao động với công ty.

- Thứ sáu, cần có những ưu đãi hợp lý cho các đối tượng được đào tạo: Được tạo điều kiện về thời gian, kinh phí học tập, được bố trí đúng ngành nghề sau đào tạo và được hưởng lương theo cấp bậc ngành nghề được đào tạo.

- Thứ bảy, công ty phải thường xuyên tiến hành tổng kết đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực xem chương trình đào tạo của mình có đạt được những kết quả, có những ưu điểm gì và những nhược điểm gì cần khắc phục. Cần theo dõi, đánh giá công tác đào tạo trong một thời gian dài mới thấy hết được kết quả của đào tạo và phát triển.

Phải thu thập thông tin phản hồi từ sau các khóa đào tạo. Tìm hiểu sự phản ánh, thái độ của học viên sau mỗi chương trình về giáo trình, phương pháp giảng dạy, chất lượng giáo viên...

Quan trọng nhất là phải đánh giá được kết quả thực tế của những lao động được đào tạo. Một số phương pháp phổ biến và hiệu quả công ty có thể sử dụng trong đánh giá như sau:

Phương pháp mức thang điểm: Theo phương pháp này thì việc đánh giá nhanh gọn và đơn giản, việc đánh giá thực hiện công việc được ghi lại trên một bảng thang điểm (được ghi thành các khung điểm từ 1-5 quy định các mức: kém, dưới trung bình, trung bình, khá, giỏi...). Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá gồm:

- + Các đặc tính liên quan đến công việc: Khối lượng, chất lượng công việc.
- + Các đặc tính đến tình hình thực hiện công việc của cá nhân người nhân viên: Trách nhiệm, sự phối hợp, sáng kiến, tính thích nghi...

Người đánh giá sẽ điền thông tin vào mẫu, họ tự đánh giá về bản thân mình. Sau đó để công việc đánh giá được chính xác, công bằng cấp trên sẽ một lần nữa đánh giá lại.

Phương pháp xếp hạng luân phiên: Vì phương pháp này rất phổ biến, được áp dụng rộng rãi cho cả nhân viên và cán bộ quản lý. Cấp lãnh đạo lập một bảng danh sách gồm tất cả những người được đánh giá. Tiêu thức đánh giá có thể là mức độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc... Bảng chia ra làm các cột, ai là người thực hiện tốt nhất thì đứng vị trí số 1, sau đó là những người thực hiện thấp nhất.

- Thứ tám, sau khi đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ, công ty cần phải bố trí, sắp xếp công việc phù hợp liên quan đến kiến thức được đào tạo cho nhân viên để đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo và cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, Công ty cần tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty: hiện nay kinh phí cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực của công ty chủ yếu được hạch toán vào chi phí kinh doanh,

dẫn đến hạn chế không chủ động trong công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực; hơn nữa nguồn kinh phí ít bị giới hạn bởi hiệu quả kinh doanh. Vì thế, để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực của công ty, bảo đảm nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển đơn vị, rất cần có sự đầu tư kinh phí đào tạo và bồi dưỡng nhân lực hơn nữa của công ty.

### **3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Trong quá trình hội nhập, cùng với việc chạy đua để đáp ứng về khoa học, công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ... thì văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình để mỗi đơn vị, tổ chức nâng cao thương hiệu của mình. Môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp là nét đặc trưng cơ bản, là phong cách, là dấu hiệu riêng nhận biết về tổ chức.

Để xây dựng được văn hoá của TVSI, cần phải trải qua một khoảng thời gian nhất định, không thể thành công trong một hai năm. Dù hiện nay TVSI đã bắt đầu chú trọng về văn hóa doanh nghiệp, “Giá trị TVSI” đang được truyền thông và duy trì nhưng vẫn như là một khẩu hiệu hướng tới, chưa đạt được bằng những chuẩn mực, quy tắc, giá trị trở thành ý thức, thái độ, thói quen của mọi người và được thể hiện bằng các hành động cụ thể.

