

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

TRẦN MẠNH HIỆP

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO
TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ
DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI**

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

TRẦN MẠNH HIỆP

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO
TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ
DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI

Hà Nội, 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả sử dụng phân tích trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, đã công bố theo đúng quy định. Các kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi tự tìm hiểu, phân tích một cách trung thực, khách quan và phù hợp với thực tiễn đơn vị. Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về đề tài của mình.

Học viên

Trần Mạnh Hiệp

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến các thầy cô giáo trong Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Phòng Quản lý đào tạo - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những góp ý sâu sắc trong quá trình nghiên cứu.

Tôi xin cảm ơn lãnh đạo, các phòng ban và tập thể người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để tôi thực thiện luận văn này.

Học viên

Trần Mạnh Hiệp

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ	V
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Khái niệm động lực lao động	8
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động	10
1.1.3. Thù lao tài chính	11
1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	13
1.2. Các học thuyết về tạo động lực	13
1.2.1. Học thuyết nhu cầu Maslow	13
1.2.2. Học thuyết Công bằng của John Stacey Adams	15
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	16
1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	17
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động	17
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương	19
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng	21
1.3.4. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	23
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	25
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	25
1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	26

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	29
1.5.1. Mức độ hài lòng của người lao động	29
1.5.2. Mức độ gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp	29
1.5.3. Năng suất lao động	30
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	31
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp	31
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI	34
2.1. Tổng quan về quá trình phát triển của Công ty	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	36
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	40
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty	40
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương	42
2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền thưởng	52
2.2.4. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	56
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	60

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên ngoài Công ty	60
2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên trong Công ty	61
2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty	64
2.4.1. Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động tại công ty	64
2.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động tại công ty	65
2.4.3. Năng suất lao động của công ty	66
2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty	67
2.5.1. Ưu điểm	67
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	68
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI	71
3.1. Phương hướng phát triển tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	71
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội	72
3.2.1. Hoàn thiện về tiền lương	72
3.2.2. Hoàn thiện về tiền thưởng	78
3.2.3. Hoàn thiện về phúc lợi tài chính	81
3.2.4. Các giải pháp hoàn thiện khác	82
KẾT LUẬN	84
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	86
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BHXH:	Bảo hiểm xã hội
BHYT:	Bảo hiểm y tế
CBCNV:	Cán bộ công nhân viên
NLĐ:	Người lao động
NSDLĐ:	Người sử dụng lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội, giai đoạn năm 2019-2021	38
Bảng 2.2: Cơ cấu giới tính và trình độ của người lao động trong Công ty ...	39
Bảng 2.3: Bảng hệ số hoàn thành công việc	43
Bảng 2.4: Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp (Mã QL)	48
Bảng 2.5: Bảng lương các chức danh công việc trong Công ty	48
Bảng 2.6: Tiền lương bình quân tại công ty	50
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương	51
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền thưởng	54
Bảng 2.9: Các khoản chi tiêu phúc lợi bình quân hàng năm trong giai đoạn 2019 - 2021	57
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi.....	58
Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của người lao động về thù lao tài chính.....	64
Bảng 2.12: Năng suất lao động bình quân của Công ty trong giai đoạn 2019 - 2021	66
Bảng 3.1: Phiếu đánh giá hiệu quả công việc trong tháng	74
Bảng 3.2: Phiếu đánh giá số lượng và chất lượng công việc trong tháng	77
Bảng 3.3: Mẫu phiếu xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích	78

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [4,45]	14
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà Nội	36

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Tạo động lực lao động rất cần thiết trong doanh nghiệp, bởi vì động lực lao động là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định năng suất, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đó chính là phát huy sức mạnh của nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng, đóng góp vào sự thành công và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và biết cách khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công.

Có nhiều phương pháp và công cụ để tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, một trong số đó là tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động. Tức là tạo động lực lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi của doanh nghiệp. Đây là các nội dung tạo động lực lao động về mặt lợi ích vật chất đối với người lao động, kích thích người lao động nỗ lực làm việc, tăng năng suất và hiệu quả lao động, tăng sự gắn kết đối với doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội là một công ty có uy tín trong lĩnh vực vận tải. Trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ này, nguồn nhân lực là yếu tố then chốt, đóng vai trò quyết định trong việc khẳng định năng lực cạnh tranh về uy tín, chất lượng dịch vụ của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội so với các đối thủ trên thị trường.

Trong quá trình hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội luôn chú trọng đến công tác tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi. Từ đó tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính. Tuy nhiên, công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính còn một số

hạn chế, tồn tại, đặc biệt trước sự biến động không ngừng của các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh. Do vậy, việc lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội” để nghiên cứu và đó sẽ là tài liệu hữu ích cho Ban lãnh đạo công ty tham khảo và có thể triển khai áp dụng những biện pháp tạo động lực lao động cho người lao động làm việc tại Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực, các học thuyết đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động, động lực làm việc cho người lao động, như: học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg (1959), học thuyết Abraham Harold Maslow (1943), học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964),... Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động để nghiên cứu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Các nghiên cứu tiêu biểu về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp đã được công bố có thể kể đến như sau:

Liên quan đến tạo động lực làm việc cho lao động quản lý trong doanh nghiệp có nghiên cứu của Vũ Thị Uyên (2008), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã phân tích và đánh giá về thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

Liên quan đến tạo động lực lao động cho người lao động trong doanh nghiệp thì có nhiều đề tài nghiên cứu nhưng chủ yếu là các luận văn thạc sĩ, chẳng hạn như: Phạm Thị Thu Trang (2010), với đề tài luận văn “Giải pháp

tạo động lực lao động cho người lao động tại Tổng Công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội” tác giả đã hệ thống hóa những lý luận chung về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động; phân tích thực trạng và đề ra các giải pháp tạo động lực lao động tại Tổng Công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội. Nghiên cứu của Trương Minh Đức: *“Tạo động lực làm việc tại công ty TNHH Ericsson tại Việt Nam”* cho thấy mức độ tạo động lực làm việc thông qua nhu cầu tăng lương và các thu nhập khác ngoài lương, ngoài ra còn có các yếu tố khác cũng ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên. Đề tài *“Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần SOFTECH”* của tác giả Nguyễn Thị Hoài Thương, Trường Đại học Lao động Xã hội, năm 2016. Tác giả Nguyễn Thị Hoài Thương đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp khá đầy đủ. Tác giả đã đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương....

Nhìn chung, các nghiên cứu đã được các tác giả phân tích và làm rõ những vấn đề lý luận về tạo động lực lao động cho người lao động nói chung, đã đề xuất một số giải pháp góp phần giúp các nhà quản lý tiếp tục đề ra các biện pháp tạo động lực lao động.

Từ các nghiên cứu trên, kết hợp với tình hình thực tế tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội, thêm vào đó là sự tác động của dịch bệnh Covid-19, của cách mạng công nghiệp 4.0 đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đã tạo ra khoảng trống nghiên cứu cho đề tài *“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội”*. Vì vậy, đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội sẽ là đóng góp mới.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, đề tài thực hiện các nhiệm vụ chính sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.
- Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

Phạm vi thời gian: Số liệu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội năm 2019-2021 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài kết hợp sử dụng các phương pháp nghiên cứu gồm: phương pháp phân tích, tổng hợp lý thuyết và phương pháp điều tra xã hội học.

Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết để viết tổng quan và viết chương 1 trong Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Phương pháp tổng hợp lý thuyết để tổng hợp lý thuyết liên quan đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của các doanh nghiệp nói chung và tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội nói riêng. Phương pháp phân tích để phân tích về nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động và giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

Phương pháp điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp về động lực làm việc của người lao động. Đối tượng điều tra: người lao động làm việc tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội. Cách thức tiến hành điều tra: phát phiếu trực tiếp, gọi điện thoại trực tiếp.

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.

- Phương pháp thu thập số liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Số liệu báo cáo, thống kê của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội giai đoạn 2019-2021.

