

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM THỊ MINH DIỆP

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THỦ LAO
TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY
THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE).**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM THỊ MINH DIỆP

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO
TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY
THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE).**

Chuyên ngành

: Quản trị nhân lực

Mã số

: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HÒA

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Các tài liệu trích dẫn được trích nguồn rõ ràng.

Tác giả luận văn

Phạm Thị Minh Diệp

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian nghiên cứu và thực hiện luận văn này, tôi đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình từ các cơ quan, tổ chức và cá nhân. Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc lòng biết ơn chân thành đến các tập thể, cá nhân đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài.

Trước hết tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội, Tập thể giảng viên Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, những người đã trang bị kiến thức cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại trường.

Với lòng biết ơn chân thành và sâu sắc nhất, tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Nguyễn Thị Minh Hòa người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến các anh/chị, em tại Tập đoàn Thang máy thiết bị Thăng Long đã giúp đỡ tôi thu thập thông tin và tổng hợp số liệu trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn này.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế, luận văn được hoàn thiện không thể tránh khỏi những sơ suất thiếu sót, tôi rất mong nhận được những ý kiến của các thầy cô giáo cùng các bạn.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Tác giả luận văn

Phạm Thị Minh Diệp

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	II
DANH MỤC HÌNH	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
1.1 Một số khái niệm liên quan.....	8
1.1.1 Khái niệm động lực	8
1.1.2 Khái niệm tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	9
1.1.3. Khái niệm thù lao	10
1.1.4. Khái niệm thù lao tài chính	15
1.1.5. Khái niệm tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính	15
1.2 Tổng quan một số học thuyết về tạo động lực	16
1.2.1 Học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg.....	16
1.2.2 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	17
1.2.3 Học thuyết về thứ bậc nhu cầu của A. Maslow	18
1.2.4 Học thuyết công bằng của Stacy Adams.....	19
1.3. Các yêu cầu và mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính	21
1.3.1. Các yêu cầu của thù lao tài chính trong việc tạo động lực làm việc....	21
1.3.2. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính của doanh nghiệp.....	23
1.4. Tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính.....	24
1.4.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công	24

1.4.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng	26
1.4.3. Tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương.....	28
1.4.4. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính.....	28
1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính	29
1.5.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động.....	29
1.5.2. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động	29
1.5.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động	31
1.5.4. Mức độ gắn kết của người lao động.....	31
1.5.5. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động...	31
1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	32
1.6.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong.....	32
1.6.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	34
1.7. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).....	35
1.7.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp.....	36
1.7.2. Bài học cho Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).	39
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE).....	40
2.1 Khái quát chung về Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE). ...	40
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).	40
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).	43

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).....	45
2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).....	46
2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	48
2.2.1 Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công	48
2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng.....	54
2.2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương	58
2.2.4. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính	59
2.3. Đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	62
2.3.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động.....	62
2.3.2. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động	64
2.3.3. Mức độ gắn kết của người lao động.....	64
2.3.4. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động...	65
2.4.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong	66
2.4.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài	69
2.5. Đánh giá chung	70
2.5.1. Những mặt đạt được.....	70
2.5.2. Những hạn chế tồn tại:	74
2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế	76
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE).....	77
3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....	77

3.1.1 Mục tiêu tạo động lực lao động của Tập đoàn Thang máy thiết bị Thăng Long (TLE)	78
3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động.....	79
3.2 Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).....	80
3.2.1 Giải pháp hoàn thiện tiền lương, tiền công	80
3.2.2 Giải pháp hoàn thiện các khuyến khích tài chính	88
3.2.3 Giải pháp về phúc lợi	93
3.2.4 Một số giải pháp khác	94
KẾT LUẬN	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Việt
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế
KD	Kinh doanh
KK	Khuyến khích
NLĐ	Người lao động
TBC	Trung bình cộng
TĐLLV	Tạo động lực làm việc
TL	Tiền lương
TLTC	Thù lao tài chính
TM	Thương mại
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Mức lương, thưởng của cán bộ, công nhân viên FPT tháng 1/2021	37
Bảng 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	45
Bảng 2.2 Tình hình nguồn nhân lực của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	47
Bảng 2.3 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) và mức lương của chi nhánh	50
Bảng 2.4 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) của lao động trực tiếp và gián tiếp	51
Bảng 2.5 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) về tiền lương	53
Bảng 2.6 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long về nhân tố các khuyến khích tài chính.....	57
Bảng 2.7 Các khoản chi phúc lợi của tập đoàn.....	60
Bảng 2.8 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long về nhân tố Phúc lợi	61
Hình 2.12: Số lượng sáng kiến cải tiến qua các năm từ năm 2019 đến năm 2021.....	62
Bảng 2.9: Khảo sát mức độ đóng góp của người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).....	63
Bảng 2.11: Số lao động tự ý bỏ việc qua các năm.....	65
Hình 2.13: Doanh thu trung bình của người lao động từ năm 2019 đến năm 2021.....	66
Bảng 2.12. Doanh thu và lợi nhuận của Tập đoàn giai đoạn 2019-2021.....	68

III

Bảng 2.13. Đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn giai đoạn 2019-2021	69
Bảng 4.1. Đề xuất cách tính lương tại Tập đoàn.....	85
Bảng 4.2. Đề xuất tiêu chí và mức xét khen thưởng tại Tập đoàn.....	92
Bảng 4.3. Đề xuất tiêu chí và mức xét khen thưởng cho cán bộ quản lý	93

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow	19
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	43
Hình 2. 2 Tình hình mức lương của Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)	50
Hình 2.3 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) của lao động trực tiếp và gián tiếp	52
Hình 2.4 Tình hình thưởng của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long.....	55
Hình 2.5: Số lượng sáng kiến cải tiến qua các năm từ năm 2019 đến năm 2021	62
Hình 2.6: Doanh thu trung bình của người lao động từ năm 2019 đến năm 2021 ..	66

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hội nhập kinh tế quốc tế trong bối cảnh toàn cầu hóa đã trở thành xu thế chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và quan hệ quốc tế, bắt nguồn từ quy luật phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế. Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó. Trong xu thế khu vực hóa, toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới như hiện nay, sự cạnh tranh là vô cùng gay gắt quyết liệt. Con người là nhân tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm. Khai thác tốt, sử dụng hiệu quả nguồn lực con người sẽ là một trong yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp đứng vững trong cạnh tranh và hội nhập. Do đó, một vấn đề lớn đặt ra cho các doanh nghiệp hiện nay là làm thế nào để có thể khai thác tối đa hiệu quả nguồn nhân lực? Đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp là cả một quá trình có tác động và ảnh hưởng to lớn đối với hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp và mang yếu tố quyết định mục tiêu của doanh nghiệp có đạt được hay không. Với Việt Nam – một nước đang phát triển, thu nhập của người lao động phần lớn chưa cao, đời sống của người lao động còn ở mức trung bình, thấp thì tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính được xem là việc làm cần thiết, quan trọng, kích thích tinh thần, là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc với hiệu quả cao. Tiền thưởng, tiền lương, cổ phần, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi,... là những công cụ quan trọng. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính thực sự là cần thiết giúp nhà quản trị thu hút nhân tài trong và ngoài nước, duy trì đội ngũ lao động có tay nghề, trình độ cao, làm cho người lao động càng gắn bó hơn với doanh nghiệp, giúp nhà quản trị thực hiện đạt được mục tiêu đặt ra.

Nhận biết được sự cần thiết của vấn đề tạo động lực cho người lao động, những năm qua, Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long đã thực hiện những biện pháp tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... Tuy nhiên, các công tác tạo động lực lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long vẫn còn hạn chế, các biện pháp kích thích

chưa thật sự tạo được hiệu quả mạnh, các biện pháp tạo động lực chưa thật sự tạo được hiệu quả mạnh, chưa kích thích và tạo ra động lực làm việc cho người lao động. Trên cơ sở nhận thức đó, cùng quá trình làm việc tại Tập đoàn Thang máy Thăng Long, dưới sự định hướng, hướng dẫn tận tình của Tiến sĩ Nguyễn Thị Minh Hòa, tác giả đã lựa chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)”*** làm luận văn thạc sĩ ***Quản trị nhân lực***.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động, trong đó có tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính, nhằm nâng cao chất lượng công việc đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu, được thể hiện qua một số nghiên cứu sau:

Business Edge (2006) ***“Tạo động lực làm việc – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?”*** cho thấy, tiền là một trong những công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động, nhưng quan trọng là cách thức sử dụng tiền như thế nào cho hiệu quả, bởi vì còn nhiều công cụ khác ngoài tiền. Xuất phát từ thực tiễn, nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao người lao động làm hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác làm việc. Nhà quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của NLĐ để tìm công cụ kích thích phù hợp.

Cuốn sách ***“Giữ chân nhân viên bằng cách nào”***, của tác giả Vương Minh Kiệt (2005) đã đưa ra một số giải pháp giúp cho tổ chức có thể giữ chân nhân viên và gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Vũ Thu Uyên, luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân (2008) ***“Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”***

Trần Kim Dung – Nguyễn Dương Tường Vy (2012), “Đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương”, Tạp chí Phát triển Kinh tế tháng 6 năm 2012 Trường đại học Kinh tế - Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này thực hiện kiểm định

thang đo thỏa mãn với tiền lương để xác định mức lương hay cơ chế, chính sách lương, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn đến lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng mẫu là 224 nhân viên có trình độ cao đẳng trở lên đang làm việc trong các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy để đo lường thỏa mãn tiền lương trong điều kiện của Việt Nam với bốn thành phần: mức lương, tăng lương, phúc lợi, cơ chế CSTL. Lòng trung thành của nhân viên chịu ảnh hưởng của cơ chế chính sách lương mạnh hơn chịu ảnh hưởng của mức lương. Nghiên cứu thảo luận nguyên nhân và đưa ra các gợi ý giúp lãnh đạo doanh nghiệp nâng cao mức độ thỏa mãn về tiền lương và lòng trung thành của nhân viên trong điều kiện giới hạn của quỹ lương.

Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softtech, luận văn Thạc sĩ, Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn tiếp cận vấn đề chi tiết từ vai trò của công tác TĐL đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của TĐL. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực làm việc tác giả đã tập trung vào các hoạt động hiện hữu tại Công ty có tác động đến TĐL.

Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020), *“Tạo động cho NLD - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW”*, Tạp chí Công thương tháng 9/2020. Thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy tác giả đưa ra kết luận các nhà quản lý của Công ty nên quan tâm trước hết đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của NLD. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống NLD, điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp để TĐLLV cho NLD. Khảo sát này cho thấy, có 70% nhân viên cho rằng, thu nhập cao và chế độ phúc lợi là quan trọng nhất. Họ cần một mức lương đủ để đảm bảo cuộc sống và mong muốn Công ty có chế độ phúc lợi tốt. Hơn 80% nhân viên hài lòng với môi trường làm việc tại JW, số còn lại đánh giá môi trường làm việc chưa an toàn do không gian làm việc bí bách, oi bức, khiến mọi người rất mệt mỏi. 79% số người được hỏi cho rằng, họ không nhận được phúc lợi gì ngoài tiền lương.

Tất cả các công trình trên đều nêu lên được cơ sở lý luận chung về công tác TĐL, tập trung phân tích sâu về thực trạng TĐLLV trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác TĐLLĐ cho NLĐ trong doanh nghiệp cụ thể thông qua các công cụ TĐL như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, ... Trong đó mỗi công trình có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận riêng. Các đối tượng nghiên cứu của các đề tài khác nhau, thời gian, địa lý khác nhau nên các doanh nghiệp không áp dụng giống nhau được. Đặc biệt tại Vietcombank Hoàn Kiếm, hiện nay, theo tôi được biết thì chưa có đề tài nghiên cứu về vấn đề TĐLLV cho NLĐ thông qua tiền lương.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu trong nước, các nhà khoa học và các học giả nước ngoài dưới góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về TĐLLV theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ.

Một công nhân có nhiều khả năng làm việc với tiềm năng của mình nếu anh ta hài lòng với mức lương mà anh ta đang kiếm được. Một người kiếm được một mức lương cao cảm thấy có động lực để làm tốt công việc, vì anh ta muốn làm hài lòng chủ nhân của mình để giữ được vị trí của mình. Mức lương của anh ấy mang lại cho anh ấy cảm giác an toàn, cho phép anh ấy cảm thấy được hoàn thành và mang lại cho anh ấy một thứ hạng cao mà anh ấy thích. Một người sẵn sàng làm thêm giờ ở văn phòng nếu anh ta cảm thấy phần thưởng tài chính của mình là một sự đánh đổi công bằng.

Theo Zeynep Ton, giáo sư tại Trường Quản lý MIT Sloan, được Atlantic phỏng vấn, nghiên cứu đã chỉ ra rằng một nhân viên hài lòng với mức lương của anh ta sẽ làm việc hiệu quả hơn và có động lực hơn, mặc dù lương không phải là yếu tố duy nhất. Khi một công ty không trả lương cao cho nhân viên của mình, tinh thần văn phòng nói chung sẽ thấp. Nhiều công nhân có thể cần phải làm công việc thứ hai để kiếm sống, điều này khiến họ mệt mỏi, làm việc quá sức và bức bối. Tỷ lệ hiệu suất thường thấp, vì NLĐ cảm thấy có ít động lực để vượt quá tiêu chuẩn và tỷ lệ nghỉ việc có xu hướng cao. Doanh thu của nhân viên

trong các công ty này thường rất thấp, vì mọi người không muốn làm việc cho một công ty trả lương thấp hơn tiêu chuẩn ngành.

Trong một bài báo của CNN Money, một nhân viên Costco đã chia sẻ rằng: “Anh ta đã ở lại làm việc tại công ty trong nhiều năm vì mức lương và lợi ích tương xứng mà anh ta nhận được”.

Judge và các đồng nghiệp (2010) đã thực hiện một phân tích tổng hợp, xem xét số tiền lớn nhất của nghiên cứu về tiền lương và mối tương quan của nó với sự hài lòng trong công việc. Những gì họ phát hiện ra là mức lương chỉ liên quan một chút đến sự hài lòng trong công việc và mức trả lương cao hơn không nhất thiết dẫn đến sự hài lòng trong công việc.

Ngoài ra, Williams, Mc Daniel và Nguyen (2006) nhận thấy rằng sự hài lòng về mức lương chỉ có một chút ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động, đặt câu hỏi về mức độ phù hợp và hiệu quả của việc trả lương đối với các chương trình hiệu suất nói chung. Ảnh hưởng của chi trả cho hiệu suất đối với động lực của nhân viên đã được nghiên cứu bởi Marsden và Richardson (1994) và được phát hiện là có tác dụng thúc đẩy hơn là thúc đẩy. Vậy tại sao các công ty lại bận tâm đến các chương trình trả lương nếu nó không đủ làm tăng sự hài lòng, động lực hoặc hiệu suất của nhân viên?

Tóm lại: Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề “TĐLLV cho NLĐ liên quan đến tiền lương” với nhiều ý tưởng mới hay có thể kế thừa. Tuy nhiên, một phần các nghiên cứu hoặc đã được viết từ cách đây khá lâu hoặc của nước ngoài nên được viết trong những bối cảnh tương đối khác biệt so với điều kiện hiện tại ở Việt Nam. Mặt khác, các nghiên cứu trước đây dựa vào phân tích số liệu, đánh giá thực trạng tại doanh nghiệp nhằm đưa ra các giải pháp tác động đến việc TĐLLV cho NLĐ mà chưa hình thành một quy trình nghiên cứu tổng quát. Thực tế, trong môi trường kinh tế hội nhập ngày càng sâu rộng hiện nay, cùng với sự phát triển và biến động không ngừng của môi trường kinh doanh nói chung và sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ nguồn lao động nói riêng thì việc nghiên cứu vấn đề TĐLLV cho NLĐ tại công ty một cách hệ thống

bằng quy trình cụ thể, trực quan là một cách tiếp cận mới, đây là cách thức giúp nhà quản lý công ty dễ dàng hơn trong TĐLLV cho NLĐ tại doanh nghiệp mình.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Đề xuất giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Phạm vi thời gian: 2019-2021

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp phân tích tài liệu:

- Tìm hiểu, tổng hợp những công trình nghiên cứu có liên quan đến lý thuyết chung về tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại doanh nghiệp.

- Thu thập thông tin tài liệu liên quan đến tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long. Các

tài liệu này được tổng hợp, phân tích và so sánh nhằm tìm ra những ưu điểm, hạn chế của từng chính sách thù lao tài chính trong tạo động lực làm việc.

- Phương pháp phân tích để phân tích về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, các nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực và giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Phương pháp điều tra xã hội học

Sử dụng bảng hỏi để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi,...) cho người lao động.

Đối tượng điều tra: người lao động làm việc tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

- Số lượng: số phiếu phát ra là 120 mẫu phiếu, trong đó khảo sát 60 lao động của các phòng ban, 60 lao động tại các công trình của Công ty. Số phiếu thu về, số phiếu hợp lệ

- Địa điểm khảo sát: tại văn phòng chính và các dự án của công ty.

- Cách thức tiến hành điều tra: ngẫu nhiên.

- Xử lý phiếu thu hồi được: thông tin số liệu sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng ứng dụng MS Excel.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

CHƯƠNG 1

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

1.1 Một số khái niệm liên quan

1.1.1 Khái niệm động lực

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều những quan niệm khác nhau về động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Hoặc theo quan điểm của Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2013) “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.” [13,26]

Một quan điểm khác của Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2013) “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [14,16]

Động lực: Là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó. (Nguyễn Văn Điềm, 2010). TĐL được hiểu chung nhất với nghĩa là tất cả những gì kích thích, thúc đẩy con người và xã hội vận động, phát triển theo hướng tiến bộ. [13,36]

Như vậy mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức.

Tóm lại là theo tác giả: động lực lao động là những nhân tố kích thích con làm việc, cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao.

1.1.2 Khái niệm tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Khái niệm về động lực lao động: Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của NLĐ để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực (Nguyễn Hữu Lam, 2006).

Theo Maier và Lawler (1975), động lực đóng vai trò như chất xúc tác để biến động cơ thành hành động có ích, là sự thôi thúc, thúc đẩy con người hoạt động.

Theo đó **“Kết quả thực hiện công việc = Khả năng × động lực”**

Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện nhằm tăng cường mọi sự nỗ lực của con người để đạt tới một mục đích và kết quả cụ thể nào đó của tổ chức.

Theo Lê Thanh Hà (2009): *“TĐL lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLĐ cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức”*. [12,26]

Mỗi người đều tồn tại động cơ cá nhân và động lực thúc đẩy, động lực mỗi người mới chỉ dừng ở dạng tiềm năng, muốn động lực của họ gia tăng và phát huy được mức cao nhất cần có những tác động từ các yếu tố chủ quan và khách quan. Nói cách khác, có thể tạo ra và phát huy động lực ở mỗi con người bằng những tác động đến ý thức, tình cảm, lý trí và nhu cầu của họ.

TĐL cho NLĐ là trách nhiệm, đồng thời là mục tiêu của nhà quản lý. TĐL để NLĐ làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp, gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì tổ chức. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải TĐLLV cho NLĐ nhằm tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, làm

tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn làm việc có hiệu quả, thành công, đạt được mục tiêu đề ra thì cần phải có những chính sách kích thích sự nỗ lực của NLĐ để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực lao động được hiểu là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Tạo động lực làm nảy sinh động lực trong mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong tổ chức muốn phát triển doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc để đóng góp cho tổ chức. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc.

1.1.3. Khái niệm thù lao

Mỗi người làm việc vì một động cơ riêng. Động cơ tạo ra những nhu cầu, mong muốn của con người và chi phối đến trạng thái tâm lý cũng như hành động của họ. Khi nhu cầu được thoả mãn thì những tình cảm tích cực sẽ xuất hiện và tạo ra những hành động tích cực của chủ thể đó. Muốn duy trì, phát triển tinh thần làm việc hăng say của người lao động nhất thiết nhà quản trị phải đáp ứng được nhu cầu của họ thông qua việc tìm hiểu động cơ thúc đẩy người lao động.

Để cho bộ máy quản lý nhân sự ở các doanh nghiệp làm việc có hiệu quả thì việc tuyển dụng nhân viên, đào tạo và nâng cao tay nghề mới là yếu tố quan trọng ban đầu. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để phát huy được khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, tạo thành sức mạnh tập thể, làm thế nào để nhân viên luôn đạt năng suất hiệu quả làm việc cao hơn, làm thế nào để họ trung thành với doanh nghiệp, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Câu trả lời là doanh nghiệp phải có chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý, thoả đáng. Song trong điều kiện mức sống xã

hội ngày càng cao, người nhân viên cống hiến hết sức lao động của mình đôi khi không chỉ vì “ cơm, áo, gạo, tiền “. Để khuyến khích người lao động, doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, có những chương trình chăm sóc, quan tâm đến nhân viên hơn nữa. Tất cả những yếu tố đó gọi chung là đãi ngộ nhân sự.

Thù lao là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, qua đó góp phần thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Một quan điểm khác cho rằng: Thù lao là quá trình bù đắp lao động về vật chất lẫn tinh thần thông qua các công cụ đòn bẩy nhằm duy trì, củng cố, phát triển lực lượng lao động cũng như nâng cao đời sống cho người lao động.

Vậy: Thù lao là một quá trình ở đó thể hiện cả 2 mặt kinh tế và xã hội nhằm thoả mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Thù lao trong doanh nghiệp được thể hiện dưới 2 hình thức cơ bản đó là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. [66,8]

Các công cụ thù lao bằng tài chính hay nói cách khác đó chính là những thù lao vật chất như tiền lương, các khuyến khích tài chính, (thưởng, phụ cấp, cổ phiếu ưu đãi...) và phúc lợi. Đây là những yếu tố tác động trực tiếp tới nhu cầu thiết yếu đối với mọi người lao động.

Tiền lương

◆ Khái niệm tiền lương:

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO): “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền hoặc được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

Theo Đỗ Thị Tươi (2021), tiền lương là: là số lượng tiền mà người sử dụng lao

động trả cho người lao động thông qua sự thoả thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động.

♦ Yêu cầu và nguyên tắc của việc trả lương cho người lao động

- Yêu cầu:

+ Hệ thống tiền lương phải tuân thủ theo những quy định đặt ra của pháp luật và phải luôn đảm bảo tính công bằng.

+ Cách thức tính và hạch toán lương của tổ chức phải đảm bảo tính đơn giản, dễ hiểu và rõ ràng minh bạch để mọi người lao động có thể hiểu và kiểm soát được.

+ Cơ cấu tiền lương nên chia thành hai phần là phần cứng và phần mềm để đảm bảo tính linh hoạt, dễ dàng điều chỉnh khi cần thiết.