Vì thế, công ty cần xây dựng cho mình một chương trình cụ thể về văn hóa doanh nghiệp, cần phải có mục tiêu, kế hoạch hành động rõ ràng, các giá trị về văn minh, giá trị cốt lõi, triết lý, sứ mạng của đơn vị, văn hóa doanh nghiệp phải được giáo dục, tuyên truyền đến từng nhân viên trong công ty hiểu rõ. Để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng và thái độ hành vi của mọi nhân viên, công ty cần làm tốt những việc sau:

+ Thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới. Vì vậy, người lãnh đạo phải là người gương mẫu là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức để nhân viên

cấp dưới noi theo. Người lãnh đạo cũng cần phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện - không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên, từ đó có sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa lãnh đạo với cấp dưới.

+ Tạo môi trường làm việc thân thiện giữa những nhân viên trong công ty, tạo điều kiện nhân viên có điều kiện hiểu nhau và phối hợp tốt trong quá trình thực hiện công việc, đồng thời bầu không khí văn hoá tin cậy lẫn nhau hình thành từ việc lắng nghe nhau và đóng góp ý kiến một cách xây dựng để cùng phát triển.

+ Tạo môi trường làm việc cạnh tranh công bằng, minh bạch, lành mạnh, hấp dẫn giúp cho nhân viên luôn luôn phấn đấu thi đua, làm việc hăng say và trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ mà công ty giao, đạt mục đích của mình và mục đích của công ty, đưa công ty ngày càng phát triển đi lên, đứng vững trong cạnh tranh.

+ Xây dựng mối quan hệ thân thiết, bình đẳng giữa những nhân viên trong công ty nhằm mục đích tạo nên một tập thể quan tâm, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, tính công bằng đối với các nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó tạo nên một tập thể đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau nhằm đưa công ty ngày càng phát triển.

+ Công ty cần phổ biến, tuyên truyền, đào tạo để nhân viên nắm được và vận dụng một cách linh hoạt văn hóa doanh nghiệp và hoạt động sản kinh doanh của công ty.

+ Lắng nghe và tiếp thu những ý kiến đóng góp và sáng kiến của nhân viên, có những điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung kịp thời để phát triển những cái tích cực; khắc phục, thay đổi những hạn chế để phù hợp nhất với mỗi giai đoạn, điều kiện cụ thể của doanh nghiệp từ đó giúp quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày một phát triển hơn.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi nhân viên là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của công ty. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho của nhân viên thì sẽ thúc đẩy của nhân viên hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính của nhân viên. Và khi chính sách tạo động lực lao động của công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của nhân viên sẽ khiến cho nhân viên yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty. Với đề tài “*Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt*”, luận văn đã hoàn thành các nhiệm vụ sau:

Trong chương 1, luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động cho của nhân viên; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động của nhân viên. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động của nhân viên tại Công ty.

Tại chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của công ty Cổ phần Chứng Khoán Tân Việt, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải

pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của nhân viên tại công ty như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương....

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và khả năng nghiên cứu, chắc chắn luận văn khó tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
2. Nguyễn Thị Duyên (2014) trong “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT*” Học viện Hành chính quốc gia.
3. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
4. Vũ Dũng, *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại Học Sư Phạm 2017
5. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật.
7. Đoàn Thị Thanh Hương (2020) “*Đề xuất một số giải pháp phát triển năng lực và tạo động lực cho nhân viên*”, Tạp chí Công thương.
8. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
9. Nguyễn Thị Hồng Hải (2013) “*Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, đăng ngày 22 tháng 5 năm 2013, Học viện Hành chính
10. Nguyễn Thị Hồng, *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Trường Đại học lao động – xã hội (2021)
11. Vũ Đình Lý (2016) với đề tài: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã*”, Học viện Hành chính quốc gia.



12. Mai Thanh Lan và Nguyễn Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB thống kê.

13. Nguyễn Thị Phương Lan (2016) với đề tài “*Tạo động lực trong lao động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam*”, Học viện Hành chính Quốc gia.

14. Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia, luận án tiến sỹ kinh tế.

15. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động*, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

16. Hoàng Thị Hồng Nhung (2015) “*Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng*” viện Hành chính Quốc gia, luận án tiến sỹ.

17. Lục Thị Minh Ngọc, Bùi Thị Kim Cúc (2015) *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB thống kê.

18. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

19. Vũ Thu (2008) “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, Luận văn thạc sỹ, Học viện Hành chính quốc gia.

20. Trịnh Thị Phương Thủy ( 2014) “*Tạo động lực làm việc cho công chức của Ủy ban nhân dân huyện Kim Động, tỉnh Hưng Yên*”, Học viện Hành chính quốc gia.

21. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

22. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

23. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động – Xã hội.

24. Vũ Thị Uyên (2012), Luận án tiến sĩ “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay*”, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

25. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

26. Nguyễn Hải Vân (2013), “*Hoàn thiện các công cụ tạo động lực làm việc cho đội ngũ BS tại Bệnh viện ung bướu tại Hà Nội*”, Luận văn tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân.

27. Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) ‘*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*’ Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan.

28. Nghiên cứu của Wallace D. Boeve (2007): *Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sĩ ở các trường đại học Y tại Mỹ.*

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT

Chào Anh/Chị.

Hiện tôi đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Tân Việt*”. Rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài.

#### Phần I: Thông tin cá nhân

(Xin anh/chị vui lòng đánh dấu x vào ô trống  thích hợp nhất)

1. Giới tính:  Nam  Nữ
2. Độ tuổi:  Từ 18-22  Từ 23-30  >30
3. Trình độ học vấn:  
 Trên đại học  Đại học  Cao đẳng, trung cấp
3. Vị trí đảm nhận:  
 Lãnh đạo Công ty  Trưởng phòng  
 Phó phòng  Nhân viên
- 6.Số năm công tác:  
 ≤ 1 năm  Từ 1- 5 năm  5-10 năm  Từ khi thành lập

## Phần II: Nội dung khảo sát

Vui đánh dấu (x) vào ô trống cùng với ý kiến của anh/chị

TT	Nội dung	Mức độ				Hoàn toàn đồng ý
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	
<b>Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương</b>						
1	Hài lòng với mức lương hiện tại					
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng					
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý					
<b>Mức độ hài lòng đối với tiền thưởng</b>						
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận					
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng					
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc					
<b>Anh/chị hài lòng với các khoản phúc lợi</b>						

<b>Đánh giá về môi trường làm việc</b>						
1	Môi trường làm việc thoải mái					
2	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
3	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
4	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao					
<b>Anh/chị hài lòng với cơ hội thăng tiến</b>						
<b>Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo bồi dưỡng</b>						
1	Công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty là thiết thực và hiệu quả					
<b>Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên</b>						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai					
<b>Mức độ hài lòng đối với công việc</b>						
1	Hài lòng với vị trí công việc					
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được					

3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình					
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn					
<b>Khảo sát đánh giá chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên</b>						
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ					
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu					
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao					
<b>Khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên</b>						
1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc					
2	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
3	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ					

## PHỤ LỤC 02

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN TÂN VIỆT

*Tổng số phiếu thu về và hợp lệ: 151 phiếu*

TT	Nội dung	Mức độ				Hoàn toàn đồng ý
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	
<b>Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương</b>						
1	Hài lòng với mức lương hiện tại	10	30	87	21	3
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng	27	33	45	38	8
3	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	7	22	51	53	18
<b>Mức độ hài lòng đối với tiền thưởng</b>						
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	5	8	15	78	45
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	3	8	17	80	43
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	7	11	14	62	57
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	7	4	17	68	55
<b>Anh/chị hài lòng với các khoản phúc lợi</b>		20	24	51	35	21

<b>Đánh giá về môi trường làm việc</b>						
1	Môi trường làm việc thoải mái	7	8	16	65	55
2	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	6	8	23	63	51
3	Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát	2	8	15	68	58
4	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	0	8	8	77	58
<b>Anh/chị hài lòng với cơ hội thăng tiến</b>		23	58	30	22	18
<b>Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo bồi dưỡng</b>						
1	Công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty là thiết thực và hiệu quả	3	13	31	55	49
<b>Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên</b>						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	12	28	23	47	41
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	13	19	19	62	38
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	13	18	26	62	32
<b>Mức độ hài lòng đối với công việc</b>						
1	Hài lòng với vị trí công việc	17	13	26	70	25
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	13	14	11	70	43



3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	5	3	8	80	55
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	7	13	11	65	55
5	Sẵn sàng cùng Công ty vượt qua mọi khó khăn	0	7	11	70	63
<b>Khảo sát đánh giá chất lượng và hiệu quả công việc của nhân viên</b>						
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	1	3	25	68	54
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	0	3	22	70	56
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	1	14	55	45	36
<b>Khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của nhân viên</b>						
1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc	3	4	36	59	49
2	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	2	17	49	45	38
3	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	2	7	59	58	0