+ Số liệu sơ cấp: Thông qua phiếu điều tra ở phụ lục 01. Trình tự tiến hành gồm hai giai đoạn, giai đoạn 1 thiết kế phiếu điều tra, giai đoạn 2 là tiến hành điều tra.

Thu thập số liệu sơ cấp, mẫu phiếu điều tra tại phụ lục số 01. Nội dung của phiếu điều tra được thiết kế dựa trên đề cương chi tiết và các vấn đề cần thiết về tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong tổ chức, từ đó tác giả thiết kế các câu hỏi điều tra trong bảng hỏi. Tại thời điểm điều tra, tháng 3 năm 2022, Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội có 86 người trong đó có 2 người trong Ban giám đốc và 84 người lao động gồm cả cán bộ quản lý cấp trung và nhân viên các phòng ban và khối xí nghiệp, do vậy, tác giả đã phát tất cả là 84 phiếu cho toàn bộ người lao động này. Số phiếu thu về được 81 phiếu có đầy đủ thông tin và hợp lệ.

- Phương pháp phân tích, xử lý số liệu:

Sử dụng phương pháp thống kê phân tích và thống kê mô tả để phân tích các số liệu báo cáo, các kết quả điều tra, khảo sát thu thập được.

+ Phương pháp thống kê mô tả được dùng chủ yếu trong quá trình phân tích để mô tả thông qua các chỉ tiêu tổng hợp như số tuyệt đối, số tương đối, số bình quân, mô tả quá trình biến động và mối quan hệ giữa các hiện tượng.

+ Phương pháp phân tích, so sánh được sử dụng để phân tích các số liệu thống kê, các kết quả điều tra, khảo sát, nghiên cứu chính sách tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

Thông qua kết quả từ việc thống kê, tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm để từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực thông qua thù lao tài chính. Ngoài ra, dựa trên số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của NLĐ trong công việc, một số chỉ tiêu để phân tích thực trạng tạo động lực thông qua thù

lao tài chính của công ty, từ đó đánh giá ưu, nhược điểm và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã hệ thống hoá về cơ sở lý luận tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động trong doanh nghiệp

Về giá trị thực tiễn luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội; đã đưa ra các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. *Khái niệm động lực lao động*

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động, nó được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. [4, 20]. Động cơ là mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu và hoạt động của mỗi con người. Động cơ lao động của người lao động luôn xuất phát từ việc họ mong muốn thoả mãn các nhu cầu như các nhu cầu cơ bản thiết yếu đến các nhu cầu được phát triển, được tôn trọng. Nhu cầu gắn liền với một cơ thể sống, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người. Do vậy hệ thống nhu cầu của con người rất phong phú và đa dạng, tuy nhiên, về cơ bản các nhu cầu này được chia thành hai nhóm chính là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Người lao động luôn luôn mong muốn thoả mãn được càng nhiều nhu cầu càng tốt. Mức độ thoả mãn các nhu cầu cho người lao động tạo ra lợi ích mà họ nhận được.

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng nhiều và có nhiều cách tiếp cận khác nhau trong quá trình nghiên cứu về động lực lao động. Tuy nhiên, có thể hiểu chung nhất về động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân “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”. Còn theo Nguyễn Thị Hồng (2019), động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của NLD để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức [5].

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

“Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức” [8]

Theo Marier và Lauler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân NLD.

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có

động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [8]

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Dựa trên các phân tích trên, động lực lao động là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi làm việc, theo mục tiêu cụ thể nào đó của cá nhân hay tổ chức. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân NLĐ. Động lực càng mạnh, thì sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm đối với công việc càng cao, càng tạo cho NLĐ mức độ quyết tâm cao để đạt được mục tiêu cũng như hiệu quả cao trong công việc.

Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động, là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp muốn tạo động lực cho NLĐ cần phải nghiên cứu, tìm hiểu những vấn đề thuộc về cá nhân họ như các yếu tố thuộc về nhu cầu của người lao động và môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong doanh nghiệp từ đó tìm ra các biện pháp tạo động lực phù hợp với từng đối tượng NLĐ.

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của doanh nghiệp tác động đến NLĐ nhằm làm cho NLĐ nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân NLĐ.

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), Lê Thanh Hà (2012), Nguyễn Thị Hồng (2019), đều thống nhất tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức/doanh nghiệp, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức/doanh nghiệp.

Như vậy, các nghiên cứu đều thống nhất đặc điểm chính, cơ bản của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là: (i) hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của doanh nghiệp tác động đến NLĐ; (2) mục đích của tạo động lực là làm cho NLĐ có động lực lao động, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và doanh nghiệp.

Như vậy, thực chất của tạo động lực là việc các nhà lãnh đạo quản lý của mỗi doanh nghiệp, thông qua các chính sách, biện pháp, ứng xử... đối với NLĐ của mình, thực hiện gia tăng thêm lợi ích cho họ, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của họ, để kích thích họ lao động tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.1.3. Thù lao tài chính

Thù lao tài chính là cách tiếp cận của các nhà nghiên cứu về thù lao lao động, phân chia thù lao lao động theo lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần mà người lao động nhận được từ hoạt động lao động của họ. Với các lợi ích vật chất mà người lao động nhận được thì thuộc nhóm thù lao tài chính còn với các lợi ích tinh thần thì gọi là thù lao phi tài chính.

Theo Đỗ Thị Tươi (2019), Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp NLĐ tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân

chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội.... Trong đó lương cơ bản là nền tảng của hệ thống thù lao [12].

Các thành phần của thù lao tài chính gồm: tiền lương, khuyến khích tài chính và các phúc lợi tài chính.

Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho NLĐ thông qua sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động (Đỗ Thị Tươi, 2019). Nó bao gồm cả lương cơ bản, phụ cấp lương và các khoản doanh nghiệp chi trả cho người lao động có tính chất lương.

Theo Đỗ Thị Tươi (2019), khuyến khích tài chính là khoản tiền ngoài tiền lương mà người lao động nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc [12]. Cùng với tiền lương, người lao động còn nhận được các khoản khuyến khích tài chính từ doanh nghiệp. Tuy nhiên trong phạm vi bài viết này, để phù hợp với đặc thù của Công ty lựa chọn trong phạm vi nghiên cứu, em xin chỉ nghiên cứu các khoản khuyến khích tài chính thuộc các chế độ thưởng tại doanh nghiệp.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLĐ. Phúc lợi thường được biểu hiện dưới dạng như: bảo hiểm sức khỏe, BHXH, lương hưu, các chế độ thai sản, ốm đau, tiền trả cho ngày nghỉ Lễ, nghỉ Tết, các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật [12]. Người lao động nhận được các khoản phúc lợi từ doanh nghiệp sẽ sử dụng nó để thỏa mãn các nhu cầu vật chất nhưng đồng thời họ cũng cảm thấy mình được doanh nghiệp quan tâm, cảm thấy họ là những người quan trọng đối với doanh nghiệp và họ sẽ nỗ lực hết mình vì doanh nghiệp.

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

Tạo động lực thông qua thù lao tài chính hay còn gọi là tạo động lực thông qua các khoản tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi... chính là việc áp dụng các chính sách tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi hợp lý để đảm bảo thu nhập cho NLĐ, giúp họ thỏa mãn không chỉ các nhu cầu cuộc sống vật chất thiết yếu như ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi của chính họ mà còn giúp gia đình họ trang trải các chi phí khác trong cuộc sống... Theo đó, kích thích NLĐ nỗ lực phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ trong công việc với hiệu quả cao nhất, giúp đạt được lợi ích chung của doanh nghiệp.