+ Việc trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào những điều kiện cụ thể liên quan đến từng cá nhân cụ thể như: năng lực, sự nỗ lực hăng say trong công việc, hiệu quả công việc hoàn thành...

- Nguyên tắc trả lương:

+ Trả lương phải dựa trên sự thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mức lương được trả phải lớn hơn hoặc bằng tiền lương tối thiểu.

+ Phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động phải cao hơn tốc độ tăng của lương bình quân.

♦ Các hình thức trả lương: Tuỳ thuộc vào cơ sở tính toán lượng tiền phải trả cho người lao động mà có hai hình thức trả lương là: Trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

+ ***Trả lương theo thời gian***: Là hình thức mà tiền lương của nhân viên được tính toán dựa trên mức tiền lương đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng được các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước. Hình thức trả lương này được áp dụng cho những người làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

+ ***Trả lương theo sản phẩm***: Là hình thức trả lương dựa trên số lượng sản

phẩm sản xuất ra và đơn giá tiền lương trên một đơn vị sản phẩm.

+ **Trả lương hỗn hợp:** Là sự kết hợp của hai hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm. Tiền lương của người lao động được chia thành hai phần là phần lương cứng và phần lương biến động. Phần lương cứng là phần lương tương đối ổn định, đó là mức thu nhập tối thiểu của người lao động (theo cách trả lương theo thời gian). Phần biến động tùy thuộc vào năng suất, hiệu quả làm việc của người lao động cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của tổ chức.

❖ Các khuyến khích tài chính

Các khuyến khích tài chính là các khoản trả thêm vào tiền lương cho người lao động nhằm kích thích người lao động góp phần tăng hiệu quả công việc. Các khuyến khích chính bao gồm tiền thưởng, phần thưởng, phụ cấp, chương trình cổ phần, ...

Tiền thưởng: là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để酬劳 cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành công trình trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hay cho những sáng kiến cải tiến có giá trị cao. [66,8]

Tiền thưởng có nhiều loại, tổ chức có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau:

+ Thưởng năng suất, chất lượng: Khi số lượng và chất lượng sản phẩm tốt hơn mức trung bình.

+ Thưởng tiết kiệm: là tiền thưởng người lao động nhận được theo tỷ lệ nguyên nhiên vật liệu mà họ tiết kiệm được trong quá trình sản xuất sản phẩm.

+ Thưởng sáng kiến: trả cho giá trị sáng kiến mà người lao động tạo ra

+ Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: Được áp dụng khi tổ chức làm ăn kinh doanh có lãi, người lao động sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng.

+ Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới.

+ Thưởng đảm bảo ngày công: khi người lao động làm việc với số ngày công

vượt mức quy định.

+ Thường về lòng trung thành, tận tâm với tổ chức.

Phụ cấp: Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức dùng để chi trả thêm cho người lao động của mình khi mà họ được đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc phải làm việc trong một môi trường lao động đặc biệt, tổn hại sức lực hay bệnh nghề nghiệp... Phụ cấp nằm trong tổng thu nhập, có tác dụng bổ sung thêm phần lương cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho người lao động đồng thời cũng tạo sự công bằng giữa những người lao động để họ yên tâm làm việc. Có nhiều loại phụ cấp mà tổ chức có thể áp dụng như: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

Chương trình cổ phần: Hiện nay, chương trình cổ phần dành cho người lao động cũng là một trong những công cụ đãi ngộ khá phổ biến. Trong chương trình này, người lao động được tặng cổ phần của tổ chức hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình này là làm cho người lao động trở thành người có cổ phần trong tổ chức, gắn lợi ích của cá nhân với lợi ích của tổ chức, nhờ đó mà thúc đẩy tinh thần trách nhiệm cũng như những nỗ lực làm việc cho họ.

❖ Phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được tổ chức chi trả dưới dạng là các hỗ trợ về mặt cuộc sống cho người lao động. Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

◆ Phúc lợi bắt buộc

Là các khoản phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo quy định của pháp luật. Đó có thể là các loại đảm bảo, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế...

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội: Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất.

◆ Phúc lợi tự nguyện

Phúc lợi tự nguyện là các khoản phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mỗi tổ chức và sự quan tâm của ban lãnh đạo ở tổ chức đó đối với đời sống của người lao động, nó có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với

tổ chức. Các loại phúc lợi tự nguyện của tổ chức gồm có: Các phúc lợi bảo hiểm; các phúc lợi đảm bảo thu nhập, hưu trí; trợ cấp nghỉ phép, nghỉ lễ; các dịch vụ giúp đỡ về mặt tài chính của tổ chức, quà tặng cho nhân viên vào các dịp cưới hỏi, sinh nhật...

Ngày nay khi xã hội phát triển trong xu thế hội nhập, sự cạnh tranh càng trở nên khốc liệt thì đãi ngộ nhân sự đã thực sự trở thành một vấn đề cấp bách mang tính tất yếu, vừa là động lực, vừa là mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Đãi ngộ là công cụ quan trọng tạo động lực cả về vật chất lẫn tinh thần, kích thích người lao động làm việc, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Vì vậy có thể khẳng định đãi ngộ có một vai trò hết sức quan trọng

1.1.4. Khái niệm thù lao tài chính

Thù lao tài chính là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, cổ phần, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi...

Thù lao tài chính là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động do họ đã thực hiện những công việc mà người sử dụng lao động giao. Đó là khoản tiền trả cho số lượng, chất lượng lao động; cho những đóng góp trên mức bình thường của người lao động. Nó cũng có thể được trả cho người lao động đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong những điều kiện không bình thường; có khi là để người lao động khắc phục những khó khăn, có điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Không chỉ bù đắp hoa phí lao động mà nó còn là công cụ quan trọng giúp nhà quản trị tạo động lực kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

1.1.5. Khái niệm tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính

Trên cơ sở nghiên cứu của các nhà khoa học trong và ngoài nước, tác giả nhận thấy: TĐLLV thông qua thù lao tài chính là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, các nhà quản lý bằng hệ thống thù lao tài chính nhằm tạo ra sự khát khao cống hiến, sự tự nguyện của NLĐ, buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn

đầu để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Đây là một quá trình bao gồm các bước cơ bản như: Xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá kết quả TĐL. Các biện pháp TĐL với mỗi đối tượng khác nhau cũng sẽ không giống nhau do nhu cầu và sự thỏa mãn của họ là khác nhau.

1.2 Tổng quan một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1 Học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg

Nội dung của học thuyết:

Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm: Nhóm các yếu tố tạo động lực và nhóm các yếu tố duy trì (được hiểu theo nghĩa nếu thực hiện tốt các yếu tố này thì động lực lao động sẽ không bị mất đi).

♦ Nhóm 1: Nhóm yếu tố tạo động lực mà Herzberg nhắc đến là: Sự thành đạt trong công việc; Sự thừa nhận thành tích; Bản thân công việc (mức độ hấp dẫn, mức độ thách thức); Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc; Sự thăng tiến.

Đây là những yếu tố nội tại và nếu không được thỏa mãn thì người lao động sẽ mất đi động lực.

♦ Nhóm 2: Các yếu tố duy trì gồm có: Các chính sách, quy định về quản lý của tổ chức; Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc; Tiền lương; Quan hệ với con người; Điều kiện vật chất.

Ý nghĩa của học thuyết:

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự

thừa nhận và giao việc. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

1.2.2 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Khác với A. Maslow, V. Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. A. Maslow nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và những nỗ lực nhằm thỏa mãn nhu cầu, còn V. Vroom lại nghiên cứu tách biệt giữa sự nỗ lực, hành động và kết quả. Ông cho rằng, mỗi cá nhân trong tổ chức sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó sẽ đến với họ, tức là những kỳ vọng trong tương lai.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

Hấp lực x Mong đợi x Công cụ = Sự động viên

Trong đó, hấp lực là sự hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó; mong đợi là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành; công cụ là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ làm việc đạt kết quả tốt họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng.

Chu trình của thuyết kỳ vọng có ba bước: nỗ lực – hoàn thành – kết quả. Để đạt kết quả tốt nhất, nhà quản lý có thể dùng các biện pháp sau:

- Tăng kỳ vọng từ sự nỗ lực đến hoàn thành công việc: Chọn nhân viên phù hợp với công việc; Đào tạo nhân viên tốt; “Phân vai” rõ trong công việc; Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết; Kiểm tra, giám sát và tích cực thu thập các thông tin phản hồi.

- Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc đến kết quả: Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác; Mô tả kết quả làm việc tốt; Sử dụng chính sách đãi ngộ theo kết quả công việc.

- Tăng mức độ thỏa mãn các nhu cầu: Bảo đảm các phần thưởng có giá trị (vật chất và tinh thần); Cá biệt hóa các phần thưởng; Tối thiểu hóa sự khác biệt

trong mức độ thỏa mãn các nhu cầu.

1.2.3 Học thuyết về thứ bậc nhu cầu của A. Maslow

Nội dung học thuyết:

Theo Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động lực để thúc đẩy nữa.

- Nhu cầu sinh lý (vật chất): là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). Nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết thì những nhu cầu khác không thúc đẩy được con người.

- Nhu cầu về an toàn: là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản.

- Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): so con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận.

- Nhu cầu được tôn trọng: Theo Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới những thỏa mãn như quyền lực, uy tín và lòng tự tin.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Ông xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.



Hình 1.1 Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow

Ý nghĩa của học thuyết:

Maslow đã cho thấy được sự khác biệt giữa các cá nhân, mỗi cá nhân có những nhu cầu khác nhau và các nhu cầu có sự biến đổi dần từ thấp đến cao, từ nhu cầu vật chất đến nhu cầu tinh thần. Thành công của học thuyết đã đưa lại bài học cho các nhà quản lý là phải biết quan tâm đến việc thoả mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý, từ thấp đến cao. Các nhân viên sẽ an tâm hơn khi đồng lương đủ đảm bảo cho họ có được một cuộc sống tốt, và ai cũng cần tình thương yêu và sự tôn trọng của mọi người xung quanh.

1.2.4 Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Thuyết công bằng do J.S. Adams – một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự hào hứng,

thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó... Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

Thuyết này cho rằng, để tạo sự công bằng trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “quyền lợi và sự đóng góp tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi cơ quan, tổ chức. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến...

Tóm lại, có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực và được tiếp cận dưới nhiều hình thức riêng. Tuy nhiên, có thể rút ra một số gợi ý khái quát cho việc ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho các nhà quản lý như:

Một là, nhu cầu cá nhân và sự thỏa mãn các nhu cầu cá nhân là nguồn gốc phát sinh động lực lao động của con người. Để tạo động lực lao động các nhà quản trị phải hiểu rõ các nhu cầu cá nhân của con người, trên cơ sở đó tác động vào các nhu cầu để hướng hoạt động của họ nhằm các mục tiêu chung của tổ chức.

Hai là, nhu cầu của con người được thỏa mãn thông qua lợi ích. Lợi ích là cái đáp lại nhu cầu, là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu. Mọi hoạt động làm việc

của con người suy cho cùng đều nhằm đạt được các lợi ích nhất định để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Bởi vậy, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ tính chất, đặc điểm của từng loại lợi ích, gắn với từng tập thể, cá nhân con người trong từng điều kiện cụ thể, trên cơ sở đó giải quyết hài hoà, thỏa đáng các quan hệ lợi ích nhằm tạo động lực trong quá trình làm việc.

Để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân khác nhau, con người có nhiều cách thức khác nhau để thực hiện nó. Việc con người lựa chọn những cách thức, hành vi như thế nào phụ thuộc vào năng lực cá nhân và khả năng đạt được những kết quả mà họ mong muốn. Do vậy các nhà quản trị có thể tác động lên các yếu tố lợi ích thông qua các hình thức khen thưởng, xử phạt, thù lao lao động để khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức.

Các học thuyết trên đã được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, phát triển và áp dụng phổ biến. Ở Việt Nam, trong những năm gần đây các học thuyết trên cũng được nghiên cứu, được áp dụng vào quản trị nguồn nhân lực trong các đơn vị sản xuất kinh doanh, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn.

1.3. Các yêu cầu và mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính

1.3.1. Các yêu cầu của thù lao tài chính trong việc tạo động lực làm việc

Trong bất kỳ một doanh nghiệp nào, người lao động có trình độ cũng là điều rất cần thiết. Tuy nhiên, người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao không có ý nghĩa là họ sẽ làm việc tốt, gắn bó với công việc, sẽ tận tâm trong công việc và từng cá nhân tốt không có nghĩa là hoạt động của doanh nghiệp chắc chắn sẽ tốt. Vì vậy, để phát huy mọi tiềm năng, năng lực ở mỗi cá nhân thì đãi ngộ nhân sự về mặt vật chất là cách giải quyết tốt nhất để khai thác mọi động cơ thúc đẩy cá nhân và tạo ra sức mạnh tổng hợp cho cả doanh nghiệp, hay nói cách khác, đãi ngộ

nhân sự là điều kiện đủ để nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác quản lý nhân sự. Các yêu cầu của chế độ thù lao tài chính trong việc tạo động lực làm việc là:

- Đảm bảo yêu cầu kích thích vật chất: nhằm tạo ra động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên nhiệt tình làm việc, có trách nhiệm trong công việc, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Hình thức kích thích vật chất là dùng đòn bẩy kinh tế như hệ thống tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, bảo hiểm... trong đó tiền lương là động lực chủ yếu giúp người lao động duy trì cuộc sống.

- Thù lao tài chính phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động để họ có thể tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần.

Hầu hết với tất cả NLĐ, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn được làm việc của họ. Bởi trên hết, nó giúp con người một cách giao tiếp thỏa mãn những nhu cầu tối thiểu nhất về cuộc sống. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, NLĐ không được đảm bảo về điều kiện sống họ sẽ có nguy cơ rời bỏ doanh nghiệp.

- Thù lao tài chính phải đảm bảo tính công bằng. Yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với NLĐ trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà NLĐ được hưởng từ doanh nghiệp so với mức đãi ngộ thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực.

- Thù lao tài chính phải tương xứng với công sức NLĐ bỏ ra và cũng thể hiện tính công bằng. NLĐ được hưởng lương cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho doanh nghiệp. Một chế độ thù lao tài chính hợp lý mà doanh nghiệp bỏ ra để giữ chân người lao động cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự NLĐ đó có những đóng góp đáng kể.

Như chúng ta đã biết, nhân tố con người là nhân tố quyết định mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của một công ty, của xí nghiệp hay của bất cứ một tổ chức nào. Các nhà quản trị bằng nghệ thuật của mỗi cá nhân để sử dụng hợp lý các hình thức trên nhằm mang lại hiệu quả cho công tác đãi ngộ nhân sự và nếu những người lao động làm việc với sự nhiệt tình, hăng say hết mình thì những mục tiêu mà tổ chức đề ra dễ dàng đạt được.

Con người ta luôn có những nhu cầu và khi một nhu cầu được đáp ứng thì lại xuất hiện một nhu cầu khác cao hơn cần được thỏa mãn. Trong quá trình làm việc đó, những lợi ích trực tiếp từ công tác đãi ngộ nhân sự lại là động lực thúc đẩy người ta làm việc có năng suất và hiệu quả cao. Có thể nói đãi ngộ nhân sự đã tạo ra động lực cho người lao động. Công tác đãi ngộ nhân sự được thực hiện phần lớn dựa trên hiệu quả lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Như vậy, nếu cố định các yếu tố khác thì thù lao tài chính tỷ lệ thuận với hiệu quả lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức.

1.3.2. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính của doanh nghiệp

Căn cứ vào mục tiêu phát triển chung của tổ chức để tiến hành xác định các mục tiêu trong hoạt động quản trị nhân lực. Việc xác định mục tiêu của TĐLLV là một trong những khâu quan trọng của công tác này.

Mục tiêu của TĐL cho NLĐ nhằm thúc đẩy năng suất lao động tăng lên, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao. Các chính sách TĐL thông qua tài chính sẽ kích thích NLĐ làm việc, để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo. Đồng thời mục tiêu của TĐL thông qua TLTC cũng hướng đến chất lượng nguồn nhân lực tăng lên, khi doanh nghiệp áp dụng các biện pháp TĐLLĐ phù hợp với tình hình thực tế trong doanh nghiệp thì bên cạnh việc NLĐ làm việc hăng say, họ cũng sẽ có ý thức vươn lên trong tổ chức, tự giác học tập, tự chủ động, sáng tạo

trong công việc để tạo ra hiệu quả công việc tốt, năng suất lao động tăng cao, đó là mục tiêu chính của doanh nghiệp khi áp dụng các chính sách TĐLLĐ.

Từ các mục tiêu TĐLLV thông qua TLTC, cần phải xác định mục tiêu chính TĐL cho doanh nghiệp là:

- Tăng năng suất lao động;
- Khuyến khích NLD làm việc;
- Thu hút, giữ chân NLD;
- Xây dựng hình ảnh, thương hiệu cho doanh nghiệp;
- Hình thành và phát triển văn hoá của doanh nghiệp.

1.4. Tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính

1.4.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công

Đối với người lao động, tiền lương là một phần cơ bản trong thu nhập, giúp họ và gia đình trang trải những chi tiêu sinh hoạt và dịch vụ cần thiết. Không những thế, tiền lương còn ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ với tổ chức và đối với xã hội. Hơn nữa, khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

Chính vì vậy để đạt được mục tiêu tạo động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần quản trị một cách có hiệu quả công tác tiền lương của mình. Một cơ cấu tiền lương hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền lương đó.

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm 5 nhóm, trong đó có nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất đứng ở vị trí thứ nhất. Trong doanh nghiệp, tiền lương người lao động nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền lương có thực sự là đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao

động bằng chính khoản tiền lương mình nhận được.

Tiền lương là số tiền mà người lao động nhận được một cách cố định thường xuyên theo một đơn vị thời gian như tuần, tháng, quý, năm.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động. Là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Tiền lương giúp người lao động và gia đình họ trang trải chi tiêu, sinh hoạt và các dịch vụ cần thiết, đồng thời cũng là khoản tiền đảm bảo cho người lao động tái sản xuất sức lao động. Tiền lương về bản chất nó chưa phải là động lực. Khi tiền lương quá thấp, không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ cho họ chi tiêu trang trải cho gia đình thì tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm chí còn triệt tiêu động lực. Ngược lại, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ sự an tâm về khoản thu nhập của mình. Tiền lương càng cao thì càng kích thích người lao động làm việc hăng hái và dẫn đến đạt hiệu quả tốt. Mặt khác, tiền lương còn thể hiện giá trị công việc, giá trị và địa vị của người lao động trong gia đình, với tổ chức và xã hội.

Tiền lương không chỉ quan trọng đối với cá nhân người lao động mà còn quan trọng đối với doanh nghiệp. Bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trả lương cao cho người lao động vì còn tùy thuộc vào tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đơn vị. Nhưng doanh nghiệp cần biết tận dụng tối đa chức năng của tiền lương để tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức. Ngoài ra, tiền lương còn là công cụ để giữ gìn, duy trì và thu hút được những lao động giỏi có khả năng phù hợp được với công việc của tổ chức. Do vậy, để tiền lương thực sự phát huy được vai trò, khi xây dựng chế độ trả lương, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc: trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đảm bảo các yêu cầu về tổ chức tiền lương: Rõ ràng, đơn giản, dễ hiểu; làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; đảm bảo tái sản xuất sức lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Sử

dụng hình thức trả lương hiệu quả như: Căn cứ trả lương theo trình độ chuyên môn của người lao động, dựa vào mức độ quan trọng của công việc hoặc dựa vào sức sản xuất sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động.

Nhưng khi mức sống của người lao động còn thấp thì việc nâng cao vai trò của tiền lương sẽ đáp ứng đúng nhu cầu thiết yếu nhất đối với người lao động đó là nhu cầu vật chất

Để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau :

- + Tạo sự công bằng bên trong tổ chức. Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau : Sự công bằng sẽ khuyến khích NLĐ hăng hái làm việc
- + Tạo sự công bằng bên ngoài:Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.
- + Tạo sự công bằng đối với người lao động
- + Năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân : Đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh
- + Cách thức trả lương hợp lý, linh hoạt.

1.4.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng: thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm quán triệt đầy đủ hơn nguyên tắc phân phối theo lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp. Tiền thưởng được biểu hiện bằng tiền hoặc vật chất.

Tiền thưởng không những kích thích vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động, vì tiền thưởng là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần, trách nhiệm, trình độ làm việc...của người lao động. Khoản tiền thưởng sử dụng đúng cách, kịp thời sẽ có tác dụng thôi thúc lòng nhiệt huyết, sự nỗ lực phấn đấu, tinh thần trách nhiệm của người lao động để thi đua hoàn thành kế hoạch, đồng thời góp phần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động trong tổ chức tiền lương, tạo điều kiện để đảm bảo hài hòa mối quan hệ giữa lợi ích của nhà nước, lợi

ích doanh nghiệp và lợi ích của cá nhân người lao động.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng với các loại tiền thưởng năng suất, tiền thưởng sáng kiến lớn có giá trị, thưởng hoàn thành kế hoạch sản xuất sớm trước thời gian quy định, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu... Do đó, việc xây dựng hệ thống tiền thưởng công bằng, phù hợp, đảm bảo khoảng cách thời gian diễn ra hoạt động được thưởng với thời điểm thưởng không quá dài ... sẽ thực sự trở thành công cụ kích thích người lao động làm việc hiệu quả.

Để TĐLLV thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

Xây dựng những quy định về khen thưởng rõ ràng, các mức độ khen thưởng tăng dần tùy thuộc vào thành tích trong công việc.

Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Việc bình chọn, xét duyệt người được khen thưởng phải được tiến hành dựa trên những quy định đã xây dựng như đã nói ở trên và được công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng.

Người được khen thưởng phải là những người hoàn thành xuất sắc công việc được giao hoặc là người hoàn thành công việc tốt nhất trong từng nhóm nhất định hoặc có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức. Cần cho NLĐ thấy rằng khi họ làm việc chăm chỉ và đạt được kết quả cao trong công việc họ sẽ được thưởng xứng đáng với công sức mình đã bỏ ra.

Hình thức khen thưởng phải đa dạng và thỏa mãn nhu cầu mà NLĐ đang phấn đấu.

Tiêu chuẩn xét thưởng phải rõ ràng, cụ thể, hợp lý tránh tình trạng tiêu chuẩn khen thưởng quá khó khiến NLĐ cảm thấy chán nản và ngược lại các tiêu chuẩn khen thưởng không quá dễ dẫn đến tâm lý không cần phấn đấu vẫn được thưởng nếu dễ xảy ra như vậy thì công tác khen thưởng sẽ không còn tạo được động lực làm việc.

Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính

Đúng thời điểm. Khi trả thưởng đúng thời điểm sẽ giúp cho người lao động có động lực làm việc, vững tin trong các chính sách mà tổ chức xây dựng.

1.4.3. Tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương

Như đã phân tích phụ cấp lương nằm trong tổng thu nhập, có tác dụng bổ sung thêm phần lương cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho người lao động đồng thời cũng tạo sự công bằng giữa những người lao động để họ yên tâm làm việc.

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hay khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, không ổn định. Phụ cấp là khoản tiền bù đắp, bổ sung thêm cho thu nhập của người lao động.

Phụ cấp có tác dụng kích thích người lao động thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp người lao động yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Có các loại phụ cấp như: Phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

Cổ phiếu ưu đãi cho công nhân viên: Mục tiêu của chương trình này là làm cho người lao động trở thành một phần trong tổ chức, được làm chủ một phần trong doanh nghiệp, gắn lợi ích của cá nhân người lao động với lợi ích của tổ chức, qua đó sẽ thúc đẩy tinh thần trách nhiệm cũng như nỗ lực làm việc cho họ, đặc biệt là với các nhà quản lý.

1.4.4. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính

Phúc lợi cho người lao động được hiểu bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao trực tiếp. Hay nói cách khác, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Phúc lợi được chia làm hai dạng: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc cho người lao động theo pháp luật quy định như: bảo hiểm xã hội - y tế... Ngoài ra, các doanh nghiệp tùy vào khả năng tài chính có thể xây dựng các phúc lợi tự nguyện cho người lao động như: Nghỉ ngơi hàng năm, tiền ăn

trưa, xăng xe đi lại, tiền điện thoại, hỗ trợ thuê nhà, mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động...

Việc cung cấp các phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm cho người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và giữ gìn lực lượng lao động có trình độ cao. Đồng thời, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, tạo dựng niềm tin của người lao động với Công ty.

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Nhưng đánh giá trực tiếp được là một điều hết sức khó khăn nên chỉ có thể đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như:

1.5.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động

Sự nỗ lực làm việc một thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự nỗ lực làm việc của người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn, ...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc, ... Đây là động lực giúp người lao động phấn đấu làm việc hết mình vì tổ chức. Do đó, thù lao tài chính là yếu tố giúp người lao động có nỗ lực trong công việc của mình thì họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và ngược lại. Nếu họ không nỗ lực với công việc thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

1.5.2. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với

trước khi tạo động lực; Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động thể hiện qua sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...Đặc biệt nếu tổ chức xây dựng được hệ thống lương, thưởng, các phúc lợi tài chính tốt sẽ giúp cho người lao động tích cực, chủ động, sáng tạo hơn.

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

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

1.5.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

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

1.5.4. Mức độ gắn kết của người lao động

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

1.5.5. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động

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

Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. Để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

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

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

1.6.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

- **Quan điểm của chủ sử dụng lao động**

Người sử dụng lao động là người đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho các hoạt động quản trị nhân lực của công ty. Hoạt động quản trị nhân lực có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của người sử dụng lao động với lợi ích chính đáng của NLĐ. Một người sử dụng lao động biết quan tâm đến tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của NLĐ sẽ chú trọng đến việc TĐL cho nhân viên của mình. Ngược lại, người sử dụng lao động mà chuyên quyền, độc đoán có thể sẽ ít quan tâm tới đời sống của nhân viên và có thể bỏ qua những hình thức TĐLLV cho họ. Do vậy mà các chính sách TĐL của doanh nghiệp phải dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động, nếu họ coi trọng chính sách TĐL thì những chính sách đó sẽ được ưu tiên thực hiện hơn, được đầu tư nhiều hơn.

- **Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực**

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong xây dựng các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp. Chính vì vậy năng lực đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự có ảnh hưởng lớn đến TĐLLĐ trong doanh nghiệp. Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự có đủ về số lượng, có năng lực tốt thì sẽ xây dựng được những chính sách nhân sự phù hợp với NLĐ và doanh nghiệp, ngược lại những chính sách nhân sự không phù hợp sẽ không TĐL trong công việc, kích thích NLĐ hăng say làm việc.

Đối với chính sách TĐL cho NLĐ thì đội ngũ nhân viên quản trị nhân lực chính là người trực tiếp “truyền lửa” cho NLĐ, giúp cho họ thêm niềm hứng khởi trong công việc, thêm tinh thần làm việc hăng say. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực chính là người tiếp xúc nhiều nhất với NLĐ, chính họ sẽ thấy được tiềm năng của NLĐ để đề xuất những chính sách TĐL phù hợp với lãnh

- **Vị thế của doanh nghiệp**

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế khác nhau, do đó cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLD khác nhau. Tại Việt Nam một số ngành nghề rất hấp dẫn NLD như: sản xuất ô tô, xe máy,... Những ngành nghề này thường thu hút những lao động có trình độ cao, năng động sáng tạo... và thu nhập trong ngành nghề này cũng cao hơn. NLD làm việc trong ngành nghề này cũng tự hào và vui vẻ hơn. Đồng thời do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi NLD phải luôn luôn cố gắng phấn đấu hết mình cho công việc nếu không sẽ bị đào thải.

Bên cạnh đó sự cạnh tranh trong lĩnh vực này lớn đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải năng động và NLD phải luôn phấn đấu nếu không sẽ bị đào thải vì không đáp ứng yêu cầu công việc. Nếu mức độ cạnh tranh trong ngành cao thì những chính sách TĐL hiệu quả sẽ giúp giữ chân những NLD giỏi ở lại doanh nghiệp cũng như thu hút được các nguồn nhân lực chất lượng ở bên ngoài thị trường hay trong chính những đối thủ cạnh tranh. Còn nếu không chú trọng tới TĐL cho NLD thì doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị mất nguồn nhân lực chất lượng và kéo theo hoạt động kinh doanh sẽ đi xuống.

- **Đặc điểm ngành nghề kinh doanh**

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLD khác nhau. Thông thường trong lĩnh vực công NLD mong đợi sự thành đạt và sự ổn định trong công việc, trong khi đó trong lĩnh vực tư NLD lại đánh giá cao sự thành đạt, thu nhập, sự năng động, linh hoạt trong công việc. Khi ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp được đánh giá cao, sản phẩm tiêu thụ tốt, đòi hỏi phải tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm thì với lượng công nhân viên không đổi, doanh nghiệp cần phải có những công tác TĐL để có thể tạo điều kiện kích thích NLD làm việc hiệu quả hơn.

- **Hiệu quả sản xuất, kinh doanh**

Hiệu quả sản xuất kinh doanh là yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng quỹ tiền lương tại bất kỳ một tổ chức nào. Nó quyết định đến quỹ tiền lương tại tổ chức, qua đó tác động đến phương án trả lương. Doanh thu là kết quả đạt được từ hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh thu càng lớn thì hiệu quả sản xuất càng có hiệu quả, quy mô ngày càng tăng... dẫn đến khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng lớn theo doanh thu đó. Một doanh nghiệp có lợi nhuận thu về cao sẽ thu hút nguồn nhân lực dễ dàng hơn là một doanh nghiệp có lợi nhuận thấp.

Như vậy, hiệu quả sản xuất kinh doanh nó tác động lớn đến quy chế lương nhưng tác động đó không phải một chiều. Quy chế trả lương cũng có những tác động gián tiếp trở lại. Quy chế trả lương được thực hiện công bằng, trả lương gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc... thì khi đó lao động sẽ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho tổ chức đó và doanh nghiệp mới phát triển được. Mối quan hệ hai chiều này được quan tâm, gắn bó, chia sẻ tốt sẽ chính là sự thành công cho một doanh nghiệp trong tương lai.

Doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, sẽ có tiềm lực về tài chính sẽ có nhiều điều kiện thuận lợi trong việc đưa ra những chương trình TĐL thu hút và giữ chân nhân tài, lao động có tay nghề, các hoạt động đào tạo, đãi ngộ được chú trọng, nâng cao sức mạnh cạnh tranh, củng cố vị trí của mình trên thị trường. Và ngược lại, doanh nghiệp nào hạn chế về tài chính sẽ phải lựa chọn những chương trình mang lại hiệu quả cao nhất. Do vậy, mỗi doanh nghiệp luôn luôn phải cân nhắc về vấn đề tài chính trước khi đưa ra các chương trình TĐL, tránh lãng phí ngân sách.

1.6.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

- **Thị trường lao động**

Đặc điểm cơ cấu của thị trường lao động: Thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại này

đang làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm thấy nguy cơ mất việc làm.

Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó thì những người lao động thuộc loại lao động này sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ có nguy cơ mất việc làm cao khi đó cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường lao động những lao động thuộc nhóm đó có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm với mức thu nhập cao hơn vì vậy tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực làm việc cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

- **Quy định của pháp luật**

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định. Điều này ảnh hưởng lớn đến chính sách thù lao của doanh nghiệp.

- **Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước**

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến Tập đoàn. Một số công việc khá đặc thù, vị thế của doanh nghiệp có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Doanh nghiệp cơ bản nên có vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao

Tương tự như vậy nếu người lao động được hưởng mức lương cao hơn so với giá công trên thị trường thì động lực lao động sẽ cao, ngược lại mức lương người lao động được hưởng thấp hơn mức giá công trên thị trường thì động lực lao động sẽ thấp...

1.7. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

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

Kinh nghiệm tạo động lực của FPT

Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (ăn, mặc, ở ...). A. Maslow quan niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được con người. Để đảm bảo những nhu cầu ấy, mỗi người phải tốn rất nhiều khoản chi phí. Do đó, họ cần có những điều kiện về kinh tế, hay nói cách khác, tiền là yếu tố quan trọng nhất tác động lên nhu cầu sinh lý của con người. Qua phân tích tầng đầu tiên của tháp Maslow, các nhà quản lý của FPT đã xác định rõ nhân viên của mình cần gì, muốn gì và qua đó sử dụng nhiều công cụ để TĐL, như cơ chế tiền lương, thưởng, phụ cấp, các chương trình ưu đãi, giải trí, thư giãn...

Cơ chế tiền lương và tiền thưởng: FPT áp dụng cơ chế tiền lương theo vị trí chức danh công việc, gắn với kết quả kinh doanh của đơn vị và hiệu quả công việc của NLD. Việc sắp xếp lương thực hiện vào đầu năm căn cứ vào đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch kinh doanh/kế hoạch công tác của đơn vị và NLD. Do đó theo từng địa bàn hay thâm niên và chức danh thì mỗi chức vụ sẽ đều có một mức lương, thưởng... khác nhau, và khác nhau tại mỗi Tập đoàn tùy thuộc vào tình hình kinh doanh nơi đó. Xét một ví dụ về mức lương ở thời điểm hiện tại và tiền thưởng tại đợt Tết gần nhất 2021 của Tập đoàn FPT Hải Dương:

Bảng 1.1. Mức lương, thưởng của cán bộ, công nhân viên FPT tháng 1/2021

		Lương tháng	Thưởng tết (2017)
Nhân viên phòng kỹ thuật	Mới vào (dưới 1 năm)	10.000.000 (đồng)	40 – 50 (triệu đồng)
	Từ 1 năm trở lên	Tùy số năm mà mức lương có thể dao động nhiều hơn 1 đến vài triệu	
Phó phòng Kỹ thuật		20.000.000 (đồng)	80 – 90 (triệu đồng)
Trưởng phòng Kỹ thuật		25.000.000 (đồng)	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Mức lương của FPT so với các Tập đoàn khác tại Việt Nam có sự biến động qua từng năm, tuy vậy, mức lương này vẫn xếp ở những vị trí khá cao, là một trong những Tập đoàn trả lương cao nhất.

Ngoài ra, Tập đoàn cũng có một số chính sách với cán bộ, nhân viên như sau: Chương trình quyền chọn mua cổ phiếu ESOP cho cán bộ nhân viên của BIC công tác TĐLLV tại FPT.

Riêng đối với nhân viên gắn bó lâu năm, FPT cổ phần hóa và cũng thực hiện chính sách ưu đãi mua cổ phần đối với CBNV trong hệ thống theo thâm niên công tác và theo chức vụ.

Một điểm chung trong các thông báo về chương trình ESOP là: các DN đều dành cổ phiếu cho các cán bộ chủ chốt, lao động xuất sắc, chương trình lựa chọn và mục đích không có gì khác với ý nghĩa của ESOP là thu hút và giữ chân NLĐ.

Đây thực sự là các chương trình giúp NLĐ có được cổ phần và cổ phiếu của DN. Trên thực tế đây là một hình thức chia sẻ lợi ích trong các DN mà cơ cấu cổ đông đang dạng, ban điều hành cũng như NLĐ không sở hữu phần vốn lớn trong DN.

Thông qua các hình thức như thưởng cổ phiếu, bán trực tiếp, đặc biệt là thông qua ESOP, NLĐ có thể trở thành những người đồng sở hữu DN. Cơ chế này tạo ra

sự gắn kết giữa DN và NLĐ. Các chương trình ESOP nếu có gắn với hiệu quả lao động, với sự thành công của DN thông qua các chỉ số như doanh thu, lợi nhuận... trong dài hạn sẽ giúp DN phát triển nhanh hơn, vững chắc hơn.

Tuy nhiên, thực tế trên thế giới cũng có rất nhiều DN thành công nhờ một phần không nhỏ vào các chương trình ESOP. Rất nhiều tỷ phú, triệu phú USD đi lên từ bàn tay trắng. Họ giàu lên chủ yếu nhờ lèo lái những con thuyền DN đi đến hết chuỗi thành công này đến thành công khác và những họ thu về những khoản thưởng khổng lồ, bao gồm cả các cổ phiếu ESOP.

Ngoài ra, FPT còn thường xuyên tổ chức các bữa liên hoan, các chuyến du lịch miễn phí thường niên cho nhân viên.

Kinh nghiệm tạo động lực của Công ty xây dựng 319

Công ty xây dựng 319 là một công ty con trực thuộc Tổng công ty 319 – Bộ Quốc Phòng, là công ty có nhiều điểm tương đồng với Tổng công ty 789.

Các chính sách về tạo động lực vật chất:

Về tiền lương, thưởng: Công ty xây dựng 319 vận dụng áp dụng Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

Các điều kiện khác: Công ty đã tạo môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái, tạo điều kiện làm việc tốt. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty luôn tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, trang thiết

bị đầy đủ phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh. Công ty xây dựng các nội quy, quy chế là thước đo quy chuẩn cho người lao động. Nó là công cụ giám sát các hoạt động của các phòng ban, các cửa hàng đồng thời cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng cá nhân, tập thể mà nhờ đó Công ty đi vào nề nếp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc.

1.7.2. Bài học cho Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Qua nghiên cứu về TĐL thông qua TLTC của các đơn vị trên, tác giả xin rút ra một số kinh nghiệm về TĐL thông qua TLTC cho Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long như sau:

Đối với mục tiêu TĐLLĐ: Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long cần tạo điều kiện để lực lượng nhân lực trẻ phát huy tối đa khả năng, sức sáng tạo của họ thì họ sẽ góp phần to lớn vào quá trình phát triển vững vàng của Tập đoàn trong tương lai. Lao động chất lượng cao phải được trả giá cao, tương xứng để thúc đẩy khả năng sáng tạo của họ.

Đối với Nhà quản trị: là người đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho các hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp, do vậy muốn TĐL tốt thì phải có sự quan tâm của nhà quản trị. Lãnh đạo phải luôn là người làm gương và thúc đẩy NLĐ trong công việc. Người quản lý cần phải hăng hái trong công việc, cần tạo được uy tín trước tập thể thông qua kiến thức, trình độ, kỹ năng quản lý, lối sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người, ...

Đối với TLTC: Lương thưởng, phúc lợi tài chính, phụ cấp lương, cổ phần, ... là mục tiêu lớn nhất của NLĐ, do vậy CSTL cần phải rõ ràng, có kế hoạch tăng lương cụ thể nhằm tránh gây hiểu lầm, thắc mắc trong nhân viên. Khi họ đã rõ ràng về mức lương của mình thì họ sẽ yên tâm làm việc, cống hiến cho Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long nhiều hơn. Tiền lương phải gắn với năng suất lao động, hiệu quả làm việc, mục tiêu sử dụng lao động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE).

2.1 Khái quát chung về Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) được thành lập năm 2001, sau 20 năm hoạt động, Tập đoàn đã trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp thiết bị tòa nhà tại thị trường Việt Nam. Khởi đầu chinh phục khách hàng trong lĩnh vực cung cấp lắp đặt thang máy thang cuốn, bằng nỗ lực tăng cường chất lượng dịch vụ và đa dạng hóa sản phẩm cung cấp tới khách hàng, TLE tiếp tục khẳng định mình trong các hoạt động kinh doanh:

Ngày 17/5/2001: Thành lập Công ty Thang máy & Thiết bị Thăng Long với 21 nhân viên hoạt động trong lĩnh vực cung cấp và lắp đặt thang máy thang cuốn Mitsubishi, Số lượng thang đạt được 2 năm đầu là 25 bộ và chủ yếu là ở Hà Nội. Năm 2005, Công ty Thang máy & Thiết bị Thăng Long trở thành nhà phân phối chính thức về sản phẩm thang máy thang cuốn của hãng Mitsubishi thông qua hợp đồng thỏa thuận giữa hai bên. Tiếp tục mở rộng cung cấp lắp đặt sản phẩm điều hòa không khí trung tâm Mitsubishi.

Vào năm 2006, Tập đoàn phát triển và Thành lập chi nhánh Hồ Chí Minh, chinh phục thị trường phía Nam vào năm 2006, Chi nhánh Đà Nẵng vào năm 2011, VPĐD Nha Trang vào năm 2014, VPĐD Cần Thơ vào năm 2016, VPĐD Quảng Ninh vào năm 2018.

Năm 2009, TLE thành công xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008. Năm 2020, TLE đạt Hệ thống Quản lý an toàn & sức khỏe nghề nghiệp theo tiêu chuẩn OHSAS 18001: 2007, và chuyển đổi thành công sang

tiêu chuẩn ISO 4500:2018 năm 2021 và TLE trở thành công ty thang máy đầu tiên tại Việt Nam xây dựng thành công Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, chứng chỉ do tổ chức Bureau Veritas Certification cấp. [480 thang máy, thang cuốn].

Đến năm 2010, TLE Khánh thành tòa nhà TLE Building tại 44 Hào Nam, Đống Đa, Hà Nội.

Đến năm 2015, TLE mở rộng chi nhánh thành lập VPĐD tại Đà Nẵng. Công ty đạt được sự phát triển mạnh mẽ với hơn 500 nhân viên. Đồng thời, khai trương tòa nhà điều hành, hoàn thành nhà máy số 2, nâng cấp nhà máy số 1 của công ty CP Thành Thắng Thăng Long với tổng quy mô gần 70.000 m². Tổng mức đầu tư hơn 350 tỷ đồng. Tổng nhân sự toàn Tập đoàn đạt 1500 nhân viên.

Năm 2018, TLE phát triển vượt trội với mức doanh số đạt 2000 tỷ đồng, số lượng thang đạt được 1000 bộ/năm

Năm 2019, TLE cải thiện môi trường làm việc, TLE khánh thành văn phòng Trần Thái Tông tại 27/75 Trần Thái Tông, Hà Nội. Với số lượng thang đạt được hơn 10.800 bộ với 5000 công trình trên 63 tỉnh thành Việt Nam.

Tầm nhìn

Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long hoạt động trên nguyên tắc coi trọng và giữ gìn chữ “TÍN”, không ngừng nâng cao công nghệ thích nghi với sự thay đổi, hoàn thiện chất lượng dịch vụ để trở thành nhà cung cấp thiết bị tòa nhà hàng đầu Việt Nam, mang lại sự hài lòng cao nhất cho khách hàng.

Mục tiêu

- Đa dạng hóa sản phẩm của Tập đoàn nhằm đáp ứng nhu cầu của các đối tượng khách hàng ở mức cao nhất

- Có chế độ ưu đãi đặc biệt cho khách hàng tiềm năng, khách hàng thân thiết, lắng nghe ý kiến hợp lý của khách hàng để hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ của Tập đoàn.

- Đội ngũ nhân viên được đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn khoa học công nghệ và nhận thức rõ về tầm quan trọng của việc đáp ứng cao nhất các yêu cầu của khách hàng là nhân tố quyết định mang lại thành công cho Tập đoàn.

– Tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc và liên tục cải tiến Chuẩn hóa các quy trình làm việc, thường xuyên xem xét và cải tiến các quy trình để đáp ứng với chuẩn trong Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO9001:2008.

Giới thiệu đặc điểm hàng hóa kinh doanh

Công ty là một doanh nghiệp có tư cách pháp nhân hoạt động sản xuất kinh doanh theo chức năng nhiệm vụ của mình và được pháp luật bảo vệ. Công ty có chức năng và nhiệm vụ sau:

Tiến hành sản xuất kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký, đúng mục đích thành lập doanh nghiệp. Xây dựng, tổ chức và thực hiện các mục tiêu kế hoạch do BGD đề ra trong khuôn khổ pháp luật và định hướng của Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội.

Tuân thủ chính sách, chế độ pháp luật của Nhà nước về quản lý quá trình thực hiện thi công và tuân thủ những quy định trong các hợp đồng xây dựng đã ký kết với các chủ đầu tư.

Quản lý và sử dụng vốn theo đúng quy định và đảm bảo có lãi.