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là tạo ra các lợi ích kinh tế, tạo đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động nỗ lực làm việc. Đó là những biện pháp và công cụ tạo động lực về mặt vật chất trong doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Học thuyết nhu cầu Maslow

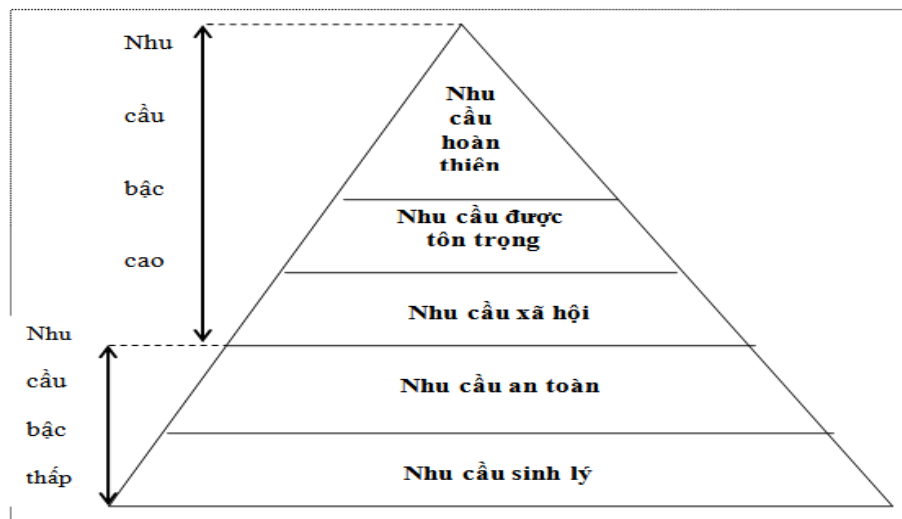
Học thuyết của Maslow một trong những học thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu, tiếp cận và giải thích về động cơ thúc đẩy NLĐ làm việc bởi các yếu tố nội tại, bên trong thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của họ.

**** Nội dung của học thuyết***

Maslow đã nghiên cứu và xây dựng tháp nhu cầu Maslow gồm 5 bậc nhu cầu từ các nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao, cụ thể như sau:

Nhu cầu sinh lý: nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống. Bởi nó là nhu cầu duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể. Nó bao gồm các yếu tố: ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi, duy trì nòi giống... các nhu cầu này xuất hiện sớm nhất, nó chi phối những mong muốn của con người, do đó con người sẽ tìm mọi cách để thỏa

mãn rồi để đạt đến những nhu cầu cao hơn.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [4,45]

- Nhu cầu an toàn: nhu cầu này con người sẽ có những phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, người lao động sẽ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong những điều kiện an toàn;
- Nhu cầu xã hội: là nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó;
- Nhu cầu được tôn trọng: là mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, thẩm quyền, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do và mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình...;
- Nhu cầu tự hoàn thiện mình: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ.

Theo Maslow nhu cầu của con người xuất hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Khi nhu cầu thấp được thỏa mãn thì nhu cầu cao hơn sẽ xuất hiện. Tháp nhu cầu của Maslow được xem là một trong những lý thuyết quan trọng trong

việc ứng dụng tạo động lực lao động cho người lao động trong doanh nghiệp. Vì thế, muốn tạo động lực cho NLD cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của NLD, từ đó nhà quản trị dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

** Vận dụng học thuyết nhu cầu của Maslow để tạo động lực lao động*

Muốn tạo động lực lao động cho NLD, doanh nghiệp cần xác định được nhu cầu hiện tại của NLD, từ đó ban lãnh đạo có những biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của NLD để kích thích họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, có hứng thú hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy với nhiệm vụ đảm nhiệm nhằm đảm bảo đến mục tiêu của doanh nghiệp.

1.2.2. Học thuyết Công bằng của John Stacey Adams

** Nội dung của học thuyết*

John Stacey Adams là nhà tâm lý học hành vi, năm 1963, ông đã đưa ra quan niệm con người muốn được đối xử công bằng. Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Khi quyền lợi 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, sự nhiệt tình, chăm chỉ, linh hoạt, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Mọi người thường mong muốn nhận được những quyền lợi như tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội, sự ổn định và an toàn trong công việc, sự thăng tiến,... tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ bỏ ra. NLD thường có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ về các quyền lợi cá

nhân được cảm nhận là công bằng hay không công bằng có tác dụng thúc đẩy sự thỏa mãn và làm tăng kết quả công việc hoặc ngược lại.

** Vận dụng học thuyết công bằng để tạo động lực lao động*

Để thiết lập và duy trì sự công bằng trong doanh nghiệp nhằm tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần phải thực hiện được sự công bằng bên trong và bên ngoài.

Để thực hiện sự công bằng bên trong, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý, phù hợp; phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những NLD trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo,...

Để thực hiện công bằng bên ngoài thì các chính sách tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi phải được so sánh với các doanh nghiệp khác, đặc biệt là các doanh nghiệp cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh, so sánh các mức lương thưởng trên thị trường lao động.

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

** Nội dung học thuyết*

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

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

** Vận dụng học thuyết để tạo động lực lao động*

Doanh nghiệp cần xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng NLD thực hiện, đồng thời cũng chỉ ra cho NLD thấy được những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

Doanh nghiệp cần xây dựng các hình thức thưởng, phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nhấn mạnh các hình thức thưởng hơn là phạt.

Doanh nghiệp cần thông báo và giải thích cho NLD nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng, phạt tương ứng.

Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai, tạo tâm lý lan toả để mọi người đều biết đặc biệt đối với các hành vi được thưởng.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Theo Maslow con người luôn bị chi phối bởi năm nhóm nhu cầu theo thứ bậc từ thấp đến cao, nhưng trong đó nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm

nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở nên mạnh hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động.

Hành vi làm việc của người lao động nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng,.. Vì vậy, để tạo động lực lao động cho người lao động trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của NLĐ để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Trong doanh nghiệp, NLĐ có sự khác nhau về giới tính, tuổi tác, vị trí, trình độ chuyên môn,... và chính những đặc điểm khác nhau này sẽ tạo ra sự khác nhau về những nhu cầu cũng như mong muốn đối của mỗi người. Do đó, để tạo động lực lao động một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem mỗi nhóm NLĐ đang cần nhu cầu nào, nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận NLĐ trong toàn doanh nghiệp và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của NLĐ có vị trí quản lý, nhu cầu của nhân viên có kinh nghiệm (nhân viên lâu năm), nhu cầu của nhân viên mới,... Từ đó xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính một cách hợp lý, nhu cầu nào thuộc về các biện pháp tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi để thỏa mãn những nhu cầu. Cần có sự ưu tiên trong thỏa mãn nhu cầu, nhu cầu nào ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào thỏa mãn sau.

Nhu cầu của NLĐ có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với NLĐ. Hoặc cũng có thể được

lấy ý kiến thông qua các cuộc họp của tổ chức công đoàn, Hội nghị tổng kết thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở.

Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của NLĐ theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương

Theo Điều 90, Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 do Quốc hội ban hành ngày 20/11/2019: *“Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác được thể hiện trong hợp đồng lao động”*.

Có nhiều cách thức trả lương cho NLĐ, trong đó được sử dụng phổ biến là:

- Trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Là cách thức tính trả lương cho NLĐ dựa trên kết quả thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc có thể là doanh thu, có thể là sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ hoặc chi tiết sản phẩm do NLĐ đạt được trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp có thể trả lương khoán sản phẩm; với hình thức này, NSDLĐ sẽ trả công cho NLĐ dựa trên khối lượng công việc mà NLĐ hoàn thành theo đúng chất lượng được giao. Doanh nghiệp có thể trả lương theo doanh thu: đây là hình thức trả lương, thưởng phụ thuộc vào doanh thu thực tế mà NLĐ mang về cho doanh nghiệp với mức doanh thu kỳ vọng mà người sử dụng áp cho NLĐ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Hình thức trả lương này thường được áp dụng cho các bộ phận có liên quan trực tiếp đến doanh thu, điển hình là bộ phận kinh doanh. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương cho sản phẩm trực tiếp cá nhân hoặc tập thể.

- Trả lương theo vị trí công việc. Là cách thức tính trả lương dựa trên công việc, công việc có giá trị cao trong doanh nghiệp thì sẽ được trả lương cao. Công việc sẽ được đánh giá giá trị, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp để trả lương.

- Trả lương theo kiến thức kỹ năng và năng lực của NLĐ. Là cách thức tính trả lương dựa trên những kiến thức kỹ năng và năng lực mà người lao động có mà doanh nghiệp muốn trả lương.