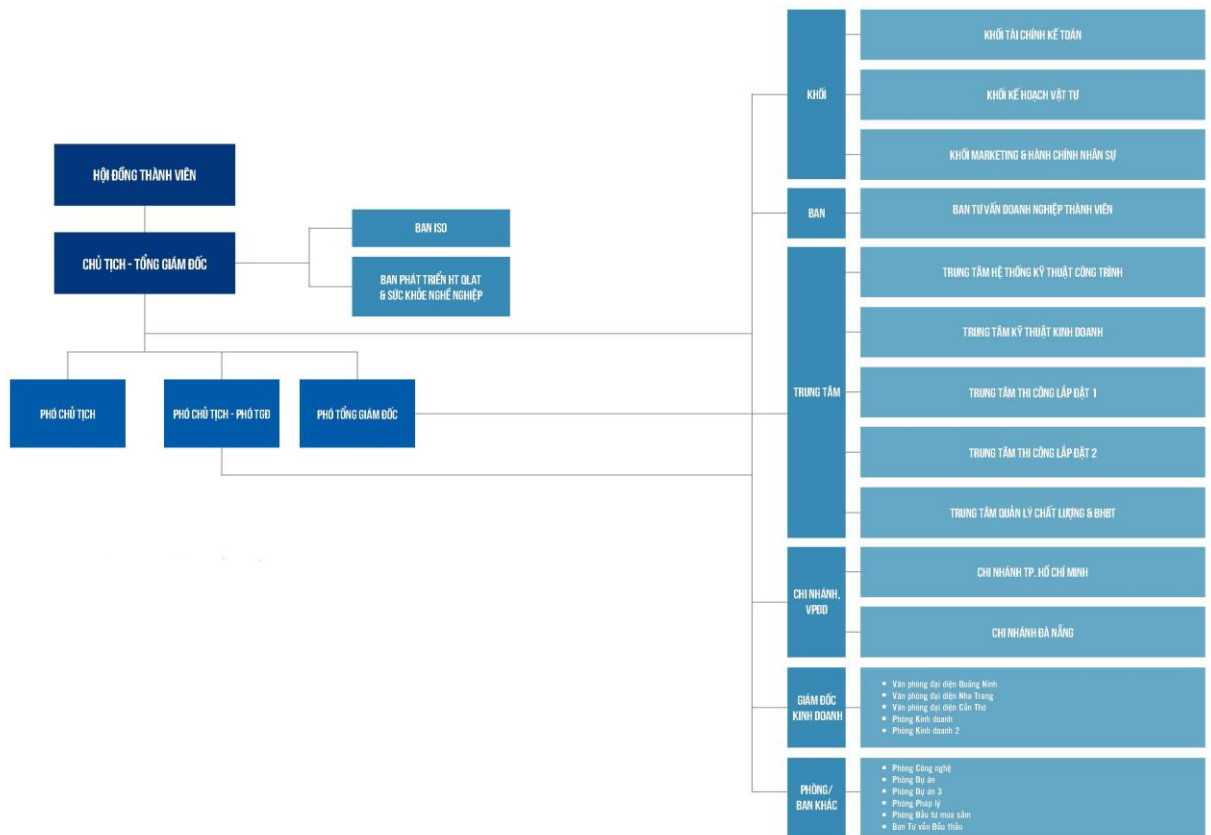
Tăng cường xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, từng bước hiện đại hoá phương pháp phục vụ, xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp trong thời gian mới.

Mở rộng các mối quan hệ, phát triển thị trường, đảm bảo cân bằng thu chi, hoàn thành nghĩa vụ đối với nhà nước, nâng cao đời sống của người lao động.

Chịu sự kiểm tra và thanh tra của các cơ quan Nhà nước, tổ chức có thẩm quyền theo quy định của Pháp luật.

Thực hiện những quy định của Nhà nước về bảo vệ quyền lợi của người lao động, vệ sinh và an toàn lao động, chăm lo và nâng cao đời sống cho người lao động, vì đặc thù của ngành xây dựng là lao động rất vất vả. Bảo vệ môi trường sinh thái, đảm bảo phát triển bền vững, thực hiện đúng những tiêu chuẩn kỹ thuật mà công ty áp dụng cũng như những quy định có liên quan tới hoạt động của công ty.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Nhiệm vụ của từng bộ phận như sau: Ban giám đốc bao gồm giám đốc và phó giám đốc

+ **Chủ tịch HĐQT- Tổng Giám đốc:** là người đứng đầu đại diện theo pháp luật của tập đoàn, là người quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn. Giám đốc có quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong tập đoàn, bảo vệ quyền lợi cho cán bộ công nhân viên, quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong tập đoàn, phụ trách chung về vấn đề tài chính đối nội, đối ngoại

+ **Phó Chủ tịch giám đốc:** là người quản lý các công việc tại công ty, thay thế giám đốc điều hành mọi công việc khi giám đốc đi vắng. Tuy nhiên phải chịu trách nhiệm trước giám đốc về nhiệm vụ được giao.

+ **Khối marketing & hành chính nhân sự:** Đầu mối tham mưu, đề xuất, giúp việc Giám đốc về triển khai thực hiện công tác tổ chức - nhân sự và phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Bộ phận marketing lập kế hoạch nhằm thực hiện việc nghiên cứu, nắm bắt nhu cầu thị trường, tổ chức mạng lưới bán hàng, tiếp nhận sản phẩm, chuẩn bị hàng hóa và tiêu thụ sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng với chi phí kinh doanh nhỏ nhất.

+ **Khối tài chính – kế toán:** Bộ máy kế toán của công ty được tổ chức theo hình thức kế toán tập trung, toàn bộ công việc kế toán từ việc xử lý chứng từ, ghi sổ, đối chiếu, lập báo cáo tài chính... được tổ chức và thực hiện tại phòng kế toán. Các nhân viên ở các bộ phận trong công ty như nhân viên bán hàng, thủ kho... có nhiệm vụ thu thập chứng từ và gửi về phòng kế toán của công ty để kịp thời xử lý hạch toán. Phân tích hoạt động kinh doanh và đưa ra các ý kiến đề xuất giúp cho công tác quản lý công ty của giám đốc.

+ **Trung tâm kỹ thuật kinh doanh:** gồm các chuyên viên, kỹ sư phụ trách về công tác kỹ thuật của sản phẩm, máy móc thiết bị. Ngoài ra phòng kỹ thuật còn có nhiệm vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm.

+ **Trung tâm thi công, lắp đặt:** lập kế hoạch và đảm bảo vật tư cho quá trình thi công lắp đặt của Tập đoàn được diễn ra liên tục. Trực tiếp tổ chức thực hiện các hợp đồng thi công và giải quyết vấn đề phát sinh trong khi thực hiện

- Tiếp cận thị trường định hướng kinh doanh thích hợp cho tập đoàn. Lập các kế hoạch kinh doanh dựa trên cơ sở các báo cáo, thống kê định kỳ và dựa trên cơ sở thực tế thị trường, đề ra các biện pháp thực hiện kế hoạch kinh doanh.

+ **Phòng nhập khẩu:** Chịu trách nhiệm khâu toàn bộ sản phẩm hàng hóa của công ty.

+ **Trung tâm quản lý chất lượng:** Chịu trách nhiệm bảo hành sản phẩm, các dịch vụ sau bán hàng, bảo trì, bảo dưỡng các sản phẩm do Tập đoàn phụ trách

+ **Các chi nhánh:** Thực hiện phân phối sản phẩm của Tập đoàn đến tay khách hàng.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

Hơn 20 năm thành lập đến nay, trải qua các biến động trong kinh doanh mặc dù có nhiều khó khăn nhưng lãnh đạo công ty cùng tập thể cán bộ công nhân viên của mình đã cố gắng nỗ lực tạo được thành công nhất định. Thị trường xây dựng trong thời gian vừa qua đã có những biến động vô cùng lớn. Nhiều doanh nghiệp đã phải giải thể vì thua lỗ và áp lực cạnh tranh. Nhờ có chính sách hợp lý, mô hình doanh nghiệp nhỏ dễ thích nghi với những khủng hoảng ngành mà Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) đã có uy tín và thương hiệu trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Trong ba năm gần đây (2019 -2021), kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã không ngừng tăng lên qua các năm giúp người lao động yên tâm làm việc và gắn bó với công ty.

Bảng 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Đơn vị tính: tỷ đồng

Các chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020		Năm 2021	
	Số tiền	Số tiền	Thay đổi % so với năm 2019 (%)	Số tiền	Thay đổi % so với năm 2020 (%)
Tổng doanh thu (D)	2525	2585	16,43	2565	12,95
Tổng chi phí (F)	1062	1155	8,81	1235	15,82
Tổng lợi nhuận (L)	1463	1430	26,29	1330	28,36
Sức SXKD (D/F)	1,176	1,205	2,47	1,227	1,83
Sức sinh lợi (L/F)	0,176	0,205	16,48	0,227	10,73
Tỷ suất LN (L /D)	0,150	0,170	13,33	0,185	8,82

Qua số liệu doanh thu và lợi nhuận của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) cho thấy doanh thu và lợi nhuận của công ty nhìn chung có xu hướng tăng từ năm 2019 – 2021, mặc dù năm 2021 có xu hướng giảm do ảnh hưởng của dịch bệnh covid. Về doanh thu Năm 2020 doanh thu 11,42% so với năm 2019, năm 2021 tăng 17,94% so với năm 2020. Về lợi nhuận năm 2020 lợi nhuận tăng 26,28% so với năm 2019, năm 2021 tăng 28,35% so với năm 2020. Kết quả cho thấy tình hình kinh doanh của công ty tăng trưởng khá tốt năm 2021 tăng cao hơn mức tăng năm 2020.

Nhìn vào bảng 2.1 ta thấy sức sản xuất kinh doanh của công ty năm 2019 đạt 1,176 lần, năm 2020 đạt 1,205 lần, năm 2021 đạt 1,227 điều này cho thấy sức sản xuất kinh doanh có xu thế tốt lên, doanh thu tăng trưởng liên tục từ năm 2019-2021. Năm 2020 doanh thu 16,42% so với năm 2019, năm 2021 tăng 12,95% so với năm 2020.

Về sức sinh lời năm 2019 đạt 0,176, năm 2020 đạt 0,205, năm 2021 đạt 0,227. Chính vì mức tăng của doanh thu của công ty năm 2021 lớn hơn tốc độ tăng của doanh thu năm 2020 và năm 2020 cao hơn năm 2019.

Tỷ suất lợi nhuận cũng tương tự sức sinh lời tăng đều qua các năm 2019-2021 nguyên nhân được cho là lợi nhuận tăng đều qua các năm, do Tập đoàn có chính sách mở rộng quy mô

Nhìn chung kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm 2021, năm 2020 có giảm hơn so với năm 2019 một chút. Do ảnh hưởng của tình hình dịch bệnh nhưng mức giảm của Tập đoàn không đáng kể.

2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Là một Tập đoàn kinh doanh sản phẩm đòi hỏi tính trí tuệ cao nên Tập đoàn đòi hỏi nhân sự phải có trình độ học vấn cao, sức khỏe tốt. Từ khi thành lập đến nay Tập đoàn đã có sự biến động lớn về nhân sự. Những ngày đầu mới thành lập công ty chỉ có 21 người nên 1 người đã phải làm công việc của nhiều người. Đến nay sau 20 năm đi vào hoạt động Tập đoàn đã có nhiều chuyển biến về mặt nhân sự từ 21 người thì nay công ty đã lên đến hơn 1572 người.

Người số lượng nhân viên chính thức và hợp đồng dài hạn của mình, tùy theo công việc cụ thể mà Tập đoàn tuyển thêm cộng tác viên. Chủ yếu công việc là phát tiếp thị, giới thiệu máy móc hệ thống thang máy đến các công ty đến người có nhu cầu.

**Bảng 2.2 Tình hình nguồn nhân lực của Tập đoàn thang máy
Thiết bị Thăng Long (TLE)**

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Số lượng (người)	So sánh (%)	Số lượng (người)	So sánh (%)
Tổng số cán bộ nhân viên	1552	1555	5,77	1572	10,91
Trình độ			5,77		
- Trên đại học	250	254	0,00	251	25,00
- Đại học	858	854	4,65	858	11,11
-cao đẳng	442	447	0,00	463	0,00
- trung cấp	0	0		0	
-khác	2	0	50,00	0	0,00
Độ tuổi					
Từ 22 đến 25 tuổi	435	467	16,67	471	21,43
Từ 26-30 tuổi	632	654	4,76	667	4,55
Từ 31-40 tuổi	325	338	0,00	341	9,09
Từ 41 tuổi	160	96	0,00	93	12,50

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Qua bảng số liệu cho thấy:

Số lượng cán bộ nhân viên của Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) năm 2021 là 1572 cán bộ, tăng 17 cán bộ so với năm 2020 (55 cán bộ), tức tăng 10,91%. Năm 2020 là 55 cán bộ tăng 3 cán bộ tương ứng 5,77% so với năm 2019. Ta thấy năm 2021 số lượng tuyển dụng cao hơn năm trước cho thấy năm 2021 công ty tăng cường mở rộng kinh doanh hơn các năm trước.

Năm 2021, Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) đã tuyển dụng thêm tất cả 6 cán bộ nhân viên mới, trong khi năm 2019 tuyển dụng thêm 3 cán bộ

nhân viên mới. Như vậy, số lượng cán bộ nhân viên được tuyển mới năm 2021 tăng 20% so với năm 2020. Nguyên nhân của việc tuyển dụng nhân viên mới năm 2021 so với năm 2020 là do tình hình hoạt động kinh doanh của công ty mở rộng thị trường tốt hơn. Do đó, Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) đã tuyển dụng thêm một số cán bộ nhân viên mới.

Hầu hết cán bộ nhân viên trong công ty đều có trình độ từ đại và học trở lên, số nhân viên cao đẳng và không có trung cấp có một số cán bộ trình độ khác là công nhân thi công, lái xe và tạp vụ. Năm 2020 số lượng cán bộ nhân viên có bằng từ đại học trở lên là 1108 cán bộ năm 2019 là 50 cán bộ tăng 4 người, năm 2021 là 17 cán bộ, tăng 5 người. Cán bộ nhân viên có bằng đại học trở lên chiếm tỷ trọng lớn trong đội ngũ cán bộ, do đó chất lượng cán bộ nhân viên ở đây là tương đối cao.

Độ tuổi của cán bộ nhân viên trong Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) là tương đối trẻ. Chiếm tỷ lệ cao nhất ở độ là ở độ tuổi từ 26-30 qua các năm 2019-2021, là độ tuổi mà có khả năng lao động cống hiến tốt nhất. Với lực lượng đội ngũ cán bộ còn tương đối trẻ, đồng đều sẽ giúp cho Tập đoàn thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) có một sức trẻ trong các hoạt động kinh doanh của mình.

Cán bộ nhân viên trong công ty là đội ngũ cán bộ trẻ, có trình độ chuyên môn tương đối tốt, ngoại ngữ tốt. Điều đó sẽ trở thành lợi thế phát triển của công ty không chỉ hiện tại mà còn là trong tương lai.

2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

2.2.1 Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công

Tập đoàn đang áp dụng hai hệ thống tiền lương: Tiền lương hưởng thực tế hàng tháng (lương năng suất) và tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội, tính lương các ngày nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội.

* Trả lương năng suất được thực hiện như sau:

- Căn cứ tính lương cho người lao động:

+ Dựa vào những thỏa thuận đã ký kết hợp đồng lao động theo luật lao động.

+ Dựa vào thực tế tình hình kinh doanh của công ty.

+ Dựa vào kết quả thực hiện công việc của từng bộ phận như doanh số của bộ trực tiếp là bộ phận kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của bộ phận gián tiếp như khối văn phòng, hành chính, kế toán, ...

+ Hình thức trả lương cơ bản:

Công thức tính:

$$TL_{TG} = \frac{H_{HSLi} \times TL_{mindn}}{N_{CD}} \times N_{TTi} + PCI \text{ (nếu có)}$$

Trong đó

+ TL_{TG} : Tiền lương cơ bản của lao động i

+ H_{HSLi} : Hệ số lương của lao động i

+ TL_{mindn} : Mức lương tối thiểu doanh nghiệp

+ PCI: Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)

+ N_{CD} : Số ngày công chế độ (26 ngày)

+ N_{TT} : Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.

+ Hình thức trả lương theo doanh thu

Đây là hình thức trả lương cho bộ phận lao động trực tiếp là khối kinh doanh của công ty

-Lương/ thưởng theo doanh số cá nhân

-Lương/ thưởng theo doanh số nhóm

-Các hình thức thưởng kinh doanh khác: Phát triển thị trường, đạt doanh số...

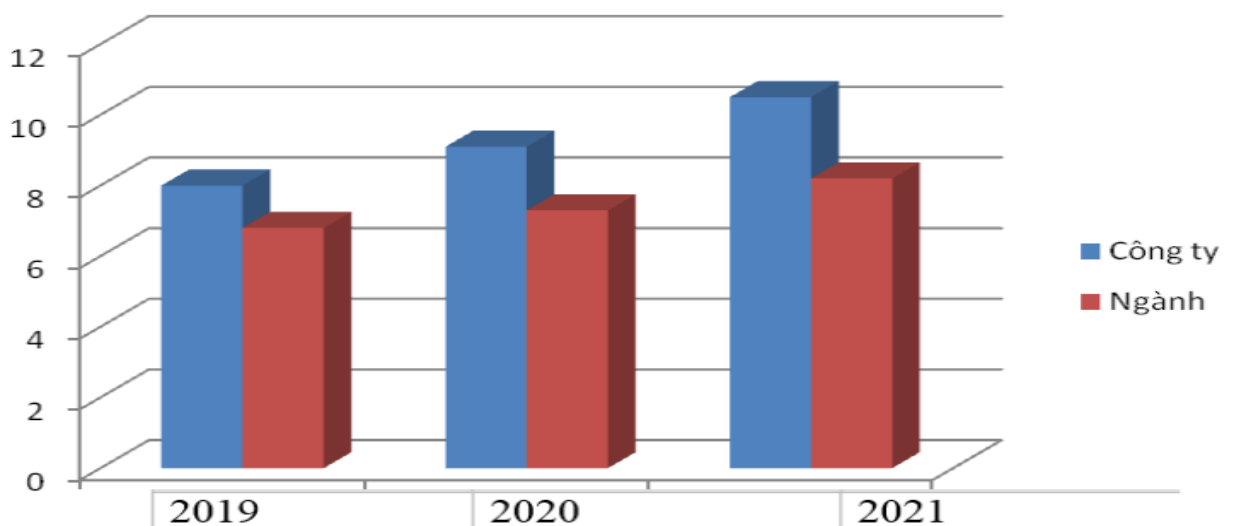
Về mức lương của công ty hiện nay và so với mức lương của ngành như sau:

Bảng 2.3 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) và mức lương của chi nhánh

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Số lượng	So sánh (%)	Số lượng	So sánh (%)
Tập đoàn	8	9,1	13,75	10,5	15,38
Chi nhánh	6,8	7,3	7,35	8,2	12,33

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)



Hình 2. 1 Tình hình mức lương của Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Lương trung bình của công ty qua các năm 2019-2021 đều cao hơn mức lương trung bình của ngành, điều này cho thấy về mức độ thu hút về tiền lương so với thị trường chung là công ty có sức thu hút khá lớn.

Lương trung bình công ty năm 2021 của công ty là 9,1 triệu tăng 13,75% so

với năm 2020 và tăng cao hơn mức trung bình của ngành là 7,35%. Mức lương trung bình công ty năm 2021 của công ty là 10,5 triệu tăng 15,38% so với năm 2020 và tăng cao hơn mức trung bình của ngành là 12,33%.

Tuy mức lương của trung bình Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) là cao hơn so với mặt bằng lương trung bình của ngành, tuy nhiên với mức chi tiêu ở địa bàn Hà Nội thì với mức thu nhập này chỉ đảm bảo cho người lao động mức sống ở mức trung bình với những sinh hoạt cơ bản chứ chưa đảm bảo cho người lao động ở mức có thể tích lũy hay, nhất là đối với những người có gia đình thì khó khăn hơn.

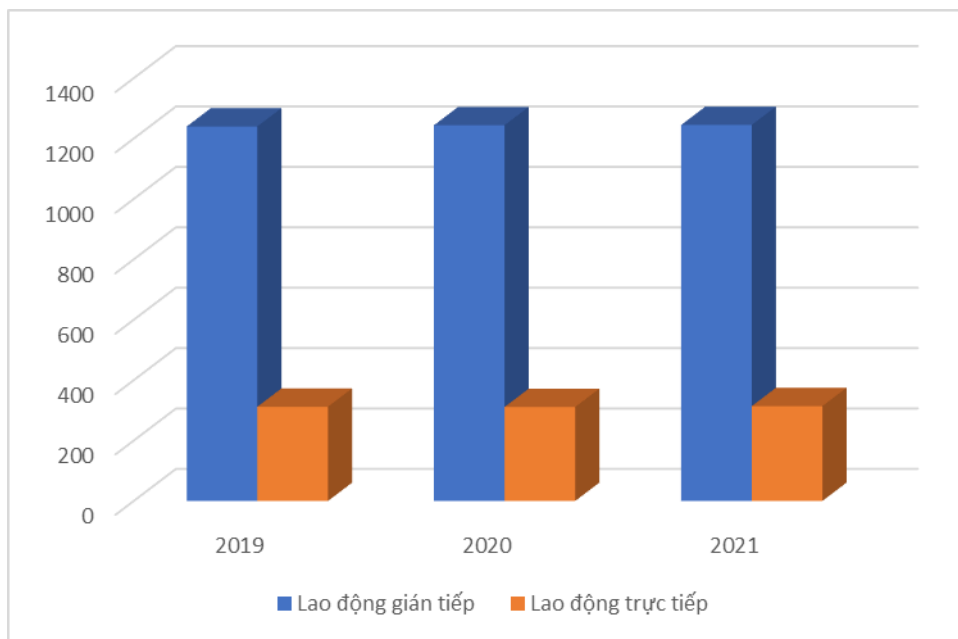
So sánh mức lương của khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp

Bảng 2.4 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) của lao động trực tiếp và gián tiếp

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng người	Số lượng người	Tỷ lệ (%)	Số lượng người	Tỷ lệ (%)
Lao động gián tiếp	1240	1244	79.90	1258	80.03
Lao động trực tiếp	312	311	20.10	314	19.97
Tổng	1552	1555	100	1572	100

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))



Hình 2.3 Tình hình mức lương của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) của lao động trực tiếp và gián tiếp

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Qua bảng trên cho thấy khối lao động trực tiếp cao hơn khá nhiều khối lao động gián tiếp qua các năm, mức cao này xấp xỉ 79,9%, điều này cho thấy mức chênh lệch lương cao hơn khá nhiều của 2 khối, điều này giải thích do khối lao động trực tiếp mức lương phụ thuộc vào kết quả kinh doanh trực tiếp chính vì vậy họ có động lực rất lớn trong công việc của mình từ đó sẽ cho mức thu nhập tốt cho họ.