- Trả lương hỗn hợp, là sự kết hợp của các cách thức trả lương trên. Nhằm khắc phục các hạn chế của từng cách thức tính trả lương riêng lẻ và phát huy được các ưu điểm của các cách tính lương trên.

Đối với NLĐ thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp NLĐ tái sản xuất sức lao động của mình, nó ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân NLĐ mà còn được dùng để duy trì nhu cầu cuộc sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng đáng với sức lao động của NLĐ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Nếu tiền lương quá thấp sẽ không đủ để NLĐ tái sản xuất sức lao động, không đủ để giúp duy trì cuộc sống gia đình của họ thì nó không thể trở thành động lực. Chỉ khi tiền lương đáp ứng nhu cầu vật chất, tạo sự yên tâm về khoản thu nhập, đồng thời việc chi trả lương đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc cơ bản như trả lương ngang nhau cho những NLĐ như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương... thì tiền lương mới tạo ra động lực cho NLĐ. Do vậy để tiền lương tạo động lực cho NLĐ thì phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

Tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài.
Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng

góp của những người lao động trong doanh nghiệp, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số lượng và chất lượng lao động, không trả lương bình quân, chia đều. NLĐ nào có đóng góp nhiều hơn, tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những NLĐ trong doanh nghiệp với những NLĐ ở các doanh nghiệp khác.

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

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

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Theo Lê Thanh Hà (2012) “Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLĐ và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLĐ, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLĐ” [4].

Tiền thưởng là một dạng của khuyến khích tài chính được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Đây là khoản tiền ngoài tiền lương mà NLĐ nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc. Đó là khoản thù lao tác động đến hành vi lao động của NLĐ để họ thực hiện tốt hơn các tiêu chuẩn mà NSDLĐ đã đề ra. Thực hiện khuyến khích tài chính theo các chương trình tăng lương, các chương trình thưởng, các chương trình phân chia lợi nhuận, cổ phiếu, cổ phần. Các khuyến khích tài chính cùng với tiền lương góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLĐ và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLĐ, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLĐ.

Các chương trình khuyến khích này có thể được thực hiện thường xuyên theo thời điểm vào cuối quý hoặc cuối năm, hoặc đột xuất (như tăng lương thường xuyên, tăng lương đột xuất, thưởng năng suất, chất lượng, thưởng cuối năm, thưởng tết, phân chia lợi nhuận quý, phân chia lợi nhuận năm, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới,...) để ghi nhận sự xuất sắc trong quá trình thực hiện công việc của NLĐ.

Ngày nay, tiền thưởng là một loại kích thích có tác động tích cực tới NLĐ. Các doanh nghiệp cạnh tranh nhau về nhân lực một cách gay gắt, đặc biệt là nhân lực có chất lượng. Do hiệu suất công việc bị ảnh hưởng và biến động rất lớn dựa vào hiệu suất lao động. Trên tổng thể có rất nhiều loại khuyến khích tài chính, mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình những khoản khuyến khích tài chính phù hợp nhất với tình hình sản xuất kinh doanh cụ thể như: Để kích cầu, tăng doanh thu thì doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức thưởng như là thưởng doanh thu, thưởng tăng năng suất chất lượng, thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu, phân chia lợi nhuận, thưởng sáng kiến,

cải tiến kỹ thuật; thường tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới, giới thiệu khách hàng,...

Để chính sách tiền thưởng tạo động lực lao động một cách hiệu quả cho NLĐ thì doanh nghiệp cần:

Xác định đúng mục tiêu, đúng đối tượng cần khuyến khích; các nhóm lao động khác nhau, có đặc điểm tính chất công việc khác nhau cần xác định mục tiêu riêng và xây dựng các chế độ thưởng riêng. Ví dụ nhân viên lái xe do phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, thì sẽ có chế độ thưởng khác với nhân viên làm việc tại các phòng ban.

Xây dựng, xác định tiêu chuẩn thưởng đúng và hợp lý, phù hợp với từng nhóm người lao động để họ có thể đạt được các chế độ thưởng.

Mức thưởng phải đủ lớn để tạo động lực kích thích NLĐ, mức thưởng phải phù hợp với các mức thành tích.

Thưởng phải kịp thời, công khai, minh bạch. Các chế độ thưởng được công bố đến mọi NLĐ trong doanh nghiệp để mọi người cùng biết, cùng hiểu và cùng thực hiện.

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

Phúc lợi nói chung và phúc lợi tài chính nói riêng có ý nghĩa rất lớn không những cho NLĐ mà còn có ý nghĩa với doanh nghiệp. Phúc lợi tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho NLĐ, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi tài chính cũng góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ, giúp họ luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động. Phúc lợi làm tăng uy tín của tổ chức trên thị trường, giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và giữ chân lao động có trình độ cao đồng thời tạo động lực lao động cho nhân viên. Khi NLĐ gặp phải những rủi ro không đáng có, có thể gây ảnh

hưởng tới sức khỏe thì chính những phúc lợi sẽ giúp giảm bớt các gánh nặng tài chính trong việc chăm lo cho họ thông qua chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm sức khỏe,...

Phúc lợi đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng ngày càng đa dạng. Phúc lợi có hai loại chủ yếu được áp dụng trong các doanh nghiệp, bao gồm:

Phúc lợi bắt buộc: Là các khoản phúc lợi mà doanh nghiệp bắt buộc phải thực hiện theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLĐ ở mức tối thiểu, do NLĐ ở thế yếu hơn so với NSDLĐ. Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì các doanh nghiệp phải thực hiện các chế độ bảo hiểm bắt buộc như: BHXH, BHYT, BHTN.

Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản phúc lợi do doanh nghiệp tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng tài chính của doanh nghiệp, sự quan tâm đến NLĐ và quan điểm của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp xây dựng nhằm kích thích NLĐ gắn bó với doanh nghiệp, cũng như thu hút những lao động có tay nghề về làm việc. Các chế độ phúc lợi tự nguyện bao gồm các nhóm phúc lợi như: các phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe; bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động); các phúc lợi bảo đảm (bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí); phúc lợi liên quan đến dưỡng sức, nghỉ ngơi...

Phúc lợi tài chính vừa giúp NLĐ nâng cao thu nhập, vừa có tác dụng kích thích tinh thần, để họ nhận thấy tổ chức đã ghi nhận, thấu hiểu sự khó khăn, đặc thù trong công việc mà họ đang làm, giúp họ củng cố niềm tin vào các tổ chức. Chương trình phúc lợi tốt, cạnh tranh giúp nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đồng thời tạo động lực lao động cho người lao động.

Để phúc lợi góp phần giúp doanh nghiệp tạo động lực lao động cho NLĐ thì chính sách phúc lợi phải đảm bảo gắn với mức độ cống hiến của NLĐ, công khai minh bạch và được sự ủng hộ của NLĐ.

Một số chế độ phúc lợi tài chính nên gắn với mức độ cống hiến của người lao động, như khi NLĐ đảm nhận các công việc khác nhau, các vị trí khác nhau thì được hưởng các gói bảo hiểm sức khỏe khác nhau. Thực hiện chương trình phúc lợi gắn với chế độ cống hiến vừa tạo được tính công bằng, vừa tạo được động lực lao động, tăng tính trách nhiệm trong công việc.

Các chế độ phúc lợi cần công khai minh bạch và được sự ủng hộ của NLĐ, được phổ biến đến từng NLĐ để họ hiểu được lợi ích họ được hưởng, đáp ứng được sự mong đợi của NLĐ để từ đó kích thích họ phấn đấu vì mục tiêu của chính bản thân và doanh nghiệp.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Chính sách, pháp luật của Nhà nước

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Cụ thể là các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu,... sẽ tác động đến động lực lao động của NLĐ. Nếu các chính sách này càng có lợi cho NLĐ, động lực của NLĐ càng cao.