Để khẳng định tiền lương là yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE), tác giả tiến hành khảo sát và cho kết quả như sau:

**Bảng 2.5 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Tập đoàn Thang máy
Thiết bị Thăng Long (TLE) về tiền lương**

TT	Tiêu chí	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
1	Mức lương có tương xứng với sự đóng góp người lao động hay không	3,59	3,79
2	Cách tính lương của công ty có hợp lý không	3,67	3,87
3	Cách tính lương của công ty có công bằng hay không	3,31	3,63
4	Mức trả lương của công ty có cạnh tranh so với thị trường không	3,65	3,89
5	Mức trả lương của công ty có đảm bảo đời sống người lao động không	3,67	3,91
	Chung	3,652	3,818

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Nhận xét về yếu tố tiền lương: Theo số liệu khảo sát tổng hợp, tác giả có một số nhận xét như sau:

Nhận xét về yếu tố tiền lương: Theo số liệu khảo sát tổng hợp, tác giả có một số nhận xét như sau:

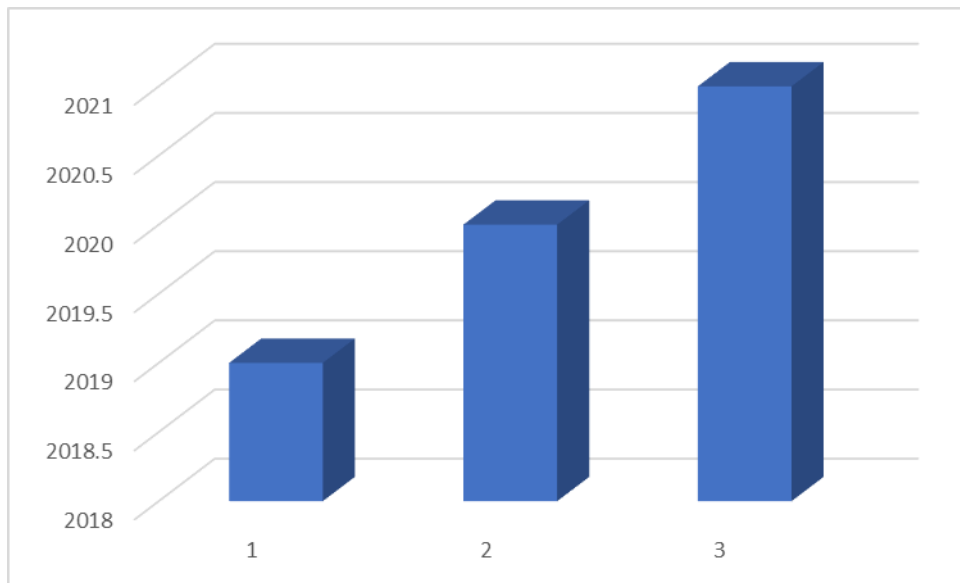
Các kết quả trong bảng khảo sát được cho điểm tương đối cao và đồng đều cho thấy người lao động khá hài lòng về việc chi trả tiền lương của công ty. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, tỷ lệ lao động gián tiếp hài lòng hơn với mức tiền lương đang cho trả hơn lao động trực tiếp. Trong đó mức trả lương của công ty cho người lao động khá cao nên được cho điểm cao nhất. Điều này cho thấy người lao động của công ty đánh giá mức trả lương của công ty có đảm bảo đời sống người lao động. Kết quả cũng phù hợp với mặt bằng lương của công ty so với mặt bằng chung của ngành là cao hơn. Tuy nhiên mức lương cho từng bộ phận lao động có vẻ

chưa hợp lý, nên được đánh giá thấp nhất. Như vậy, mức lương chi trả cho các bộ phận (bộ phận gián tiếp, bộ phận trực tiếp) có tương xứng với sự đóng góp người lao động hay không? Điều này là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới năng suất cũng như hiệu quả lao động của người lao động. Vì vậy, Tập đoàn cần xem xét để có cách chi trả tiền lương cho người lao động của Tập đoàn sao cho phù hợp với mức đóng góp của người lao động trong công ty.

Tóm lại qua bảng kết quả khảo sát trên, trung bình của toàn bộ mẫu khảo sát của lao động trực tiếp là 3,652; Lao động gián tiếp là 3,818. Điều này cho thấy mức độ về đồng ý khá cao qua các câu hỏi khảo sát về tiền lương chi trả cho người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE). Đây chính là cơ sở để các bước phân tích tiếp theo về sự ảnh hưởng của yếu tố thù lao tài chính lên động lực làm việc của người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng

Các khuyến khích về tài chính ở đây là tiền thưởng, tăng lương, phân chia lợi nhuận, ..., các khuyến khích về tài chính thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến việc tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.



Hình 2.4 Tình hình thưởng của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Bảng số liệu cho thấy, tỷ lệ khen thưởng chiếm tỷ lệ khá lớn trong thu nhập của người lao động. Điều này cho thấy sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đối với người lao động. Năm 2020 số tiền chi thưởng của công ty là 1,89 tỷ tăng 10,71% so với năm 2019, năm 2021 số tiền chi thưởng của công ty là 2,13 tỷ tăng 12,9% so với năm 2020 cho thấy, công ty liên tục tăng mức độ thưởng và tốc độ những năm gần đây tăng cao hơn những năm trước, đây chính sách mà công ty hướng tới nhằm tăng động lực làm việc cho người lao động và cũng là để người lao động gắn bó làm việc với công ty.

Hiện nay, Tập đoàn thực hiện các chế độ tiền thưởng gồm: Thưởng quý (3 tháng thưởng/lần), thưởng nhân các ngày nghỉ lễ, tháng lương thứ 13, thưởng đột xuất.

Nguồn tiền thưởng: Từ lợi nhuận của công ty và thu nhập từ hoạt động cho thuê kho bãi, mặt bằng.

Thưởng quý: Công ty thực hiện chi thưởng cho người lao động dựa trên bình bầu đánh giá xếp loại từng tháng, công ty chia ra làm 3 mức A, B, và C từ đó sẽ chi thưởng thành 3 mức 1, 2, và 3.

Mức thưởng phân loại A, B, C theo các tiêu chí sau:

+Mức A: Hệ số 1,2: áp dụng với người vượt mức doanh số từ trên 150% trở lên

+Mức B: Hệ số 1,0: áp dụng với người vượt mức doanh số từ 120% - 150%

+Mức C: Hệ số 0,8: áp dụng với người vượt mức doanh số từ 100%-120% trở lên

Đối với các bộ phận phòng, ban khác thì tiền thưởng được tính hưởng mức doanh thu chung của bộ phận kinh doanh.

Bên cạnh đó người lao động trong Tập đoàn được hưởng tháng lương thứ 13 thưởng cho người lao động dựa trên cơ sở hệ số lương đóng bảo hiểm xã hội và kết quả phân loại bình xét thi đua cuối năm, công ty cũng chia ra làm 3 mức A, B, và C từ đó sẽ chi thưởng thành 3 mức 1, 2, và 3.

Thưởng nhân các ngày nghỉ lễ 30/4-1/5, 2/9, ...: hiện công ty chi thưởng ngày lễ tất cả đồng đều là 2 triệu/ 1 lao động.

Thưởng đột xuất: Tập đoàn quy định thưởng đột xuất cho những lao động có thành tích xuất sắc trong tháng: chi thưởng từ 1-3 triệu.

Các khuyến khích về tài chính ở đây là tiền thưởng, tăng lương, phân chia lợi nhuận, ..., các khuyến khích về tài chính thực chất là khoản tiền bổ sung tiền lương nhằm thực hiện nguyên tắc phân phối lại hay phân phối bổ xung cho lao động, đồng thời tạo động lực cho người lao động để họ quan tâm đến việc tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

**Bảng 2.6 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Tập đoànThang máy
Thiết bị Thăng Long về nhân tố các khuyến khích tài chính**

TT	Tiêu chí	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
1	Mức thưởng công ty là hợp lý	3,68	3,56
2	Sự công bằng trong trả thưởng	3,66	3,42
3	Thời điểm trả thưởng là hợp lý	3,61	3,51
	Chung	3,65	3,49

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Nhận xét về mức thưởng và khuyến khích tài chính: Theo số liệu khảo sát tổng hợp, tác giả có một số nhận xét như sau:

Người lao động của Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long đánh giá theo bảng khảo sát thì mức thưởng công ty là được cho điểm cao nhất. Tỷ lệ lao động trực tiếp đánh giá mức thưởng cao hơn tỷ lệ lao động gián tiếp. cụ thể, điểm trung bình chung của lao động trực tiếp là 3.65; còn lao động gián tiếp là 3,49. Đây là điều hợp lý vì người lao động ngoài yếu tố tiền lương thì yếu tố thưởng được người lao động rất quan tâm do đó họ rất quan tâm đến mức thưởng. Các công ty cũng luôn mong muốn có những khoản thưởng ngoài tiền lương để động viên và tạo động lực cho người lao động. Đây cũng là một trong yếu tố để thu hút lao động và giữ chân người giỏi của tập đoàn. Tiếp theo là sự công bằng trong trả thưởng được người lao động trong Tập đoàn đánh giá điểm đứng thứ 2, cho thấy sự sự công bằng trong trả thưởng cũng được người lao động trong công ty đánh giá khá quan trọng, sự công bằng luôn là yếu tố quan trọng trong một tập thể, vì khi có sự công bằng mọi người đều vui vẻ với mức nhận phần thưởng của mình mà ko có sự tị nạnh với đồng nghiệp tránh gây nên sự mất đoàn kết nội bộ trong công ty.

Thông qua kết quả khảo sát có thể thấy chính sách đánh giá thưởng như hiện

nay của tập đoàn đã phần nào tạo ra động lực làm việc cho người lao động, người lao động tại tập đoàn đã nhận thấy sự công bằng trong trả thưởng từ đó giúp tạo ra năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên, trong cách tính hệ số thưởng theo doanh thu các bộ phận phòng ban khác ăn theo hệ số lương của bộ phận kinh doanh sẽ không phản ánh chính xác hiệu quả làm việc của họ, khiến họ không nỗ lực thực hiện công việc tốt

2.2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương

Phụ cấp là phần thu nhập thêm của người lao động, kết hợp với tiền lương tạo nên thu nhập hàng tháng cho người lao động. Hiện nay công ty đang thực hiện 2 loại phụ cấp : Phụ cấp trách nhiệm, và phụ cấp .

- Phụ cấp trách nhiệm :

Đây là khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho những cán bộ công nhân viên nắm giữ những chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao. Phụ cấp trách nhiệm gồm 4 mức :

- Mức 0,5: áp dụng đối với Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng Công ty và các xí nghiệp.
- Mức 0,3: áp dụng đối với Trưởng phòng Công ty.

Chức danh	Mức phụ cấp trách nhiệm	
	Hệ số phụ cấp	Số tiền
Giám Đốc, Phó Giám Đốc, Kế toán trưởng	0,5	2.210.000
Trưởng phòng và tương đương	0,3	1.326.000
Phó phòng và tương đương	0,2	884.000

- Mức 0,2: áp dụng đối với Phó phòng Công.
- Mức 0,1: áp dụng đối với tổ trưởng các tổ sản xuất. Phụ cấp này được tính

như sau:

Công thức tính phụ cấp trách nhiệm:

$$M_{PC} = HS_{PCTN} \times ML_{tt}$$

Trong đó :

M_{PC} : mức phụ cấp trách nhiệm.

HS_{PCTN} : hệ số phụ cấp trách nhiệm công việc.

ML_{tt} : mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước = 4.420.000 đồng.

Công ty quy định phụ cấp trách nhiệm được tính trong đơn giá tiền lương và hạch toán vào chi phí kinh doanh và được trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Phụ cấp thâm niên : đây là khoản phụ cấp riêng của công ty dành cho những người lao động làm việc lâu năm tại công ty. Việc thực hiện phụ cấp thâm niên của công ty được thực hiện theo quy định sau : Người lao động làm việc cho công ty đủ 15 năm đối với lao động nữ, đủ 20 năm đối với lao động nam thì được hưởng 10%. Cứ thêm 1 năm làm việc thì mức phụ cấp tăng thêm 1% và mức phụ cấp tối đa là 15%.

Phụ cấp thâm niên được tính như sau :

$$M_{PC} = HS_{TN} \times HS_{cbcv} \times ML_{TT}$$

Trong đó :

M_{PC} : Mức phụ cấp thâm niên

HS_{TN} : Hệ số thâm niên theo quy định của Công ty.

HS_{cbcv} : Hệ số theo cấp bậc(với công nhân), theo chức vụ (với cán bộ).

ML_{TT} : Mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước = 4.420.000 đồng.

2.2.4. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính

Về phúc lợi bắt buộc: Đây là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật, gồm có đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo

hiểm thất nghiệp cho người lao động và được công ty thực hiện trích nộp đầy đủ.

Về phúc lợi tự nguyện: công ty luôn duy trì trong nhiều năm qua việc thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ đối với người lao động. Thăm hỏi tặng quà nhân các ngày thương binh, liệt sỹ đối với người lao động là thương binh hoặc con các gia đình liệt sỹ. Tổ chức cho các cháu nhân dịp Quốc tế thiếu nhi, vui Tết Trung thu, tặng quà các cháu là học sinh giỏi, thi đạt kết quả cao.

Bên cạnh đó, vào dịp nghỉ hè của học sinh công ty thường niên tổ chức tour du lịch cao cấp cho tất cả gia đình người lao động với kinh phí công ty tài trợ hoàn toàn, mục đích tái tạo năng lượng làm việc và sự gắn bó cống hiến của người lao động cho công ty. Xây dựng hình ảnh công ty là một đại gia đình.

Bảng 2.7 Các khoản chi phúc lợi của tập đoàn

ĐVT: đồng

TT	Nội dung các khoản chi	Mức chi
1	Ngày phụ nữ 8/3 và 20/10	300.000
2	Ngày Tết thiếu nhi	300.000
3	Ngày Tết Trung thu	300.000
4	Người lao động ốm đau nhẹ	500.000
5	Người lao động ốm đau phải phẫu thuật	2.000.000 - 5.000.000
6	Cha mẹ, con cái ốm đau	2.000.000
7	Người lao động cưới	5.000.000
8	Người lao động mất	10.000.000
9	Tứ thân phụ mẫu, con cái mất	2.000.000
10	Nghỉ mát	Tài trợ hoàn toàn

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, công ty đã chú trọng đến việc cung cấp chế độ phúc lợi tự nguyện đầy đủ. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo công ty không chỉ đối với bản thân người lao động mà còn cả gia đình họ, tạo tâm lý yên tâm làm việc cho người lao động, sự tin tưởng và gắn bó với công ty.

**Bảng 2.8 Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động
tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long về nhân tố Phúc lợi**

TT	Tiêu chí	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
1	Sự đầy đủ của phúc lợi	3,88	3,62
2	Sự phù hợp của phúc lợi với nguyện vọng của người lao động	4,01	3,72
3	Các chương trình thăm hỏi là nguồn động viên cán bộ công nhân viên	3,9	3,91
	Chung	3,93s	3,75

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo số liệu khảo sát tổng hợp, tác giả có một số nhận xét như sau:

Người lao động trong Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long đánh giá theo bảng khảo sát trong yếu tố phúc lợi thì sự đầy đủ về phúc lợi là được cho điểm cao nhất. Bởi đầy đủ về phúc lợi như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp được người lao động rất quan trọng, trước kia khi kinh tế tư nhân còn chưa phát triển thì một trong yếu tố mà người lao động rất chuộng khi làm công ty nhà nước đó chính là yếu tố phúc lợi, ngoài sự đảm bảo về sự không bao giờ thất nghiệp thì yếu tố về già có lương theo chế độ được người lao động đặc biệt quan tâm. Yếu tố này trước chỉ làm trong công ty nhà nước hoặc trong khối hành chính sự nghiệp mới có còn doanh nghiệp làm bên ngoài không có hoặc có rất ít. Ngày nay với sự phát triển của kinh tế tư nhân và các quy định luật pháp nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động thì người lao động dù làm công ty nhà nước hay công ty tư nhân đều được đóng bảo hiểm xã hội, và người lao động vẫn rất quan tâm đến các yếu tố bảo hiểm xã hội, y tế, ...chính vì vậy yếu tố phúc lợi đầy đủ này ngoài lương thưởng ra vẫn được người lao động trong Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long coi trọng.

Tiếp theo là sự phù hợp về phúc lợi với nguyện vọng của người lao động trong Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long đánh giá mức động hài lòng khá cao: tỷ

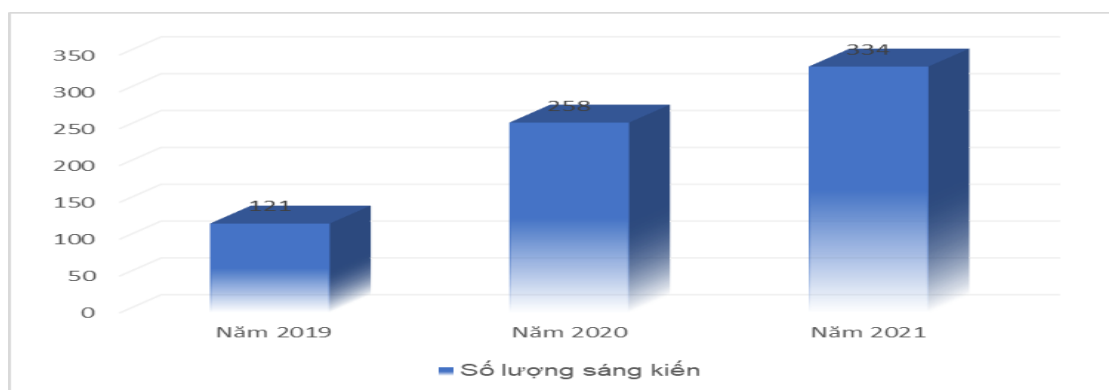
lệ người lao động rằng “Sự phù hợp của phúc lợi với nguyện vọng của người lao động” điểm trung bình đánh giá là 4,01, cho thấy sự phù hợp về phúc lợi được người lao động trong công ty đánh giá khá quan trọng. Sự phù hợp ở đây như là tỷ lệ mức đóng bảo hiểm xã hội, y tế, bảo hiểm thất nghiệp của người lao động vì các mức đóng liên quan đến thu nhập của chính người lao động, mức đóng người lao động quan tâm chính là sự hài hòa giữa lợi ích và chi phí, nếu tỷ lệ đóng thấp thì quyền lợi được hưởng sau này thấp, nếu đóng cao thì quyền lợi về sau hưởng cao tuy nhiên cao quá thì lại ảnh hưởng đến thu nhập hiện tại, như vậy ở một mức độ phù hợp sẽ làm hài lòng người lao động.

2.3. Đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

2.3.1. Sự nỗ lực làm việc của người lao động.

Sự nỗ lực làm việc của người lao động thể hiện qua thái độ, tinh thần làm việc của người lao động cũng là một yếu tố đánh giá công tác tạo động lực. Một người lao động thường cố gắng hoàn thành nhiệm vụ trong công việc, luôn tìm cách để đạt được kết quả cao nhất với những sáng tạo, sáng kiến trong lao động, năng suất và hiệu quả công việc. Cụ thể, theo số liệu của hình 2.12 cho thấy sáng kiến cải tiến của Tập đoàn qua các năm như sau:

Đơn vị: Sáng kiến



Hình 2.5: Số lượng sáng kiến cải tiến qua các năm từ năm 2019 đến năm 2021

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Năng suất lao động và số lượng sáng kiến cải tiến liên tục tăng qua các năm cho thấy người lao động thức 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 người lao động ở công ty đã đạt được hiệu quả nhất định.

Ngoài ra, để đánh giá sự nỗ lực làm việc của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát người lao động tại tập đoàn và cho kết quả như sau:

Bảng 2.9: Khảo sát mức độ đóng góp của người lao động tại Tập đoàn Thăng máy Thiết bị Thăng Long (TLE)

TT	Tiêu chí	Lao động trực tiếp	Lao động gián tiếp
1	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ Tập đoàn	3,78	3,52
2	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Tập đoàn luôn thực hiện các hoạt động chi trả và khích lệ kịp thời	3,86	3,72
3	Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về Thù lao tài chính của Tập đoàn	3,61	3,91
4	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản thù lao hấp dẫn trong chế độ thù lao tài chính của Tập đoàn	3,75	3,99
	Chung	3,75	3,78

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát trong bảng 2.12 cho thấy, nhìn chung người lao động tại công ty luôn thấy mình nỗ lực đóng góp cho tập đoàn cũng như hiểu được tính công bằng trong công tác chi trả thù lao của tập đoàn. Đa số lao động trực tiếp và gián tiếp khi được trả lời đều đồng ý và hoàn toàn đồng ý với ý kiến trên thể hiện qua điểm số trung bình chung của nhóm lao động gián tiếp là 3,78 và lao động trực tiếp là: 3,75.

2.3.2. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

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

Bảng 2.10: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 – 2021

Đơn vị: lượt

Mức độ	2019	2020	2021
Khiển trách	269	310	299
Sa thải	8	9	6

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Số lao động vi phạm kỷ luật trong năm của Tổng công ty khá nhiều nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ. Do đó có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của người lao động ở đây chưa thực sự tốt, số lao động vi phạm chủ yếu thuộc bộ phận trực tiếp sản xuất. Lao động trực tiếp sản xuất chủ yếu là các lao động trẻ, lại có trình độ thấp hơn lao động làm việc gián tiếp tại khối văn phòng nên tỷ lệ vi phạm do ý thức chưa cao là điều dễ hiểu, tuy nhiên nó cũng phản ánh tới công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật, và công tác tạo động lực chưa thực sự mang lại hiệu quả cả, tác động được nhiều tới bộ phận lao động vi phạm này.

2.3.3. Mức độ gắn kết của người lao động

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

Bảng 2.11: Số lao động tự ý bỏ việc qua các năm*Đơn vị: Người*

Năm	2019	2020	2021
Số người	189	172	166
Thuyên chuyển công việc	74	49	63

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

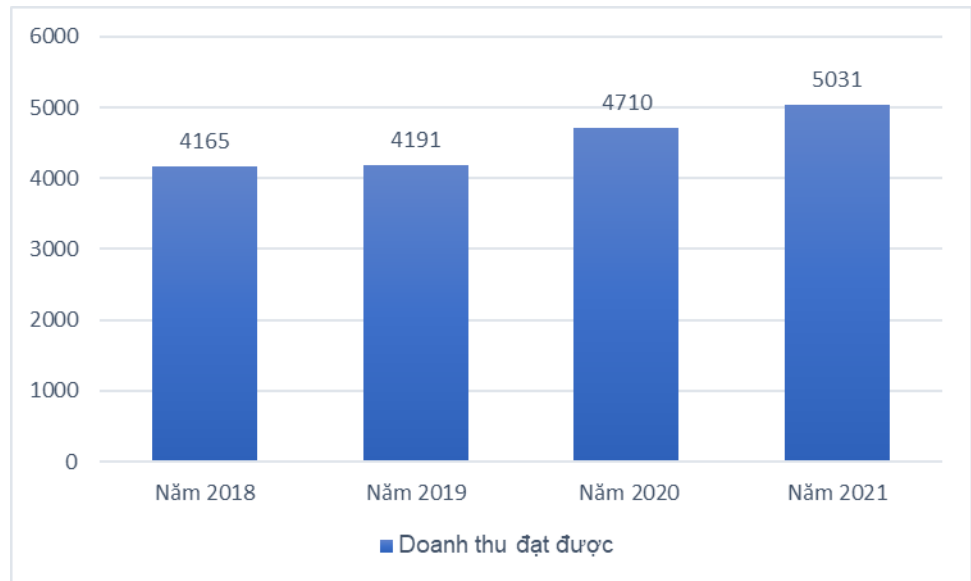
Tình hình nghỉ việc của người lao động chủ yếu diễn ra ở bộ phận công nhân trực tiếp sản xuất. Điều này chứng tỏ người lao động ở bộ phận này chưa thực sự hài lòng với Tổng công ty dẫn tới tình trạng bỏ việc, ngoài ra còn từ nguyên nhân chủ quan của người lao động. Vì vậy mà Tổng công ty phải thường xuyên tuyển dụng lao động mới

2.3.4. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động tại Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE), ta có thể đánh giá theo các mặt sau:

- Sản lượng trung bình của người lao động

Đơn vị: Triệu đồng



Hình 2.6: Doanh thu trung bình của người lao động từ năm 2019 đến năm 2021

(Nguồn: Khối tài chính- kế toán)

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoànThang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

2.4.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

- Quan điểm của ban lãnh đạo công ty về vấn đề tạo động lực**

Quan điểm của ban lãnh đạo tập đoàn luôn coi: “Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của Tập đoàn trong việc thực hiện kết quả kinh doanh, phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế trong cạnh tranh”

Ý thức được vai trò rất quan trọng của nhân lực đối với tổ chức nên lãnh đạo Tập đoàn luôn coi công tác tạo động lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của bộ phận quản trị nhân lực trong tập đoàn. Vì vậy, mỗi một chính sách tạo động lực được đưa ra đều được Tập đoàn nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

Với phương hướng hoạt động trong thời gian tới và truyền thống của công ty luôn coi trọng yếu tố con người là trên hết. Do vậy, lãnh đạo Tập đoàn tiếp

tục quan tâm trực tiếp đến cuộc sống của người lao động. Chú trọng nhất đến các thù lao tài chính nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả, năng suất và chất lượng. Để có thể chi trả lương thưởng kèm các quỹ phúc lợi tốt nhất có thể tới người lao động. Với quan điểm của lãnh đạo Tập đoàn như trên, ảnh hưởng rất lớn tới các chính sách thù lao tài chính mà Tập đoàn đang áp dụng với người lao động

- **Mục tiêu và chiến lược phát triển của Tập đoàn**

Định hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới có các mục tiêu như:

- + Nâng cao năng lực đội ngũ lao động trong Tổng công ty cả về phẩm chất lẫn chất lượng chuyên môn.

- + Mở rộng và phát triển thêm các chi nhánh tại Miền trung, Tây Nguyên

Để hoàn thành được những mục tiêu đã đặt ra thì đòi hỏi Tập đoàn phải có những chính sách nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng một cách cụ thể, đảm bảo yếu tố chi phí và tính khả thi cao nhất. Chính định hướng phát triển của Tập đoàn ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng các chính sách thù lao và động lực làm việc của cán bộ công nhân viên và người lao động tại Tập đoàn.

- **Tình hình sản xuất kinh doanh của Tập đoàn**

Với quan điểm của lãnh đạo Tập đoàn là luôn “lấy con người là trung tâm”- hướng tới con người, do đó nên trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn cũng đạt được kết quả đáng kể. Cụ thể, kết quả sản xuất kinh doanh của tập đoàn thể hiện qua kết quả sau:

Sau đây là số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh và một vài hoạt động tài chính trong 3 năm từ 2019 đến 2021 của Tập đoàn.

Bảng 2.12. Doanh thu và lợi nhuận của Tập đoàn giai đoạn 2019-2021***Đơn vị: Tỷ đồng***

Các chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
	Số tiền	Số tiền	Số tiền
Tổng doanh thu (D)	2525	2585	2565
Tổng lợi nhuận (L)	1463	1430	1330

(Nguồn: Khối tài chính- kế toán)

Qua bảng trên ta có thể thấy được rằng doanh thu của Tập đoàn tăng đều qua các năm. Tuy năm 2021, doanh thu có giảm hơn so với năm 2020 do ảnh hưởng của tình hình dịch bệnh covid kéo dài, nhưng bất chấp sự đóng băng của thị trường bất động sản hoạt động của Tập đoàn vẫn được coi là hiệu quả, điều này vẫn không ảnh hưởng nhiều đến hoạt động chung của Tập đoàn. Vì vậy, công tác tạo động lực cần được chú trọng hơn nữa để có thể phát huy ở mức cao nhất hiệu quả làm việc.

- **Đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn**

Là một tập đoàn lớn với sản phẩm đòi hỏi chất lượng, nên đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn đều là nguồn nhân lực chất lượng cao và tuổi trẻ. Cụ thể, cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Tập đoàn thông qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.13. Đặc điểm nguồn nhân lực của Tập đoàn giai đoạn 2019-2021

Độ tuổi	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 22 đến 25 tuổi	435	28.03	467	30.03	471	29.96
Từ 26-30 tuổi	632	40.72	654	42.06	667	42.43
Từ 31-40 tuổi	325	20.94	338	21.74	341	21.69
Trên 41 tuổi	160	10.31	96	6.17	93	5.92
Tổng cộng	1552	100	1555	100	1572	1572

(Nguồn: Khối tổ chức hành chính – Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE))

Nguồn nhân lực theo giới tính tại Tập đoàn chủ yếu trong độ tuổi 26-30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất trên 40% tổng số lao động tại Tập đoàn, điều này cũng ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng các chính sách tạo động lực nói chung và tạo động lực thông qua thù lao tài chính nói chung. Nhu cầu của lao động trẻ tuổi mong muốn tập trung nhiều hơn đến các chính sách thù lao tài chính, do họ phải lo tài chính phục vụ nhu cầu cuộc sống ổn định cho gia đình.

2.4.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

- **Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước**

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... Tập đoàn luôn tuân thủ và thực hiện đúng pháp luật cũng như những chính sách của nhà nước. Điều này tạo cho người lao động an tâm khi làm việc trong Tập đoàn.

- **Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước**

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát,

thất nghiệp hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến Tập đoàn. Vì vậy mà Tập đoàn cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của người lao động.

- **Vị thế của Tập đoàn**

Với công việc của Tập đoàn khá đặc thù, vị thế Tập đoàn có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Tập đoàn thuộc lĩnh vực kinh doanh đặc thù - ngành lắp đặt thiết bị thang máy cơ bản nên có vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Do đó, tập đoàn cũng tạo được thương hiệu khá tốt trên thị trường lao động trong ngành Xây dựng. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách tạo động lực Tập đoàn.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những mặt đạt được

- **Tạo động lực thông qua tiền lương:**

Quyền tiền lương luôn duy trì ở mức cao so với mặt bằng chung, mức lương mà Tập đoàn chi trả cho nhân viên luôn cao hơn so với mặt bằng chung trong của các công ty sản xuất cùng lĩnh vực và với mặt bằng chung.

Cách tính tiền lương đơn giản, dễ hiểu, và chi tiết áp dụng cho từng bộ phận. Bên cạnh đó, Tập đoàn còn xét tăng bậc, ngạch lương định kỳ hai năm một lần nhằm ghi nhận và động viên kịp thời NLĐ. Tại phiếu khảo sát, hầu hết NLĐ đều được giới thiệu về cách tính lương và hiểu rõ cách chi trả tiền lương hàng tháng.

Trả lương không chỉ dựa vào kết quả kinh doanh chung mà còn dựa trên thâm niên công tác, trình độ học vấn, kỹ năng chuyên môn giúp cho NLĐ luôn muốn gắn bó lâu dài với Tập đoàn có động lực nâng cao trình độ, nghiệp vụ.

Hệ số lương theo công việc đã tạo ra sự khác biệt về tiền lương đối với những người nhân viên có cùng thâm niên làm việc nhưng đảm nhiệm những công việc

khác nhau yêu cầu trình độ và trách nhiệm khác nhau. Điều này đã tránh được sự cào bằng trong phân phối thu nhập.

Phương pháp trả lương linh hoạt giúp Tập đoàn chủ động trong hệ thống tiền lương và những thay đổi từ bên trên.

Việc trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương tạo ra sự công bằng, khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Hình thức trả lương thời gian giản đơn có ưu điểm đơn giản, dễ tính, đem lại thu nhập ổn định cho người lao động. Hình thức trả lương theo thời gian có thưởng vừa phản ánh trình độ thành thạo và thời gian làm việc của người lao động, vừa gắn chặt thành tích công tác của từng người thông qua các chỉ tiêu xét thưởng đã đạt được. Vì vậy nó khuyến khích người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo mức lương cứng đảm bảo phân phối tiền lương và thu nhập tương ứng với ngân sách, chất lượng và hiệu quả công việc thực hiện của tập thể, cá nhân người lao động.

Tạo động lực thông qua tiền thưởng:

Việc công ty áp dụng một mức tiền thưởng dựa trên ngày công lao động thực tế đã khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Gắn tiền thưởng với tỷ lệ thưởng chính là công ty đã gắn mức thưởng với kết quả hoạt động kinh doanh, với sự nỗ lực của nhân viên. Điều này khiến người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác, phấn đấu nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh.

Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp. đồng thời khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, tập trung làm việc phấn đấu hoàn thành sớm tiến độ. Các phòng ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt

được danh hiệu đơn vị giỏi, các cá nhân cùng nhau phấn đấu để dành được danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua...

Chính sách khen thưởng công khai, đa dạng về các chế độ thưởng, đã kịp thời bổ sung thêm nguồn thu nhập cho NLĐ, giúp NLĐ an tâm công tác, làm việc có hiệu quả.

Tạo động lực thông qua phụ cấp:

Trên cơ sở cấp bậc, chức vụ cũng như trọng trách của cán bộ quản lý, công ty đã đưa ra những mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau, thể hiện qua các mức hệ số phụ cấp. Tương ứng với các chức vụ từ thấp đến cao, có các hệ số phụ cấp tương ứng từ thấp đến cao. Điều này đảm bảo tính chính xác, công bằng và hợp lý. Với việc thực hiện chính sách phụ cấp trách nhiệm, công ty đã kích thích động viên người lao động đảm đương tốt trọng trách được giao, tăng thêm tinh thần trách nhiệm cho người quản lý – người giữ vai trò chủ đạo trong việc đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Cùng với phụ cấp trách nhiệm, công ty còn áp dụng phụ cấp thâm niên, điều này không chỉ thể hiện sự quan tâm của công ty tới những người đã làm việc lâu năm, trung thành với công ty mà còn tác động tới mọi thành viên trong công ty, khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với doanh nghiệp.

Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự trẻ thông qua chiến lược đào tạo nguồn nhân lực trẻ, đầu tư trợ cấp kinh phí cho đào tạo cán bộ quản lý, trợ cấp tiền cho những kỹ sư, cử nhân trẻ... Với việc làm này công ty đã khuyến khích động viên được đội ngũ nhân sự trẻ tích cực học hỏi, tìm tòi, nâng cao hơn nữa trình độ tay nghề, dần trẻ hoá đội ngũ nhân sự với tác phong làm việc công nghiệp, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Từ đó thúc đẩy sự phát triển của công ty.

Ngoài ra công ty còn thực hiện một số khoản trợ cấp tự nguyện khác : trợ cấp đi lại phục vụ việc đi họp, đi dự hội nghị... của cán bộ quản lý.

Về phúc lợi:

Công ty đóng BHXH cho 100% người lao động. Hàng tháng công ty nộp đủ 22% tiền BHXH cho Nhà nước. Hàng năm công ty đều trích BHXH chi trả các chế độ : ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, và tử tuất cho người lao động. Công ty nộp bảo hiểm y tế cho 100% cán bộ công nhân viên trong công ty với mức 4,5% theo quy định, cấp phát thuốc khi ốm đau, đóng Bh thân thể tự nguyện cho người lao động. Điều này thể hiện sự chăm lo của công ty tới sức khỏe của người lao động, khiến người lao động yên tâm, hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Việc trích lập 2% tổng số tiền lương trả cho người lao động để hình thành quỹ Công đoàn, chi cho các hoạt động đại hội công đoàn, quà thăm hỏi nhân viên ốm đau... Tuy chỉ là những lời thăm hỏi, động viên, những món quà nho nhỏ nhưng cũng khiến nhân viên thấy được sự quan tâm, tình cảm ấm cúng của tập thể, của công ty dành cho họ.

Công ty đảm bảo chế độ hưu trí cho người lao động để họ có nguồn thu nhập khi nghỉ hưu, tặng quà hay tiền vào các dịp lễ tết, trả đầy đủ lương cho người lao động vào các ngày nghỉ theo đúng quy định.

Ngoài ra công ty còn trang bị các loại sách báo, các tạp chí cần thiết tạo các phòng ban của công ty, hỗ trợ kinh phí để mua sắm trang thiết bị bảo hộ lao động. Hàng năm công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, tham quan. Tổ chức các chương trình thể dục thể thao, các chương trình văn nghệ. Tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp họ tái sản xuất sức lao động để tiếp tục làm việc với năng suất và hiệu quả cao hơn.

2.5.2. Những hạn chế tồn tại:

Về tiền lương:

Việc trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. Người lao động đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.

Tiền thưởng:

Là một công ty có bề dày lịch sử nhưng lại chưa có khoản tiền thưởng cho lòng trung thành của nhân viên, chưa có tiền thưởng do đảm bảo ngày công cho nhân viên. Công ty chỉ chú trọng khen thưởng vật chất, chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần: cơ hội thăng tiến...

Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy hết tác dụng, kích thích người lao động tích cực làm việc.

Về phụ cấp:

Trong điều kiện hiện nay mức phụ cấp mà công ty đưa ra còn ở mức trung bình, thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt ngày càng ra tăng. Các hình thức phụ cấp chưa đa dạng, công ty chưa có phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động... Nguyên nhân không nằm ngoài việc do tình hình kinh doanh của Công ty còn gặp nhiều khó khăn.

Về trợ cấp:

Chính sách trợ cấp của công ty còn nhiều hạn chế, chưa đa dạng, phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ công nhân viên. Công ty hiện chưa có khoản trợ cấp đất đỏ cho người lao động, trong khi hiện nay giá cả sinh hoạt đang tăng mạnh, thực phẩm tăng, có mặt hàng tăng gấp đôi. Vì vậy khoản trợ cấp này là hết sức cần thiết, đảm bảo khả năng chi trả cho những nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người lao động. giúp họ ổn định cuộc sống, đặc biệt là trong những giai đoạn mà nền kinh tế có dấu hiệu của lạm phát cao. Khi cuộc sống không ổn định, hàng ngày luôn phải lo lắng chuyện cơm, áo, gạo, tiền thì người lao động sẽ không thể yên tâm công tác, không tập trung vào công việc và năng suất làm việc sẽ giảm sút. Chưa áp dụng trợ cấp đất đỏ là một hạn chế mà công ty cần có biện pháp khắc phục.

Hiện nay công ty chưa có quỹ trợ cấp khó khăn để giúp đỡ những công nhân viên có hoàn cảnh hết sức khó khăn, những trường hợp bất khả kháng, những trường hợp mất việc khi có sự thay thế của máy móc hoặc khi bố trí, sắp xếp chuyển công tác hay do việc giảm biên chế.

Về phúc lợi:

Chính sách phúc lợi của công ty còn nhiều hạn chế, chưa đa dạng phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ nhân viên. Chưa có nhiều dịch vụ dành cho cán bộ nhân viên. Công ty hiện chưa có chính sách phúc lợi về tài chính, cho cán bộ công nhân viên vay tiền giảm lãi. Mức tiền thưởng công ty dành cho cán bộ công nhân viên vào dịp ngày Lễ, tết chưa cao, khoản quỹ phúc lợi choc ho việc nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, du lịch hè,du xuân đầu năm cho cán bộ công nhân viên còn hạn chế, chưa thực sự tạo tinh thần thoải mái nghỉ ngơi, thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, chưa thực sự kích thích được người lao động.

Bên cạnh đó hiện nay công ty chưa tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho cán bộ công nhân viên tại Công ty. Có câu : “không gì quý bằng sức khoẻ”, sức khoẻ thì sẽ làm ra của cải vật chất. Vậy việc chăm lo đến sức khoẻ người lao động cần được

công ty quan tâm hơn nữa, đặc biệt là công tác khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Bản mô tả phân tích công việc, yêu cầu công việc, thiết kế chưa rõ ràng. Khối lượng công việc của mỗi người lao động đang đảm nhận hàng ngày bị chồng chéo, không hợp lý, ảnh hưởng đến tâm lý người lao động không được phân công công việc đúng chuyên môn.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể còn chung chung nên việc đánh giá để chia lương xét thưởng còn mang tính bình quân. Nên việc đánh giá thành tích của từng cá nhân là chưa chính xác, cán bộ quản lý đôi lúc truyền tải nhiệm vụ cho nhân viên không được chi tiết, cụ thể.

Việc chi trả lương và thưởng cho khối lao động trực tiếp mà chỉ tính mặt bằng chung trong cách trả thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bên cạnh những nguyên nhân đã kể trên còn một số nguyên nhân khách quan, do tác động của thị trường và các quy định của chính phủ nên nhiều lúc môi trường tạo động lực của Tổng công ty hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế khiến công ty mất đi nhiều hợp đồng, công việc làm trở nên khó khăn vì thế công cụ tài chính- kinh tế (công cụ chính) ít nhiều bị ảnh hưởng và hoạt động kém hiệu quả hơn

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TẬP ĐOÀN THANG MÁY THIẾT BỊ THĂNG LONG (TLE)

3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

Qua quá trình phân tích ở trên ta có thể thấy Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long (TLE) đang có những lợi thế về phân phối sản phẩm cho Tập đoàn Mitsubishi, luôn được người tiêu dùng trong nước tin tưởng. Cùng với bề dày và uy tín thương hiệu, kinh nghiệm kinh doanh trong nước, chất lượng đội ngũ nhân viên của Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long (TLE) ngày càng cải thiện, mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng và các đối tác. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng khốc liệt của hoạt động kinh doanh, vai trò của các chính sách bán hàng đóng vai trò then chốt quyết định lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và thành công chung của doanh nghiệp. Để giành được lợi thế cạnh tranh, công ty cần nâng cao và hoàn thiện chính sách bán hàng, chính sách phân phối sản phẩm hợp lý.

Trong thời gian tới (2022 -2030) Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long (TLE) cần có chính sách phù hợp để giữ vững và gia tăng thị phần, nâng cao khả năng cạnh tranh, bảo vệ uy tín và phát huy thế mạnh của công ty. Cụ thể đó là:

- Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách chiến thắng đại dịch Covid và nhằm chinh phục những chỉ tiêu kinh doanh cao như doanh số và lợi nhuận.

- Phát huy uy tín thương hiệu Mitsubishi với chất lượng thang Mitsubishi nhập khẩu rất tốt, thương hiệu tốt

- Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng,

đối tác và người lao động.

-Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiên bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, về kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

-Nỗ lực mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

- Tiến thành đa dạng hóa sản phẩm phân phối, đa dạng hóa kinh doanh, tạo dựng tên tuổi công ty tại thị trường cả nước. Mở rộng tăng cường hệ thống các cửa hàng, phát triển đội ngũ nhân viên năng động nhiệt tình, công ty cần thiết lập kênh phân phối vươn tới các tỉnh thành trong cả nước, cần có các chính sách chiết khấu tốt cho các đại lý.

- Gia tăng các loại hình hoạt động thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm như tăng cường quảng cáo trên báo chí, đài truyền hình, tăng cường marketing online, mạng xã hội giới thiệu sản phẩm, tăng cường các dịch vụ hậu mãi như bảo hành sản phẩm, tư vấn, lắp đặt sản phẩm ... tuy phải bỏ ra chi phí khá lớn nhưng nó đem lại hiệu quả trong tương lai.

-Tăng cường bán hàng, cung cấp cho các công trình lớn qua đó nâng tầm hình ảnh công ty và quảng bá cho sản phẩm của công ty.

- Điều chỉnh hoặc thay đổi cơ cấu, chức năng và nhiệm vụ của nhân sự các phòng ban, điều chỉnh lương hợp lý.

-Nâng cao năng lực quản lý, Tổ chức các lớp giảng dạy các lớp về quản trị cho Giám đốc và lãnh đạo cấp trung của công ty.

-Mở các lớp đào tạo về bán hàng, marketing cho các nhân viên kinh doanh.

- Bố trí lại cán bộ trong doanh nghiệp, có chính sách, cơ chế đãi ngộ để giữ chân những người lao động giỏi và thu hút nhân tài.

3.1.1 Mục tiêu tạo động lực lao động của Tập đoàn Thang máy thiết bị Thăng Long (TLE)

Với phương hướng hoạt động trong thời gian tới và truyền thống của

công ty luôn coi trọng yếu tố con người là trên hết. Do vậy, lãnh đạo công ty tiếp tục quan tâm trực tiếp đến cuộc sống của người lao động. Chú trọng nhất đến các thù lao tài chính nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả, năng suất và chất lượng. Để có thể chi trả lương thưởng kèm các quỹ phúc lợi tốt nhất có thể tới người lao động, công ty chú trọng đến:

- Tăng cường công tác tiếp thị để mở rộng thị trường nhằm tăng doanh thu
- Hoàn thiện hình thức trả lương phù hợp để nâng cao tính cạnh tranh.
- Chính sách thưởng hợp lý để kích thích người lao động, thu hút và giữ gìn người lao động giỏi.
- Cố gắng nâng lương cho bộ phận lao động gián tiếp cao hơn dựa vào hiệu quả kinh doanh.

3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động

Công ty hướng tới tập trung một số nội dung chính sau:

** Kích thích về vật chất cho người lao động*

- Thông qua tiền lương:

Hoàn thiện cơ chế trả lương, gắn với hiệu quả công việc để thúc đẩy người lao động làm việc, học hỏi, nâng cao trình độ, đáp ứng tốt yêu cầu công việc, giữ chân và thu hút lao động giỏi.

- Thông qua tiền thưởng:

Thực hiện chế độ thưởng gắn với hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng công khai, minh bạch, đối tượng thưởng công bằng với người lao động, để khuyến khích họ làm việc nhiệt tình và gắn bó với công ty.

- Thông qua các quỹ phúc lợi trong công ty: Đa dạng hình thức phúc lợi như trao học bổng cho con em cán bộ công ty có thành tích học tốt, gói nghỉ dưỡng cho gia đình có thành tích và sáng tạo trong công việc....

** Kích thích về điều kiện môi trường làm việc*

3.2 Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE).

3.2.1 Giải pháp hoàn thiện tiền lương, tiền công

Để tiền lương thực sự tạo được động lực lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động thì hệ thống tiền lương cần đảm bảo các yêu cầu: phản ánh giá trị công việc, kết quả làm việc, tính đến mức lương trên thị trường lao động... Hệ thống trả lương cũng phải đảm bảo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân, đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các bộ phận khác nhau khác nhau.