- Điều kiện kinh tế - xã hội

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát... hay các yếu tố về ổn định kinh tế - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới

công tác tạo động lực lao động. Khi nền kinh tế đang trong tình trạng lạm phát, đa số NLĐ sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động. Nhu cầu an toàn của NLĐ được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi doanh nghiệp đã cùng chia sẻ rủi ro với họ. Tương tự, việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của NLĐ cao hơn trong thời kì lạm phát cũng sẽ tạo cho NLĐ cảm giác an toàn, gắn bó với doanh nghiệp và nỗ lực làm việc, cống hiến nhiều hơn.

1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- *Mục tiêu của tổ chức và quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo*

Mục tiêu của tổ chức là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà tổ chức muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính nói riêng phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra. Thông thường các đơn vị chia mục tiêu thành hai loại: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Tổ chức cần đặt ra mục tiêu cho mình và hướng nhân viên của mình vào việc thực hiện những mục tiêu chung của tổ chức. Một tổ chức hoạt động với mục tiêu rõ ràng sẽ tạo động lực cho nhân viên làm việc có mục tiêu cụ thể và họ sẽ phấn đấu vì mục tiêu đó.

Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo là cách thức hay phương thức mà người lãnh đạo dùng để tác động vào người cấp dưới hay NLĐ để đạt được những mục tiêu kết quả nhất định. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp tới bầu không khí và động lực làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu

quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, chuyên quyền độc đoán đôi khi làm cấp dưới không phục, hoặc làm việc thiếu sự nhiệt tình và không có động lực làm việc. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu, nhược điểm riêng, không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy NLD làm việc. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực làm việc của NLD hay động lực lao động trong tổ chức mà họ lãnh đạo.

- *Văn hoá của tổ chức*

Văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị mà tổ chức đó tạo nên. Văn hóa của tổ chức có tác động lớn đến phong cách làm việc của NLD tại chính tổ chức đó. Những giá trị mà tổ chức tạo nên như uy tín của tổ chức, vị thế của tổ chức sẽ làm cho NLD cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi được làm việc trong tổ chức đó. Khi được làm việc ở trong một tổ chức có vị thế, môi trường làm việc thân thiện, năng động, chuyên nghiệp sẽ giúp cho NLD tự hào về nơi mình đang làm việc, từ đó họ sẽ cống hiến hết mình, tạo ra động lực làm việc cao hơn. Ngược lại, nếu phải làm trong một môi trường quá khắt khe hoặc thiếu tính chuyên nghiệp, tinh thần làm việc của nhân viên cũng theo đó mà suy giảm.

- *Khả năng tài chính của tổ chức.*

Khả năng tài chính của tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính mà còn ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua kích thích về tinh thần. Nếu tổ chức hoạt động đạt hiệu quả thì việc sử dụng các đòn bẩy để tạo động lực cho NLD thực sự dễ dàng nhưng ngược lại khi tổ chức làm việc kém hiệu quả, cần phải thắt chặt chi tiêu thì các biện

pháp để tạo động lực rất khó để thực hiện.

Cụ thể như tổ chức không có tài chính vững mạnh và ổn định thì khó có thể thanh toán lương, thưởng đúng hạn; chi trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi cạnh tranh cho NLD, cũng như không có điều kiện để đầu tư trang thiết bị nâng cao điều kiện làm việc hoặc tổ chức các hoạt động tập thể khác để nâng cao tinh thần đoàn kết cho NLD trong tổ chức.

- *Đội ngũ làm công tác nhân sự, lao động tiền lương*

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực và cán bộ phụ trách công tác lao động tiền lương trong doanh nghiệp là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng hệ thống thù lao tài chính của doanh nghiệp. Chính vì vậy, số lượng và chất lượng của bộ phận nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực, đặc biệt là thù lao tài chính ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.

Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực nói chung và cán bộ lao động tiền lương nói riêng đủ về số lượng, đảm bảo năng lực (được đào tạo đúng ngành nghề, có khả năng thực hiện tốt công việc,...) thì hệ thống thù lao tài chính được xây dựng phù hợp, đáp ứng được sự thay đổi và tạo động lực lao động đối với mọi người lao động trong doanh nghiệp.

Ngược lại, nếu đội ngũ này thiếu về số lượng, yếu về năng lực chuyên môn, không nắm được các quy định của luật,... thì ảnh hưởng không tốt đến công tác quản trị nhân lực. Đồng thời chính sách thù lao lao động của doanh nghiệp không kích thích được người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc, không góp phần thu hút nguồn nhân lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, năng lực của bộ phận khác có liên quan như trưởng các đơn vị, bộ phận cũng ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính. Ví dụ như bộ phận kế toán thực hiện phân bổ nguồn và thực hiện chi

trả lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động cũng có những ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại các doanh nghiệp.

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp

1.5.1. Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng của NLĐ là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của công tác tạo động lực lao động nói riêng và của công tác quản trị nhân lực nói chung. Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của NLĐ cao thì họ có động lực lao động để làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với doanh nghiệp, giúp duy trì sự ổn định lực lượng lao động của doanh nghiệp. Vì khi có động lực lao động thì họ được đảm bảo về thù lao, phúc lợi công bằng, hợp lý, họ được tôn trọng,...

Mức độ hài lòng của NLĐ có mối quan hệ logic với một số tiêu chí khác như: năng suất lao động,.... Có thể đo lường mức độ thỏa mãn với công việc thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến của NLĐ hay tiến hành khảo sát. Khảo sát sự hài lòng của NLĐ là một trong những công cụ giúp cho doanh nghiệp đánh giá được phần nào mức độ thỏa mãn của nhân viên, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên. Từ đó doanh nghiệp có những điều chỉnh chính sách nhân sự, khích lệ nhân viên phù hợp.

1.5.2. Mức độ gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp

Một doanh nghiệp muốn hoạt động lâu dài và phát triển vững mạnh cần có một đội ngũ nhân lực làm việc có trình độ chuyên môn, có đam mê và nhất là phải có sự trung thành và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của doanh nghiệp và là động lực lao động thúc đẩy không chỉ giúp người lao động làm việc tốt nhất mà giúp họ vượt lên để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp.

Vậy, gắn kết sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân được NLD, đặc biệt là NLD giỏi, nhiệt huyết với công việc, cam kết tình nguyện vì sự phát triển của doanh nghiệp.

1.5.3. Năng suất lao động

Năng suất lao động là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ kỹ thuật, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải hay hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất. Tùy vào điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp mà doanh nghiệp lựa chọn chỉ tiêu tính năng suất lao động sao cho phù hợp. Thông thường có các chỉ tiêu tính năng suất lao động dưới đây:

Chỉ tiêu tính năng suất lao động bằng hiện vật, được thể hiện là tổng số khối lượng hiện vật chia cho tổng số lao động. Đối với doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm thì có thể tính theo đơn vị hiện vật quy đổi.

Chỉ tiêu tính năng suất lao động bằng giá trị, thể hiện là tổng số giá trị sản phẩm tính theo doanh thu, doanh số, giá trị gia tăng, lợi nhuận... theo giá trị tiền tệ chia cho tổng số lao động của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu tính năng suất lao động bằng lượng thời gian lao động hao phí, thể hiện là tổng thời gian lao động hao phí chia cho tổng số lượng sản phẩm.

Mỗi chỉ tiêu tính đều có ưu điểm và nhược điểm riêng, do vậy, tùy vào điều kiện, tính chất lao động mà doanh nghiệp lựa chọn chỉ tiêu tính phù hợp.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

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

Kinh nghiệm của Công ty vận tải Trường Thành

Công ty TNHH Giao nhận quốc tế Trường Thành - Trường Thành Logistics là một trong những công ty hàng đầu về lĩnh vực giao nhận vận tải tại Việt Nam. Được thành lập từ năm 2009, Trường Thành Logistics cung cấp đầy đủ, toàn diện các giải pháp trong lĩnh vực logistics nội địa & quốc tế. Cùng với kinh nghiệm tích lũy, mối quan hệ liên tục được mở rộng củng cố, Trường Thành Logistics cam kết mang đến cho doanh nghiệp trong và ngoài nước những trải nghiệm dịch vụ tốt nhất, thời gian nhanh nhất.