Mức lương của người lao động trong tập đoàn tương có cao hơn mức trung bình mặt bằng so với thị trường một chút. Nhưng công tác tiền lương còn có một số bất cập. Vì vậy, công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền lương:

Nâng hệ số công ty tương ứng với bổ sung thêm hệ số năng suất khi thực hiện trả lương cho nhân viên.

Mục đích: Vẫn đảm bảo quỹ lương; (2) để động viên khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, phát huy năng lực, nâng cao doanh thu bán hàng cho công ty.

Chẳng hạn, công ty quy định về hệ số năng suất căn cứ mức độ hoàn thành công việc:

- + Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ (Loại A): Hệ số năng suất là 1,5;
- + Lao động hoàn thành nhiệm vụ (Loại B): Hệ số năng suất là 1,3;
- + Lao động không hoàn thành nhiệm vụ (Loại C): Hệ số năng suất là 0,8

Sự cần thiết ở đây là xây dựng được các tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương tương xứng, đúng người, đúng việc và không khồng chế tỷ lệ nhân viên được xét hưởng mức độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Các tiêu chí này có thể:

- + Chỉ tiêu mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao.

+ Tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc.

+ Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động: tỷ lệ đi làm...

Công ty cần có cách thêm thu nhập theo doanh số bán hàng của nhân viên bán hàng theo từng tháng từ đó sẽ tạo động lực cho nhân viên cố gắng tăng doanh thu để tăng thu nhập.

Ngoài ra, để nâng cao năng lực cạnh tranh khi mở rộng thị trường, Công ty cần có chính sách để thu hút nhân tài, tuyển dụng lao động có chất lượng bằng việc:

- Hoạch định mức lương hợp đồng thuê khoán cao trong điều kiện cho phép cho một số vị trí công tác cần trình độ quản lý, bán hàng cao có phẩm chất phù hợp như các vị trí: Trưởng phòng kinh doanh, Trưởng phòng kỹ thuật ..., qua khảo sát trên thị trường, dao động từ 20-30 triệu đồng/tháng cộng thêm tỷ lệ hưởng trên mỗi hợp đồng.

- Xác định mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, bán hàng giỏi, tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành xây dựng. Công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý dựa trên tình hình tài chính công ty và mặt bằng chung thị trường, mức dao động từ 8- 10 triệu đồng/người/tháng.

Xem xét lại hệ số công ty đối với nhân viên khối trực tiếp phục vụ kinh doanh, cần tách hệ số cho nhân viên bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và hệ số cho nhân viên phục vụ. Điều này sẽ giúp cho công tác trả lương được công bằng, chính xác giữa các loại lao động, không làm lãng phí quỹ lương, đồng thời người lao động cũng thấy được công sức mà mình bỏ ra xứng đáng với mức lương mình nhận được.

Thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn cho các cán bộ phụ trách công tác tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của công ty hoặc mời các chuyên gia về tiền lương để xây dựng, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương hợp lý hơn, khoa học và có tính cạnh tranh cao.

Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho NLD theo thỏa thuận của hai bên trong những điều kiện kinh tế xã hội nhất định. Đúng về phía NLD thì tiền lương là một khoản thu nhập chính đảm bảo cuộc sống của chính bản

thân họ đồng thời tiền lương cũng là thước đo vị thế xã hội của họ. Vì thế họ sẽ làm việc, cống hiến vì mục tiêu đó. Sự cống hiến này sẽ thực sự có ý nghĩa và được nhân lên gấp bội nếu cấp quản lý nhận thức được vai trò vị trí của họ thấy được sự đóng góp to lớn của mỗi NLD và tạo điều kiện thuận lợi nhất có thể để NLD sống, làm việc hết mình xét về khía cạnh tổ chức thì tiền lương là một khoản chi phí lớn là yếu tố giám sát mạnh trách nhiệm mỗi cá nhân đối với công việc và với tổ chức. Từ việc xem xét trên ta thấy rằng công tác trả công lao động thực sự là động lực khi nó thoả mãn các yêu cầu sau và các nhà quản lý, hoạch định chính sách cần xác định rõ các yêu cầu này để từ đó tìm ra những biện pháp tác động thông qua CSTL để TĐL cho NLD.

Hiện tại CSTL của Tập đoàn đã tạo được động lực làm việc cho NLD. Tập đoàn Thang máy thiết bị Thăng Long đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của NLD.

Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của NH vẫn còn tồn tại một số bất cập, mức độ hài lòng của NLD còn chưa cao. Vì vậy Tập đoàn 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 Tổ chức hành chính phối hợp cùng với phòng Tài chính kế toán phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của NLD 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 Tổ chức hành chính cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLD 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 đứng việc. Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng và cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả

công việc của từng NLD, đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những NLD đã gắn bó với Tập đoàn 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 NLD 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 NLD nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và TĐL 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 thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

- Tập đoàn cần phải chú ý đến xu hướng lương của ngành và của các đối thủ cạnh tranh cùng ngành. Sử dụng mức lương bình quân của ngành là một cơ sở để tính toán và đánh giá mức tiền lương trả cho NLD.

Theo quy chế tiền lương của Tập đoàn, tác giả nhận thấy Quỹ lương của Tập đoàn đang được xác định bằng tỉ lệ phần trăm so với doanh thu. Cách xác định Quỹ lương này đối với tình hình hiện nay của Tập đoàn không còn phù hợp. Cách tính này khuyến khích tăng doanh thu nhưng không gắn với lợi nhuận của Tập đoàn. Để có thể TĐLLV là việc tăng mức lương của NLD, Tập đoàn cần thay đổi cách thức xác định quỹ lương của Tập đoàn. Xác định Quỹ lương bằng tỉ lệ phần trăm của doanh thu trừ tổng chi phí (chưa tính chi phí lương). Từ tổng quỹ lương Tập đoàn có thể xây dựng lại bậc lương phân loại theo các đối tượng: Lao động quản lý cấp cao, cấp chung nhân viên chuyên môn kỹ thuật, lao động phổ thông... Căn cứ theo năng lực của nhân viên và tham khảo mức lương bình quân ngành.

Các yếu tố chủ yếu liên quan đến việc trả lương cho nhân viên gồm có:

- Kết quả thực hiện công việc.
- Kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm làm việc của nhân viên.

- Tiềm năng của NLD

Hoàn thiện CSTL phù hợp với NLD có thâm niên gắn bó với Tập đoàn. Qua phân tích thực trạng tiền lương của Tập đoàn, như vậy, ngoài việc đánh giá kết quả thực hiện công việc hợp lý và công bằng mà Tập đoàn đã làm tốt. Có thể thấy cách tính tiền lương của Tập đoàn là chưa hợp lý đối với những NLD đã làm việc có thâm niên từ 5 năm trở lên, hoặc đảm bảo sự công bằng mức thu nhập của NLD tại các PGD trong Tập đoàn nhằm đảm bảo tính cạnh tranh công bằng. Do đó, để giải quyết vấn đề này, Tập đoàn cần phải hoàn thiện CSTL để mức lương xứng đáng cho NLD, từ đó sẽ thúc đẩy được động lực làm việc của NLD từ đó hiệu quả làm việc sẽ cao lên.

Tập đoàn nên chú ý tính lương của nhân viên theo cả kỹ năng chuyên môn (trình độ, khả năng và kinh nghiệm làm việc (thâm niên, thành thực). Tránh tình trạng người có thâm niên cao nhưng ít khả năng làm việc gây mất đoàn kết trong nội bộ. Như vậy mới tạo được động lực làm việc cho NLD từ công tác tiền lương.

- Tạo ra sự cạnh tranh về lương cho các nhân có mức thu nhập thấp để kích thích khả năng của bản thân của NLD. NLD có mức lương thấp hơn lương trung bình của công ty chiếm phần lớn trong tổng số lao động vì thế cần quan tâm và tạo ra các cơ hội tăng mức lương cho họ. Các mức tăng dựa trên kết quả thực hiện công việc và có thể sử dụng các mức tăng khác nhau gồm tăng bậc lương và tăng phần trăm theo lương cơ bản. Thời gian xem xét tăng lương ngay khi có được bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD thay vì xem xét vào cuối năm.

- Xem xét thực hiện việc trả lương cho người làm động theo các lựa chọn như trả lương một tháng một lần hoặc nửa tháng một lần. Tăng mức độ và giảm thời gian thu hồi tạm ứng tiền lương. Giúp NLD phân phối hợp lý hơn thu nhập từ tiền lương cho cuộc sống. Thực tế cho thấy tiền lương là khoản thu nhập chủ yếu của NLD, trong cuộc sống NLD có nhiều khó khăn riêng liên quan đến tài chính nếu họ phải cố gắng xoay sở trong thời ngắn để khắc phục khó khăn tài chính thì sẽ giảm động lực làm việc. Thực hiện việc này NLD cũng sẽ có đánh giá cao về sự quan tâm của Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE) khi họ gặp khó khăn.

- Tập đoàn cần quy định các vị trí việc làm và hệ số lương bảo hiểm cụ thể với trình độ, kinh nghiệm, thu hút nhân tài (thay vì tùy từng thời điểm mà mức lương cơ sở được Giám đốc Tập đoàn lựa chọn và quyết định từ cấp 1 - cấp 5).
- Tập đoàn cần rà soát lại cách tính lương theo các hạng Tập đoàn và hạng phòng giao dịch để đảm bảo cùng vị trí công việc, cùng năng suất làm việc thì mức lương của NLD không khác nhau về mức thưởng mới xếp kết quả của đơn vị.

Bảng 4.1. Đề xuất cách tính lương tại Tập đoàn

Cách tính lương cũ	Cách tính lương mới
$V = V_1 + V_2$	$L_{CB} = P_1 + P_2 + K$
- V_1: Tiền lương cơ bản - V_2: Tiền lương công việc chuyên môn	P_1: lương bảo hiểm được tính theo công thức: Lương bảo hiểm = Hệ số lương bảo hiểm của NLD (cần quy định cụ thể từng trình độ, thời gian làm việc...) × Lương tối thiểu vùng × $\frac{\text{Số ngày công làm việc thực tế/ tháng}}{\text{Số ngày làm việc chế độ/ tháng}}$ P_2: lương căn cứ vào vị trí làm việc của NLD, áp dụng từ cấp 1 đến cấp 7, được tính theo công thức: Lương vị trí làm việc = Hệ số lương vị trí × Hệ số xếp loại của NLD trong từng thời kỳ × Lương tối thiểu vùng × $\frac{\text{Số ngày công làm việc thực tế/ tháng}}{\text{Số ngày làm việc chế độ/ tháng}}$ K là các khoản thưởng, phụ cấp khác
Trong đó: + H_{cb}: hệ số lương cơ bản của cán bộ theo thông tư số 12/2019/TT-Tập đoàn Thương mại thiết bị Thăng Long ban hành ngày 19 tháng 8 năm 2019 + V_{cb}: mức lương cơ bản được áp dụng tại các hệ thống của Tập đoàn. Mức lương cơ bản đang được áp dụng hiện tại là 1.490.000 (đồng).	
$V_2 = H_{sv} \times V_{cv}$	
+ H_{sv}: là hệ số vùng theo quy định của Tập đoàn + V_{cv}: là lương công việc được điều chỉnh nội bộ trong đơn vị, được xác định trên quỹ tiền lương được hưởng sau khi trừ đi tiền lương cơ bản của đơn vị.	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Như vậy, NLĐ sẽ không bất mãn về việc hệ số lương khác nhau khi cùng trình độ, thâm niên ... và cũng để nhân viên trẻ có động lực phấn đấu khi năng suất làm việc đến đâu thì hưởng đến đó mà không bị hạn chế bởi chế độ lương cơ sở. Mặt khác, với việc tính lương theo cách tính mới, lương của nhân viên sẽ tạo được tính công bằng đối với nhân viên, nhân viên ở cùng một trình độ (sẽ cùng hệ số lương làm việc), cùng một vị trí làm việc như nhau thì mức lương sẽ như nhau, còn nếu năng suất làm việc cao hơn thì mức lương P_2 sẽ cao hơn và khi đó tổng lương sẽ cao hơn và ngược lại. Ngoài ra, qua bảng đề xuất cách tính lương cho NLĐ như trên còn ghi nhận sự gắn bó của NLĐ với Tập đoàn, làm cho nhân viên cảm thấy được ghi nhận và muốn gắn bó lâu dài với Tập đoàn. TĐL cho nhân viên thực hiện nhiều việc hơn.

Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng cần xem xét tính lương hệ số bảo hiểm không chỉ gắn bó với năng suất làm việc thực tế mà nên phản ánh cả thời gian gắn của NLĐ tại Tập đoàn để giữ chân những người đã gắn bó làm việc tại Tập đoàn.

Ngoài ra, Tập đoàn nên công khai giải thích về quy chế tiền lương, quy chế thưởng, cách tính tiền lương, thưởng... để NLĐ hiểu rõ và có cái nhìn toàn diện hơn về tiền lương mà họ nhận được, khi NLĐ so sánh với mức lương của những NLĐ khác trong Tập đoàn sẽ có cái nhìn công bằng hơn. Đồng thời, Tập đoàn cũng cần nghiên cứu và xây dựng chế độ điều chỉnh lương theo mức trượt giá hàng năm hoặc chế độ hỗ trợ lương cho NLĐ với một tỷ lệ thích hợp để giảm bớt các thiệt hại do lạm phát.

Tiền lương phải được trả dựa trên các chỉ tiêu lao động đã xác định.

Chỉ tiêu lao động phản ánh số lượng và chất lượng lao động đánh giá sự hơn kém sự khác nhau giữa những NLĐ và là cơ sở thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó tiền lương trả cho NLĐ dựa trên cơ sở các chỉ tiêu lao động đã đảm bảo được sự công bằng tương đối giữa những NLĐ. Nhưng để thực hiện được điều này thì các nhà quản lý cần xây dựng chỉ tiêu lao động rõ ràng, dễ hiểu, thông tin đến NLĐ, sau đó lắng nghe ý kiến phản hồi để dần hoàn thiện những tiêu chí đánh giá sao cho hợp lý nhất.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động giản đơn đảm bảo mức sống trung bình cho NLD.

Mục tiêu cuối cùng của NLD là tiền lương để đảm bảo cuộc sống. Do vậy trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, các doanh nghiệp phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho NLD, gia đình họ. Khi NLD làm việc trong doanh nghiệp nếu họ được đảm bảo về đời sống thì họ sẽ yên tâm phấn khởi và nguyện gắn bó cùng doanh nghiệp. Đây là một điều hết sức hiển nhiên và dễ hiểu vì mỗi người chúng ta ai cũng phải sống phải được thỏa mãn những nhu cầu tối thiểu thì mới lao động được. Thử hỏi tiền lương hàng tháng không đủ trang trải những nhu cầu cần thiết yếu của mỗi cá nhân NLD thì làm sao họ yên tâm lao động, sáng tạo và cống hiến cho được. Theo bản năng khi đó họ sẽ rời bỏ doanh nghiệp để đến nơi nào có thể đảm bảo cuộc sống cho họ.

Thu nhập từ tiền lương của NLD phải là nguồn thu chính.

Tiền lương phải gắn chặt quy luật nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm thời gian. Bởi vì tăng năng suất lao động là cơ sở để tăng tiền lương đồng thời phần tiết kiệm được do nâng cao năng suất lao động và dùng để tăng lương lại là động lực thúc đẩy chất lượng sản phẩm. Tiền lương phải gắn với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động cho doanh nghiệp phản ánh vai trò mới thực sự kích thích họ hăng hái lao động với tinh thần trách nhiệm cao nhất.

Trong công tác trả công lao động các doanh nghiệp cần chú ý đến cả hai mặt của tiền lương đó là mặt kỹ thuật của tiền lương và mặt cống hiến cho doanh nghiệp.

Mặt kỹ thuật của tiền lương thể hiện ở trình độ nghề nghiệp mà NLD đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình. Mặt cống hiến cho doanh nghiệp thể hiện ở thời gian lao động tham gia xây dựng doanh nghiệp. Khi trả công cần quan tâm thích đáng đến cả hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật trả lương phải đúng trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho NLD.

Ngoài ra có rất nhiều biện pháp khác đáng quan tâm về CSTL như

Thu hút người tham gia xây dựng hệ thống CSTL và sau đó thông tin chi tiết đến NLD. Đây là một điều tương đối khó vì NLD nào cũng muốn tiền lương của mình là cao nhất vì thế hệ thống thang bảng lương như thế nào đó để đem lại lợi ích lớn nhất cho mình. Có bao nhiêu NLD thì có bấy nhiêu ý kiến khác nhau và sẽ gây khó khăn cho các nhà quản lý. Nhà chính sách cần lắng nghe, quan tâm và hết sức vì NLD thì khi đó tiền lương mới được trả một cách công bằng, đúng và đủ với sức lao động họ đã bỏ ra.

Bên cạnh đó việc cập nhật hệ thống tiền lương và thực hiện điều chỉnh khi cần thiết là một vấn đề không kém phần quan trọng. Vì vậy tiền lương được coi là nguồn thu chính của NLD, trong điều kiện kinh tế xã hội ngày một biến đổi nhu cầu cuộc sống ngày một cải thiện thì điều tất yếu đòi hỏi tiền lương phải điều chỉnh sao cho theo kịp với tốc độ phát triển của xã hội sao cho đảm bảo cho NLD có một cuộc sống ổn định, có cơ hội phát triển để thực hiện hết khả năng của mình phục vụ cho doanh nghiệp và cho đất nước.

Tóm lại, các biện pháp nhằm TĐL thì có nhiều như cải thiện điều kiện lao động, khuyến khích vật chất, phi vật chất, tiền lương, thăng tiến, suy tôn nhân viên nhưng trong phạm vi nghiên cứu có hạn của đề tài chỉ nghiên cứu một mảng đó là: " TĐL lao động thông qua CSTL".

Trong CSTL thì bao gồm rất nhiều biện pháp khác nhau đòi hỏi mỗi doanh nghiệp, tổ chức phải áp dụng sáng tạo trên cơ sở lấy tình hình hoạt động của doanh nghiệp và đặc trưng lao động ngành mình làm nền tảng. Không phải lúc nào cũng chỉ biết máy móc một hay hai phong pháp mà phải biết kết hợp để nhằm phát huy ưu điểm hạn chế nhược điểm của từng phương pháp để CSTL thực sự là đòn bẩy động lực chính trong lao động.

3.2.2 Giải pháp hoàn thiện các khuyến khích tài chính

Khuyến khích tài chính ở đây là các khoản tiền thưởng ngoài lương, đây chính là một nhân tố khá quan trọng trong yếu tố tạo nên động lực người lao động.

Sau đây là một số giải pháp hoàn thiện về khuyến khích:

Trong quá trình làm việc của người lao động, tiền thưởng là vô cùng quan trọng không chỉ ý nghĩa về mặt vật chất là bổ sung thêm nguồn thu nhập cho người lao động, giúp họ nâng cao đời sống, họ có cơ hội được thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, mà còn có ý nghĩa lớn lao về mặt tinh thần. Do vậy, khi người quản lý đưa ra các hình thức thưởng phù hợp, người lao động sẽ nhận thấy được giá trị của tiền thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực cố gắng, giá trị đóng góp của họ đối với công ty và được đền đáp. Họ cũng hiểu tiếp theo cần có những kế hoạch cá nhân khác để tiếp tục có những thành tích mới và điều này còn có cả ở người lao động khác. Rõ ràng, phần thưởng sẽ giúp cho người lao động có những tiến bộ trong suốt quá trình làm việc của họ. Bên cạnh đó, thực hiện hệ thống tiền thưởng công bằng sẽ cho người lao động sự yên tâm làm việc, phấn đấu.

Từ thực trạng công tác tiền thưởng của Tập đoàn cho thấy, còn nhiều người lao động cho rằng công tác tiền thưởng chưa hợp lý, điều đó thể hiện sự bất ổn trong công tác này, nó có thể sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của phần đông người lao động và không phát huy được vai trò của tiền thưởng, triệt tiêu động lực lao động. Theo tác giả, công ty cần hoàn thiện và bổ sung một số giải pháp để hoàn thiện hơn công tác tiền thưởng như sau:

Tập đoàn phải xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả kinh doanh. Do vậy, hình thức tiền thưởng như thưởng quý hiện nay mang tính chất cố định, dài hạn đối với người lao động nên hiệu quả công việc không cao, kinh doanh có bất ổn thì người lao động vẫn được nhận thưởng tạo tâm lý ỷ lại, tiêu chí thưởng quá dễ dàng vì chỉ căn cứ vào ngày công của người lao động không kích thích được người lao động đạt thành tích cao hơn trong công việc. Tập đoàn nên thay bằng hình thức thưởng doanh thu và xét thưởng 1 tháng/lần. Như vậy có tính kích thích sự cố gắng cho lao động hơn so với xét thưởng theo quý. Mục đích của hình thức thưởng này so với hình thức thưởng quý là đối tượng được thưởng có cảm giác được thưởng kịp thời và tạo tâm lý làm việc cống hiến hơn. Chế độ thưởng tiền lương tháng thứ 13 có tính đến cả việc bình bầu xếp loại thi đua đã gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên, công ty cần phải xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng rõ ràng

hơn, tránh việc xét mang tính hình thức, có sự chia sẻ trong tập thể về việc xét xếp loại đó, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả, năng suất cao hơn, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc. Ví dụ, công ty có thể lập bảng điểm với các tiêu chí để đánh giá phân loại thi đua khen thưởng gồm:

- + Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời.
- + Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp để hoàn thành công việc.
- + Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định.
- + Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp.
- + Mức độ hoàn thành doanh số đề ra, vượt mức doanh số.

Việc đánh giá này ở các phòng, ban do các trưởng bộ phận thực hiện. Văn phòng công ty chịu trách nhiệm tổng hợp chung để đưa ra Hội đồng thi đua họp, xét duyệt.

Công ty bổ sung những hình thức tiền thưởng để người lao động nhận thấy giá trị của phần thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực của họ được công ty ghi nhận, như:

- + Thưởng đột suất: Đây là hình thức thưởng khuyến khích người lao động khi có tạo ra một kết quả kinh doanh đặc biệt cho công ty như doanh số tăng đột biến...
- + Thưởng sáng kiến, thưởng hiệu suất trong kinh doanh: Đây là hình thức thưởng nhằm khuyến khích người lao động hăng say làm việc, phát huy sức sáng tạo để tăng doanh số bán hàng, mở rộng thị phần sản phẩm... Nguồn tiền thưởng từ quỹ tiền thưởng của công ty và trích ra từ lợi nhuận của sáng kiến đem lại.

Tập đoàn cân đối quỹ tiền thưởng để nâng cao các mức thưởng theo từng năm cho phù hợp với sự biến động của giá cả thị trường nhằm đảm bảo tạo động lực được cho người lao động.

Tiền thưởng cũng đang là vấn đề bất cập cần điều chỉnh phù hợp với thực tế kinh doanh của Tập đoàn để thực sự TĐL cho NLĐ của Tập đoàn hiện nay. Tiền thưởng đã được căn cứ từ kết quả đánh giá nhưng thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được, cách tính thưởng còn phức tạp gồm: thưởng năng suất hoàn thành công việc và các khoản tiền thưởng khác như tiền thưởng cho

nhân viên giỏi nghiệp vụ, nhân viên phục vụ tốt KH, nhân viên có sáng kiến cải tiến nâng cao chất lượng phục vụ KH, nhân viên bán hàng xuất sắc... Tuy nhiên tiêu chí và mức xét thưởng chưa rõ ràng. Vì vậy, Tập đoàn cần xây dựng tiêu chí và mức xét khen thưởng hợp lý.

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của NLĐ. Tác giả đề xuất một số tiêu chí khen thưởng như sau:

Bảng 4.2. Đề xuất tiêu chí và mức xét khen thưởng tại Tập đoàn

STT	Nội dung	Mức khen thưởng
1	Mức thưởng tháng Mức thưởng theo tháng suất lao động định kỳ hàng tháng được tính theo hiệu suất hoàn thành công việc ở vị trí việc làm cụ thể	$\text{Thưởng} = \text{Lương bảo hiểm} \times \text{Hệ số HTC} \times \text{Hệ số lương kinh doanh của đơn vị}$ Trong đó, Phòng nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về hệ số hoàn thành công việc của NLD và đơn vị theo tháng sẽ tương ứng các mức A+, A, B, C, F.
2	Thưởng quý Mức thưởng theo năng suất lao động định kỳ của quý được tính toán theo hiệu suất hoàn thành công việc ở vị trí việc làm cụ thể gắn với hiệu quả kinh doanh của đơn vị	$\text{Thưởng} = \text{Trung bình lương thực tế của quý (lương bảo hiểm + lương năng suất)} \times \text{hệ số hoàn thành công việc} \times \text{hệ số lương kinh doanh của đơn vị}$ Trong đó, Phòng nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về hệ số hoàn thành công việc của NLD và đơn vị theo quý sẽ tương ứng các mức A+, A, B, C, F.
3	Thưởng cuối năm Hàng năm, nếu Tập đoàn kinh doanh có lãi sẽ trích 1 phần lợi nhuận để thưởng cho nhân viên tùy thuộc vào mỗi năm. Mức thưởng cụ thể từng nhân viên tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định ...	$\text{Được tính} = \text{Tỷ lệ \%} \times (\text{tổng lương thực tế trong năm}/12 \text{ tháng})$ Phòng nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về tỷ lệ % dự toán tổng tiền thưởng tháng lương 13 của năm.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Ngoài ra, Tập đoàn có thể khen thưởng cho những trường hợp đặc biệt bằng cách tăng lương tương xứng hoặc một chuyến du lịch cho NLĐ và gia đình, đồng thời cần xây dựng chính sách thưởng chi tiết hơn dành cho các cán bộ quản lý điều hành theo hiệu quả làm việc cá nhân và đơn vị để thúc đẩy các cá nhân đơn vị phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý điều hành của mình.

Bảng 4.3. Đề xuất tiêu chí và mức xét khen thưởng cho cán bộ quản lý

Nội dung	Mức khen thưởng
Không có cá nhân nào bị hình thức kỷ luật từ cảnh cáo trở lên	Thưởng theo quý: Tùy theo doanh thu quý (được lãnh đạo Tập đoàn xem xét)
Không có vụ việc sai phạm trong chuyên môn	
Có 1 cá nhân đạt danh hiệu xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ...	Thưởng theo năm: Tùy theo doanh thu năm (được lãnh đạo Tập đoàn xem xét)
Sẵn sàng nhận công việc kể cả đối với công việc khó	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.2.3 Giải pháp về phúc lợi

Công ty cần đóng toàn bộ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho 100% cán bộ nhân của công ty, kể các nhân viên tạp vụ, lái xe nhằm đảm bảo sự yên tâm công tác cho toàn bộ công nhân viên công ty.

Tăng mức đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo mức lương thực lĩnh nhằm tăng lợi ích cho người lao động, hiện nay công ty đang đóng mức bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế ở mức lương cơ bản.

Công ty cũng cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ nhân viên khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp nhân viên nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên nhân viên. Điều đó thể hiện sự quan tâm của công ty đối với nhân viên của công ty. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của nhân viên đối với doanh

nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với công ty.

Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao kết quả kinh doanh. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho nhân viên có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho nhân viên như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức.

Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến nhân viên của mình thông qua việc quan tâm đến cả gia đình nhân viên, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày Tết trung thu hay ngày quốc tế thiếu nhi 01/06.

Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể nhân viên trong công ty thông qua quan tâm tới các khía cạnh như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỷ niệm thành lập công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp, bán gián tiếp để họ yên tâm và cống hiến hết mình cho công ty.

3.2.4 Một số giải pháp khác

Để có cơ sở trả các khuyến khích tài chính xứng đáng khi đó mới tạo động lực cho người lao động thì công ty cần xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc để từ đó đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động

Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào. Mục tiêu mà đánh giá thực hiện công việc hướng tới là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người lãnh đạo đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như khen thưởng, kỷ luật, thù lao, thăng tiến... Đồng thời, việc đánh giá đúng đắn ảnh

hưởng lớn tới thái độ của người lao động, cũng như bầu tâm lý trong tập thể lao động.

Để đánh giá công việc mang lại hiệu quả tích cực có tác dụng khuyến khích người lao động thi đua nỗ lực làm việc, nâng cao chất lượng thì việc đánh giá cần công bằng và công khai. Cần phải:

- Được tiến hành từ hai phía, người quản lý trực tiếp đánh giá thực hiện công việc của người lao động sau đó thảo luận lại với người lao động để đi đến quyết định cuối cùng. Việc thảo luận nhằm cho người lao động biết sự đánh giá về kết quả làm việc của họ, đồng thời cho họ cơ hội để giải thích hay phản biện lại, hoặc chỉ ra cho họ hướng giải quyết những vấn đề khó khăn mà người lao động đang gặp phải.

- Các kết quả đánh giá của từng người lao động sẽ được tập hợp để gửi lên ban thi đua đánh giá.

- Sau khi được sự thống nhất của ba thi đua, đưa ra kết luận cuối cùng về kết quả đánh giá người lao động.

Đổi mới công tác đào tạo để nâng cao năng lực nhân viên, góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của họ, tăng khả năng thăng tiến từ đó người lao động có cơ hội được nhận tiền thưởng, tiền lương cao hơn giúp động lực tăng lên. Sau đây giải pháp cụ thể:

Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề và trình độ của người lao động

Có một thực tế rằng, một số doanh nghiệp khi cố gắng tiết kiệm chi tiêu thì hạng mục thường bị cắt giảm nhất chính là dự toán cho việc đào tạo. Bởi vì, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng, đào tạo không thể đem lại hiệu quả trong thời gian ngắn, trong khi đó nếu nhân viên sau khi được đào tạo lại bỏ đi nơi khác thì việc đầu tư cho công tác đào tạo trở nên lãng phí. Thế nhưng, để duy trì được sự phát triển của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai, thì doanh nghiệp luôn cần có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, có đủ kỹ

năng cần thiết. Do đó, công tác đào tạo vô cùng quan trọng.

Bên cạnh, việc đào tạo có tác dụng động viên, khích lệ người lao động, họ có cảm giác được coi trọng, được nâng cao kiến thức, nâng cao hiệu quả làm việc. Mặt khác, đào tạo còn đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích như: (1) Giúp cho người lao động hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp, giáo dục cho người lao động có được sự đồng lòng với doanh nghiệp; (2) Giúp cho người lao động hiểu được yêu cầu của công việc, nâng cao khả năng phân tích, giải quyết vấn đề; (3) Với những doanh nghiệp đang thực hiện việc đổi mới thì đào tạo là một phương pháp rất hiệu quả để thúc đẩy cho việc thay đổi những quan niệm, đào tạo cho nhân viên nắm bắt được những kỹ năng cần thiết để tham gia vào việc đổi mới doanh nghiệp. Do vậy, với thực trạng chất lượng đội ngũ lao động của công ty hiện nay, với mục tiêu trong thời gian tới nâng cao năng lực cạnh tranh, sớm hội nhập thị trường xã hội. Cho nên, công ty cần nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, thực hiện đào tạo, đào tạo lại nhân lực. Gồm các nội dung sau:

*Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp:

- Khảo sát, xác định nhu cầu đào tạo;

+ Khuyến khích người lao động tự đăng ký chương trình đào tạo.

+ Trên cơ sở phân tích nhu cầu lao động của công ty, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần để thực hiện tốt công việc, phân tích trình độ, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng công tác của người lao động...từ đó xác định số lượng, nội dung kiến thức, thời gian đào tạo cho từng đối tượng để đáp ứng được nhu cầu.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Đó là kết quả của chương trình đào tạo cần đạt được;

- Rà soát, lựa chọn đúng đối tượng đào tạo;

- Dự trù chi phí đào tạo

Công ty cần lập quỹ đào tạo: có thể trích từ quỹ phúc lợi. Và có quy định

cụ thể mức chi tiêu cho hoạt động đào tạo.

- Lựa chọn đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo.

- * Lựa chọn các loại hình đào tạo phù hợp

Hiện nay, khối sản xuất của công ty đang thực hiện hình thức đào tạo trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó người lao động sẽ thu nhận được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn thực tế của những người lao động có tay nghề. Hình thức đào tạo này gồm có: (1) Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; (2) Đào tạo theo kiểu học nghề; (3) Kèm cặp và chỉ bảo bởi các trưởng bộ phận, những người có kinh nghiệm lâu năm, tay nghề cao. Hình thức đào tạo này cũng có nhiều hạn chế như phân thực trạng đã nêu, Công ty nên áp dụng thêm hình thức đào tạo ngoài công việc cho người lao động. Đây là hình thức đào tạo mà người lao động được tách khỏi công việc thực tế hàng ngày.

- Đối với khối trực tiếp: (1) Công ty cử người lao động đi học các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn; (2) Phối hợp với các cơ sở đào tạo ngành, lĩnh vực marketing, bán hàng... của công ty để cử người lao động tham gia các khóa học;

- Đối với khối gián tiếp: (1) Cử người lao động tham dự các lớp, khóa học nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ; (2) Tổ chức các lớp học và mời chuyên gia bên ngoài đến giảng dạy.

Hình thức đào tạo ngoài công việc, giúp người lao động tiếp cận với tri thức mới, tạo động lực thúc đẩy người lao động hoàn thiện mình cũng như làm việc hiệu quả hơn.

- * Sau mỗi khóa đào tạo, công ty cần đánh giá chất lượng và tổ chức kiểm tra kiến thức, kỹ năng, cả lý thuyết và thực hành để nâng cao hiệu quả các khóa đào tạo và ý thức của người lao động. Đồng thời, lãnh đạo công ty phát hiện ra những tiềm năng lao động mới và sử dụng lao động hợp lý. Bên cạnh đó, để công tác đào tạo thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động,

- * Có chính sách khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ

chuyên môn khi họ tham gia các khóa tập huấn nghề nghiệp, đào tạo ngắn hạn, đặc biệt với những ngành nghề mà công ty đang cần như: hỗ trợ kinh phí học tập, tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc phù hợp sau đào tạo...

Như vậy, để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao, bên cạnh những nội dung trên công ty cần có cán bộ làm công tác chuyên trách đào tạo và lãnh đạo công ty cần quan tâm, coi trọng công tác đào tạo để công tác này đạt được hiệu quả.

Chú trọng cải thiện điều kiện làm việc hài hòa giữa các bộ phận

- Công ty tiếp tục thực hiện tốt các chính sách như: không ngừng đầu tư kinh phí để cung cấp trang thiết bị tạo điều kiện cho người lao động làm việc, đầu tư cơ sở vật chất cho nhà văn phòng làm việc, ...

Duy trì các phong trào thi đua, văn hóa - văn nghệ, thể dục - thể thao

Các phong trào thể thao, văn hóa văn nghệ... sẽ tạo cho người lao động sự gần gũi, đoàn kết. Do đó, công ty cần phải tiếp tục duy trì và đẩy mạnh phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao bằng các hình thức: tổ chức các trận thi đấu giao thể thao trong công ty và các đơn vị đối tác, để người lao động, gắn bó trong tập thể người lao động, nâng cao tinh thần đồng đội, từ đó thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp.

Xây dựng và phát triển văn hóa công ty

Công ty cần tạo dựng hình ảnh đẹp về công ty trong con mắt của đối tác và khách hàng, tạo dựng một môi trường sản xuất kinh doanh hiệu quả, duy trì mối quan hệ gần gũi, thân thiện giữa những người lao động, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa người lao động công ty với khách hàng, nhờ đó những kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty dễ dàng được thực hiện.

Do vậy, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, công ty cần hướng tới:

* Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nội dung cần tuân thủ theo các bước sau:

- Tạo dựng và truyền bá những giá trị chung

Công ty xây dựng những giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, truyền bá người lao động để họ tin tưởng vào những giá trị chung.

- Tuyển chọn nhân viên

Phải tuyển chọn những người phù hợp với công ty về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tính cách, đạo đức... với giá trị chung.

- Hòa nhập

Lựa chọn những người lao động lâu năm tích cực, gương mẫu để hướng dẫn những người lao động mới, lao động trẻ để họ hiểu những giá trị, truyền thống, nguyên tắc làm việc của công ty.

- Đào tạo

Coi trọng công tác đào tạo để công ty có được những người lao động có trình độ, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp ...thực sự trở thành tài sản của công ty. Điều này vô cùng quan trọng với tình hình thực tại của công ty để sớm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đánh giá

Cần xây dựng hệ thống đánh giá để khắc phục những khiếm khuyết trong quá trình làm việc để có thể làm việc tốt hơn trong tương lai, đồng thời khuyến khích người lao động làm việc với những thành công trên mức mong đợi và là cơ sở để thực hiện thưởng, phạt công bằng.

- Tuyên truyền về những giai thoại trong công ty

Những câu chuyện về những người lãnh đạo đi trước, về quá trình ra đời và phát triển của công ty... sẽ là thông điệp gửi tới những người lao động trong công ty, đem lại niềm tự hào cho họ.

- Tạo bầu không khí làm việc đầm ấm, thân mật, đoàn kết, người lao động được tôn trọng, kịp thời ghi nhận những thành tích cá nhân, sự hài lòng với công việc sẽ kích thích tinh thần làm việc của người lao động, tạo nên nét riêng trong văn hóa doanh nghiệp, tạo động lực cho người lao động yên tâm làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực lao động là sự khao khát khẳng định năng lực và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Để tạo động lực cho người lao động doanh nghiệp cần vận dụng hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp.

Một trong những yếu tố tạo động lực lớn lên người lao động là việc chi trả các khoản thù lao tài chính cho người lao động. Ảnh hưởng của yếu tố này tới người lao động có lẽ đặc biệt đúng và quan trọng trong tình hình môi trường kinh doanh hiện nay. Bởi thực tế, mức sống của người dân Việt Nam hầu hết còn đang đáp ứng nhu cầu ở nửa dưới của tháp nhu cầu Maslow. Do vậy chỉ cần thay đổi trong việc chi trả các khoản thù lao tài chính sẽ tác động trực tiếp tới động cơ làm việc của người lao động. Đây là cơ sở để cho các nhà quản trị tìm ra cách thức tác động lên người lao động có chủ đích nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp. Trong luận văn này, tác giả đã nghiên cứu một cách có hệ thống về ảnh hưởng thù lao tài chính tới động lực làm việc của người lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng thù lao tài chính và thực trạng động lực làm việc của lao động trong công ty. Từ đó phân tích sự ảnh hưởng của yếu tố tài chính lên động lực làm việc của người lao động tại Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho người lao động tại Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long. Các giải pháp mang tính thực tiễn cho doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực lao động thông qua các yếu tố tài chính.

Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do năng lực, kiến thức còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn có tính khái quát cao và hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abraham H. Maslow (2013), *A Theory of Human Motivation*, The USA: Wilder Publications.
2. Ali Karandish (2011), Motivation by monetary rewards, Master Thesis in Business Administration. Được lấy về từ: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832229/FULLTEXT01.pdf>
3. Báo cáo kết quả kinh doanh 2019-2021 Tập đoàn thang máy thiết bị Thăng Long.
4. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Business Edge (2006), *Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền*, NXB trẻ, Hà Nội.
6. Chron Contributor (2020), How Can Salary Influence a Worker's Performance in an Administration?. Được lấy về từ: <https://work.chron.com/can-salary-influence-workers-performance-administration-25950.html>
7. Daniel H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
8. Đỗ Thị Tươi (2021), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, NXB Lao động
9. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
10. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
11. Lê Hữu Tăng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
12. Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
13. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Quản trị nhân lực*, NXB

Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

14. Phạm Thúy Hương, Phạm Thị Bích Ngọc (2016), *Hành Vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân

15. Vũ Thu Uyên (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*, NXB trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1 BẢNG KHẢO SÁT

Kính chào Quý Anh/Chị!

Quý Anh/Chị đang được mời tham gia khảo sát nghiên cứu về ảnh hưởng của thù lao tài chính đến động lực làm việc của nhân viên Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE), trong khuôn khổ đề tài luận văn Thạc sĩ. Xin quý Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về thù lao tài chính và động lực làm việc của nhân viên tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)- nơi mình đang công tác bằng cách khoanh tròn vào 1 phương án mà Anh/Chị cho là phù hợp nhất theo các câu hỏi dưới đây.

Thông tin quý Anh/Chị cung cấp trong phiếu khảo sát này đều được giữ bí mật và sẽ không sử dụng cho mục đích khác ngoài việc nghiên cứu khoa học và sẽ góp phần quan trọng vào kết quả của đề tài nghiên cứu.

PHẦN 1- THÔNG TIN CHUNG

Xin anh/ chị đánh dấu (X) vào ô thích hợp nhất hoặc điền vào chỗ trống câu trả lời phù hợp nhất.

1. Họ và tên (*không bắt buộc*):

.....
.....
.....

2. Chức vụ:

- ☐ Nhân viên
- ☐ Phó phòng
- ☐ Trưởng phòng
- ☐ Lãnh đạo Tập đoàn

3. Trình độ:

- ☐ Sau đại học
☐ Đại học
☐ Cao đẳng
☐ Trung cấp

4. Giới tính

- ☐ Nam
☐ Nữ

5. Độ tuổi

- ☐ Dưới 30 ☐ Từ 30-40 ☐ Từ 40-49 ☐ Trên 49

6. Thâm niên công tác

- ☐ Dưới 2 năm ☐ Từ 2 - 5 năm
☐ Từ 5 - 7 năm ☐ Trên 7 năm

7. Thu nhập hiện nay

- ☐ Dưới 10 triệu đồng
☐ Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng
☐ Từ 20 đến dưới 35 triệu đồng
☐ Từ 35 triệu đồng trở lên

PHẦN 2: NỘI DUNG KHẢO SÁT

Xin anh/ chị vui lòng đánh dấu (X) vào phương án mà anh/ chị cho là đúng nhất.

1. Anh/ chị có hiểu về các loại thù lao tài chính hiện nay Tập đoàn áp dụng hay không?

- ☐ Có ☐ Không

2. Anh/ chị đánh giá các khía cạnh của thù lao tài chính tại công ty theo hướng dẫn dưới đây với mức độ:

Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao
----------	------	-------------	-----	---------

3. Đánh giá của Anh/ Chị về mức độ của từng loại thù lao tài chính Tập đoàn đang áp dụng hiện nay:

Xin Quý Anh/ Chị cho ý kiến về nội dung thù lao tài chính của Tập đoàn- nơi quý anh/ chị đang công tác bằng cách chọn một trong các phương án được mã hóa như sau:

STT	Nội dung công việc	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
		1	2	3	4	5
	Về tiền lương					
1	Tiền lương có đảm bảo cuộc sống của anh/chị					
2	Mức lương tương xứng với sự đóng góp của anh chị					
3	Anh/chị đồng ý các điều kiện xét tăng lương sớm là phù hợp					
4	Phương pháp tính lương của công ty có công bằng					
5	Mức trả lương của Tập đoàn cạnh tranh so với thị trường					
6	Anh/chị đã nỗ lực làm việc với mức lương hiện tại					
	Về tiền thưởng					
1	Anh/chị đã nỗ lực làm việc với tiền thưởng được nhận					
2	Anh/chị đồng ý hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
3	Anh/chị đồng ý điều kiện xét thưởng hợp lý					
4	Anh/chị đồng ý công tác đánh giá xét thưởng công bằng					
5	Anh/chị đồng ý người được khen thưởng là phù hợp					
6	Anh/chị đồng ý khen thưởng đúng					

STT	Nội dung công việc	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
		1	2	3	4	5
	lúc và kịp thời					
7	Anh/chị thực sự nhận được sự động viên từ tiền thưởng của Tập đoàn					
	Về Phúc lợi					
1	Tập đoàn cung cấp đầy đủ của phúc lợi bắt buộc cho nhân viên					
2	Anh/chị cảm thấy được quan tâm của ban lãnh đạo từ chính sách phúc lợi đã nhận được					
3	Anh/chị được hưởng các khoản phúc lợi đa dạng và hợp lý					
	Anh/chị cảm thấy mình được công nhận công bằng thông qua chính sách phúc lợi của Tập đoàn					
	Động lực làm việc					
1	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ Tập đoàn					
2	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Tập đoàn luôn thực hiện các hoạt động chi trả và khích lệ kịp thời					
3	Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về Thù lao tài chính của Tập đoàn					
4	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản thù lao hấp dẫn trong chế độ thù lao tài chính của Tập đoàn					

4. Anh/ chị có đề xuất gì mới về việc chi trả thù lao tài chính hiện nay trong Tập đoàn không?

.....
.....
.....

Nếu quý Anh/ Chị mong muốn nhận được kết quả nghiên cứu này xin vui lòng gửi lại thông tin liên hệ như sau:

Họ và tên: Đơn vị công tác:.....

Địa chỉ email:

Trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của quý Anh/ Chị

Ý kiến của Anh/Chị đã góp phần quan trọng vào việc "Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long (TLE)". Nếu Anh/Chị quan tâm tới kết quả nghiên cứu này xin vui lòng liên hệ Phạm Thị Minh Diệp qua emailhoặc điện thoại để được trao đổi thêm hoặc nhận báo cáo tóm tắt kết quả nghiên cứu.