Tại Trường Thành mức lương trả theo vị trí chức danh công việc và luôn đđieeuf chỉnh kịp thời khi có sự biến động của giá cả.

Các chế độ thưởng và phúc lợi tài chính đa dạng, luôn luôn duy trì mức thưởng ít nhất bằng một tháng lương kể cả khi công ty có gặp ảnh hưởng bất lợi. Điều này làm cho người lao động yên tâm làm việc. Đối với bộ phận lái xe do đặc thù công việc nên được xây dựng các chế độ phúc lợi đặc thù.

Các chế độ lương thưởng phúc lợi đều được ghi trong quy chế và xây dựng thành các bản quy chế riêng biệt.

Công ty Cổ phần Vận Tải và Tiếp vận Châu Á Thái Bình Dương tại Hải Phòng

Công ty Cổ phần Vận Tải và Tiếp vận Châu Á Thái Bình Dương tại Hải Phòng (APECTRANS) được biết đến là công ty dịch vụ vận tải hàng đầu của Hải Phòng hiện nay. Được thành lập ngày 3/5/2007 với HQ ở Hà Nội, chi

nhánh HPG và CNH HCMC. Đảm nhiệm sứ mệnh đầu tàu trong hoạt động cung cấp dịch vụ giao nhận bằng phương thức vận tải.

Một mắt xích cơ bản, quan trọng trong chuỗi cung ứng dịch vụ logistic, nhằm đẩy mạnh năng lực cạnh tranh và đem lại hiệu quả thiết thực cho khách hàng.

Bằng chiến lược đầu tư - phát triển bền vững vào nguồn nhân lực và công nghệ, APECTRANS phấn đấu trở thành doanh nghiệp vận tải đa phương thức đáng tin cậy, có uy tín tại Việt Nam với tầm nhìn vươn ra khu vực. Sự tín nhiệm của khách hàng và các đối tác kinh doanh chính là nhân tố quan trọng góp phần vào sự thành công của APECTRANS.

Nguồn nhân lực được công ty đặc biệt quan tâm với các chế độ lương thưởng phúc lợi luôn luôn cao hơn giá thị trường. Ngoài lương cứng, công ty duy trì đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng để trả lương kinh doanh và để xét thưởng một năm hai lần. Các chế độ phúc lợi phong phú và gắn với đặc thù công việc của từng nhóm lao động.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

Từ kinh nghiệm của các công ty trên cho thấy để thực hiện tạo động lực có hiệu quả, Công ty cần áp dụng:

- Chính sửa, bổ sung, hoàn thiện và sớm ban hành quy chế trả lương áp dụng hàng năm. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng trong việc trả lương tại Công ty và là cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát các khoản chi cho người lao động.
- Xây dựng đúng hệ số lương chức danh để trả lương phù hợp cho bộ phận quản lý, hỗ trợ trong đơn vị. Xác định việc trả lương gắn với mức độ hoàn thành công việc và đóng góp của từng người lao động cho doanh nghiệp.

Do vậy, Công ty cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng bình bầu A, B, C, D để tính trả lương.

- Xây dựng cách tính tiền thưởng theo hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá kết quả nội bộ để xét thưởng cuối năm.

- Cần linh hoạt trong việc xây dựng cơ chế thù lao, chiêu mộ nhân tài, áp dụng được các biện pháp có nhiều điểm nhấn khác biệt trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về quá trình phát triển của Công ty

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ Hàng hóa Hà Nội Tiền thân là Công ty Vận tải Hàng hóa Hà Nội được thành lập ngày 16/5/1966 trên cơ sở sáp nhập 2 Xí nghiệp là: Công ty hợp doanh ô tô số 2 ở Cự Chính và Xí nghiệp ô tô số 3 ở Việt Hưng, trực thuộc Sở Giao thông Vận tải Hà Nội. Năm 1999, Công ty Vận tải Hàng hóa Hà Nội chuyển thành Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ Hàng hóa Hà Nội theo Quyết định số 2480/QĐ-UBND ngày 16/6/1999 của UBND Thành phố Hà Nội và trực thuộc Sở Giao thông Vận tải Hà Nội. Từ năm 2004 đến nay là Công ty con của Tổng Công ty Vận tải Hà Nội.

Công ty có bề dày lịch sử hoạt động trong kháng chiến chống Mỹ cứu nước, vận chuyển hàng hóa quân lương, vũ khí, khí tài... chi viện cho chiến trường Miền nam và đã có những CBCNV hy sinh xương máu, nằm lại nơi chiến trường Miền Nam (Có 09 đồng chí là liệt sỹ). Sau thống nhất đất nước, Công ty lại tiếp tục đóng góp xây dựng CNXH ở Miền Bắc, tham gia các chương trình vận chuyển hàng hóa đi khôi phục các vùng kinh tế Thừa Thiên Huế hay xây dựng vùng kinh tế mới Lâm Đồng...

Trên cơ sở sự sáp nhập đó, Công ty đã đăng ký kinh doanh lần đầu là ngày 23/10/2000 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cấp. Đăng ký kinh doanh thay đổi lần gần đây nhất là lần thứ 16 ngày 21/5/2019.

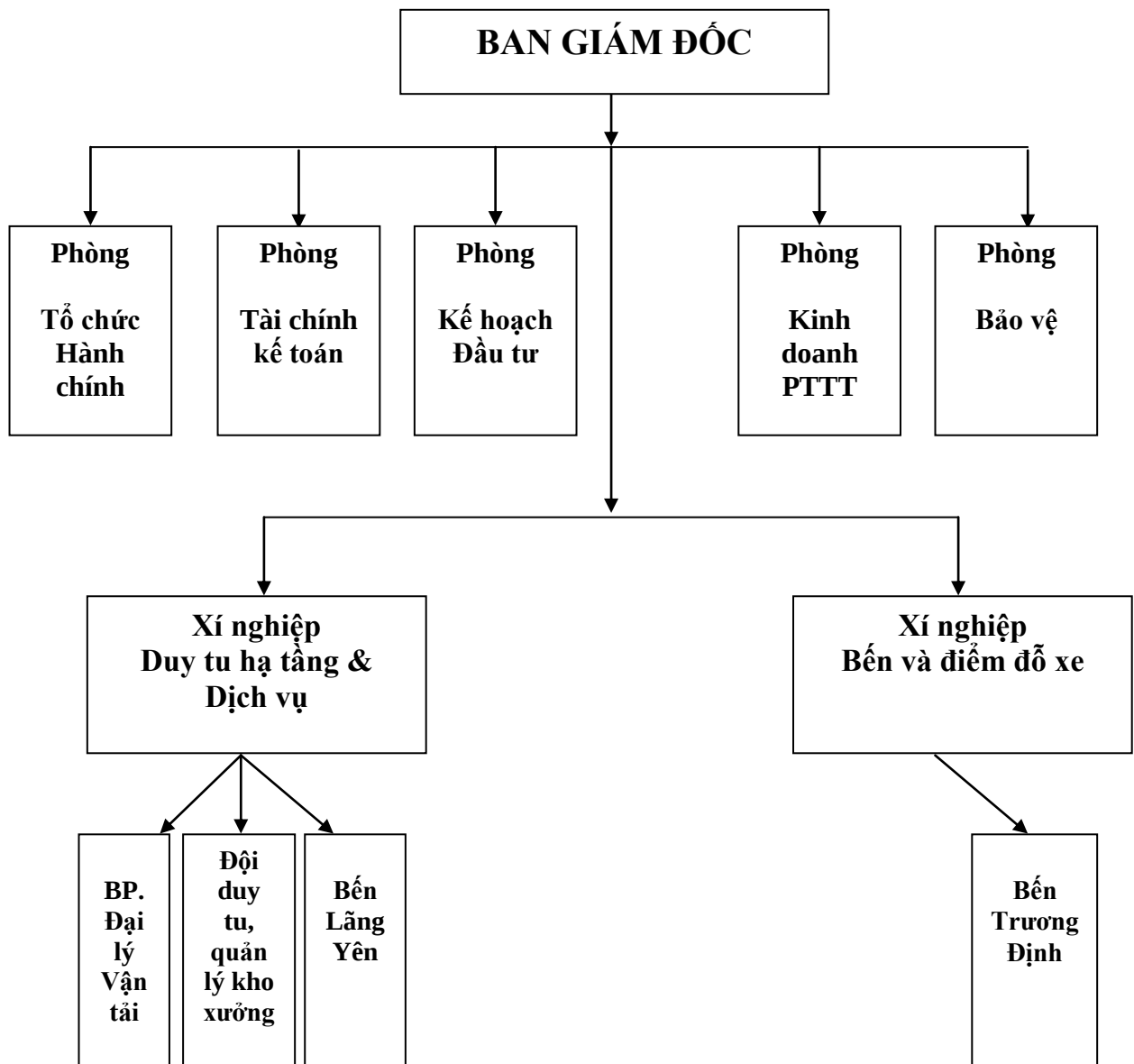
Công ty có trụ sở chính tại Số 27/785 đường Trương Định, Phường Thịnh Liệt, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội.

Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ Hàng hóa Hà Nội là một doanh nghiệp hàng đầu có uy tín về vận tải, các loại hình vận tải và các dịch vụ khác liên quan đến vận tải. Công ty chuyên cung cấp các dịch vụ vận chuyển các loại hàng hoá, vận chuyển đa phương thức, các dịch vụ vận tải quốc tế với hình thức "từ cửa tới cửa" - Nhận hàng từ nơi xuất phát giao hàng đến tận nơi yêu cầu. Ngoài ra Công ty còn cung cấp các loại hình dịch vụ khác như sau:

- San lấp mặt bằng các công trình giao thông đô thị và các công trình xây dựng
- Sửa chữa, cải tạo nâng cấp phương tiện vận tải phục vụ chuyên ngành giao thông vận tải.
- Xuất nhập khẩu vật tư và thiết bị chuyên ngành, kinh doanh phương tiện, nhiên liệu, vật tư phụ tùng.
- Kinh doanh kho bãi và xếp dỡ hàng hóa.
- Kinh doanh vận tải hành khách liên tỉnh, vận tải hành khách công cộng, xe buýt, xe du lịch, taxi tải và taxi khách.
- Kinh doanh khai thác bến đỗ xe, trông giữ xe và hàng hóa.
- Dịch vụ sát hạch lái xe cơ giới đường bộ.
- Mua bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán theo quy định của Nhà nước Việt Nam.
- Liên doanh liên kết với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước để kinh doanh.
- Liên doanh liên kết với các tổ chức dạy nghề lái xe cơ giới đường bộ để thực hiện dạy nghề và sát hạch lái xe.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ Hàng hóa Hà Nội (Sau đây được gọi là Công ty) là hệ thống các bộ phận chức năng nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả theo kế hoạch mục tiêu đã được Đại hội Cổ đông thông qua và Hội đồng quản trị phê duyệt.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà Nội

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

+ 01 Ban giám đốc (Giám đốc và 02 phó giám đốc)

+ 05 Phòng chức năng: Phòng Tổ chức Hành chính; Phòng Tài chính kế toán; Phòng Kế hoạch Đầu tư, Phòng Kinh doanh phát triển thị trường (PTTT), Phòng Bảo vệ và 02 Xí nghiệp: Xí nghiệp Duy tu hạ tầng và dịch vụ và Xí nghiệp Bền và Diêm đồ xe.

Trong đó, Phòng Tổ chức Hành chính có chức năng và nhiệm vụ sau:

Chức năng: Tham mưu, đề xuất và tổ chức thực hiện: Công tác tổ chức nhân sự, công tác lao động, tiền lương, khen thưởng kỷ luật, công tác quản trị hành chính, quản trị mạng, website, các công tác khác.

Nhiệm vụ:

- (a) *Công tác nhân sự*: quản lý và theo dõi nhân sự, tham mưu cho lãnh đạo Công ty về công tác cán bộ; đề xuất và phối hợp tổ chức tuyển dụng, đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ, công nhân viên của Công ty; trực tiếp quản lý lao động. Đánh giá kết quả, hiệu quả thực hiện công việc của từng đơn vị, cá nhân theo tiêu chuẩn đặt ra; thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động (BHXH, BHYT, hưu trí, tai nạn lao động, ốm đau ...).
- (b) *Công tác lao động tiền lương*: đề xuất và phối hợp với các phòng ban liên quan, xây dựng quy chế thu nhập gắn với hiệu quả công việc đối với người lao động; lập và tổ chức thực hiện kế hoạch lao động tiền lương; quản lý và thực hiện công tác nâng lương, nâng bậc theo quy định.
- (c) *Khen thưởng, kỷ luật*: xây dựng quy chế khen thưởng - kỷ luật; nội quy, quy chế làm việc của Công ty và giám sát thực hiện; đề xuất ban hành các nội quy, quy chế, quy định theo phân cấp; theo dõi và giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế, tổng hợp báo cáo; thực hiện công tác Khen

thưởng - Kỷ luật của Công ty trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

(d) *Công tác quản trị hành chính*: công tác văn thư lưu trữ; đề xuất và thực hiện mua sắm các trang thiết bị văn phòng và văn phòng phẩm, thực hiện công tác duy tu bảo dưỡng cơ sở vật chất của Công ty theo phân cấp; tổ chức phục vụ hội họp, khánh tiết...; xây dựng quy chế và tổ chức thực hiện quản lý tài sản, trang thiết bị văn phòng; công tác bảo vệ, phòng cháy chữa cháy, dân quân tự vệ, an ninh Quốc phòng, quân sự địa phương, phòng chống thiên tai...; công tác bảo hộ lao động; tổ chức thực hiện công tác quản trị thương hiệu, quản lý chất lượng (ISO) theo quy định của Công ty.

Bảng 2.1: Lao động tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội, giai đoạn năm 2019-2021

TT	Nhân lực theo phòng/ban	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
I	Tổng số	103	89	86
II	Bộ phận gián tiếp	28	26	25
1	Ban Giám đốc	2	2	2
2	Các phòng	26	24	23
III	Các xí nghiệp	75	63	61

(Nguồn: Báo cáo thống kê lao động các năm 2019-2021; Phòng Tổ chức Hành chính)

Trong giai đoạn 2019 - 2021, số lao động của Công ty đã có sự giảm đi đáng kể. Năm 2019, tổng số là 103 người, năm 2020 giảm còn 89 người

(giảm 14 người chiếm 13,6%), đến năm 2021 giảm tiếp 3 người, còn 86 người giảm đi 17 người chiếm 16,5%. Số lao động giảm nhiều nhất là ở các xí nghiệp, năm 2021 số lao động ở các xí nghiệp giảm 14 người, số lao động giảm ở các phòng ban là 3 người.

Xét theo cơ cấu giới tính và trình độ chuyên môn của lực lượng lao động trong Công ty

Bảng 2.2: Cơ cấu giới tính và trình độ của người lao động trong Công ty

STT	Tiêu chí	2019		2020		2021	
		Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %
1	Cơ cấu giới tính						
	Nam	77	74,8	66	74,2	65	75,6
	Nữ	26	25,2	23	25,8	21	24,4
2	Trình độ chuyên môn						
	Sau đại học	2	1,9	2	2,3	4	4,7
	Đại học	35	34,0	31	34,8	31	36,0
	Cao đẳng	6	5,8	5	5,6	3	3,5
	Trung cấp	7	6,8	6	6,7	5	5,8
	Chứng chỉ nghề	53	51,5	45	50,6	43	50,0
Tổng số		103	100	89	100	86	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Xét về cơ cấu giới tính, giai đoạn 2019 - 2021, trong Công ty tỷ lệ nữ chiếm khoảng từ 24,4% đến 25,8%; tỷ lệ nam chiếm từ 74,2% đến 75,6%. Tỷ lệ, cơ cấu giới tính này khá phù hợp với đặc thù của một doanh nghiệp dịch vụ vận tải, các đặc thù công việc như lái xe, duy tu, sửa chữa bảo dưỡng,... phù hợp nhiều hơn với lao động là nam giới.

Về cơ cấu trình độ chuyên môn, lao động có chứng chỉ nghề nghiệp chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số lao động của Công ty, các năm 2019 - 2021 chiếm từ 50% đến 51,5%. Đây là các chứng chỉ nghề lái xe, các loại bằng lái xe theo quy định. Lao động có trình độ đại học có từ 31-35 người chiếm từ 34% đến 36% lực lượng lao động trong Công ty. Đây thường là các lao động làm công tác chuyên môn ở các phòng ban, xí nghiệp. Cơ cấu trình độ chuyên môn này cũng khá phù hợp với đặc thù và tính chất công việc của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ Hàng hóa Hà Nội.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty

Xác định nhu cầu của người lao động đã được Công ty chú trọng đưa vào các buổi họp, các buổi lấy ý kiến góp ý cho các quy chế liên quan đến người lao động trong công ty.

Hàng năm Công ty thực hiện quy chế dân chủ, tổ chức Hội nghị người lao động, thông qua buổi hội nghị này lấy ý kiến người lao động về các nội dung trong đó đặc biệt liên quan đến các ý kiến góp ý về tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, các ý kiến về tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi.

Ngoài ra, các cuộc họp tại các phòng ban, các tổ người lao động cũng có thể đề bạt về các nguyện vọng cá nhân của mình. Tuy nhiên, nếu người quản lý

trực tiếp không quan tâm đến hoặc ngại nói ra thì lãnh đạo Công ty sẽ không nắm bắt được các nhu cầu.

Tuy nhiên, đối với các hình thức này, tại Công ty chưa mang lại hiệu quả cao vì phần lớn nhân viên cũng như người lao động còn e dè, né tránh, không dám đưa ra những nguyện vọng của bản thân.

Một hình thức khác, tuy mang tính chất phi chính thức nhưng lại lấy được ý kiến về nhu cầu của người lao động, đó là trong các buổi nói chuyện, nhưng các ý kiến đó thường không đi đến đích, đó là người có quyền quyết định về các chính sách trong Công ty.

Nhìn chung, các nhu cầu đều hướng đến: đầu tiên là: Nhu cầu thường ngày của cuộc sống (ăn, mặc, ở, đi lại...); tiếp đến là nhu cầu an toàn, tích lũy cho tương lai (đặc biệt là trong thời gian dịch bệnh Covid-19 từ đầu năm 2020, cả năm 2021 và các tháng đầu năm 2022) nhu cầu an toàn trong dịch bệnh và tích lũy để có tiền trang trải khi nghỉ dịch trong thời gian dài không có hoạt động vận chuyển hàng hoá cũng như hoạt động vận tải hành khách. Các hoạt động này tạm ngưng dẫn đến doanh thu bị ảnh hưởng, ảnh hưởng đến tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi khác của người lao động.

Hệ thống nhu cầu của người lao động rất đa dạng. Ngoài thu nhập họ còn nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, nhu cầu học tập nâng cao trình độ... các nhu cầu này của mỗi người lao động cũng khác nhau và không ngừng thay đổi.

Qua quan sát trực tiếp người lao động trong Công ty cho thấy có sự khác biệt khá lớn về nhu cầu của người lao động theo chức danh, tính chất công việc như: đối với khối nhân viên văn phòng, kỹ thuật viên, lao động ở các xí nghiệp thì nhu cầu được coi là quan trọng nhất đa phần là mức tiền

lương, phúc lợi, đảm bảo công việc ổn định, thu nhập cao và bố trí công việc phù hợp với khả năng, sở trường.

Như vậy, thông qua các kênh thông tin khác nhau, Công ty cũng đã nắm bắt được các nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, Công ty cũng nên có hệ thống xác định nhu cầu của người lao động nói chung một cách chính thống.

2.2.2. *Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương*

Thu nhập của người lao động tại Công ty bao gồm:

Tiền lương quy chế theo chức danh công việc (**L_{qc}**);

Tiền lương năng suất (**L_{ns}**);

Tiền lương cho những ngày nghỉ có lương (**L_{ngcl}**);

Thu nhập khác (nếu có) như: tiền làm thêm giờ, tiền ăn trưa, tiền thưởng.

Công thức tính:

$$TN = L_{qc} + L_{ns} + L_{ngcl} + TN_{kh}(nếu có)$$

*) Tiền lương Quy chế là số tiền mà Công ty trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế để thực hiện công việc được giao.

Công thức tính

$$L_{qc} = \frac{2}{3} \times \{L_{min} \times (H_i + P_{ci})\} \times N_{tti} / N_{cđt}$$

Trong đó:

Hệ số tiền lương chức danh công việc của người lao động (H_i),

Tổng hệ số phụ cấp tiền lương (P_{ci}) của người lao động i (nếu có);

Số ngày công làm việc thực tế của người lao động i (N_{tti});

Số ngày công làm việc theo chế độ ($N_{cđt}$)

$$N_{tti} = N_{lvi} + N_{lvlti} \times 2 + N_{nlti} + N_{ndti}$$

- + N_{lvi} : Những ngày đi làm thực tế theo dương lịch.
- + N_{lvlti} : Những ngày làm việc vào ngày Lễ, Tết.
- + N_{nlti} : Những ngày Lễ, Tết được hưởng nguyên lương.
- + N_{ndti} : Những ngày tham gia hội họp, học tập, đào tạo.

- **N_{cdt}**: Số ngày công làm việc theo chế độ: Có quy định riêng theo đặc thù lao động (gián tiếp, trực tiếp, lương khoán...) và được tính theo ngày làm việc BQ trong năm dương lịch.

***) Tiền lương năng suất hoàn thành công việc (L_{ns})**

Tiền lương năng suất hoàn thành công việc tháng của người lao động ở Công ty phụ thuộc vào vai trò của quản lý, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty và kết quả hoàn thành công việc của người lao động.

Công thức:

$$L_{ns} = 1/3 \times \{L_{min} \times (H_i + P_{ci})\} \times K_{ht} \times N_{tti} / N_{cdt}$$

Trong đó:

- **K_{ht}**: Hệ số hoàn thành công việc trong tháng của người lao động i. Hệ số này có tiêu chí xác định riêng đối với lãnh đạo quản lý các đơn vị và các vị trí chức danh công việc còn lại khác.

Bảng 2.3: Bảng hệ số hoàn thành công việc

STT	Loại	Hệ số K _{ht}
1	A	1,0
2	B	0,7

3	C	0 (không được hưởng tiền thưởng năng suất)
---	---	--

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Căn cứ vào mức độ hoàn thành khối lượng và chất lượng công việc hàng tháng, Trưởng các đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức đánh giá để xếp các cá nhân vào hệ số hoàn thành công việc theo các tiêu chuẩn:

Tiêu chuẩn đánh giá hệ số hoàn thành công việc:

Đối với lãnh đạo quản lý các đơn vị:

Loại A, hệ số: 1,0

(i). Thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, phân công công việc cụ thể cho từng người, chỉ đạo đơn vị hoàn thành tốt kế hoạch, nhiệm vụ được giao hàng tháng;

(ii). Chấp hành, chỉ đạo đơn vị chấp hành nghiêm túc các quy định, Nội quy lao động của Công ty, luật pháp của Nhà nước;

(iii). Phối hợp chặt chẽ, hỗ trợ có hiệu quả và tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận khác có liên quan trong Công ty;

(iv). Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng không quá 2 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định);

Loại B, hệ số: 0,7

(i). Chỉ đạo đơn vị thực hiện kế hoạch được giao trong tháng, kết quả công việc trong tháng phải hoàn thành kế hoạch.

(ii). Chỉ đạo đơn vị thực hiện nghiêm túc các quy định, nội quy lao động của Công ty nói riêng và pháp luật nhà nước nói chung; Phân công công việc và chương trình công tác đối với từng người lao động tại đơn vị.

(iii). Tổ chức phối hợp công tác với các bộ phận khác có liên quan chưa hiệu quả hoặc chưa kịp thời. Chưa thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của đơn vị

(iv). Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng từ 3 đến 4 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, tết theo quy định).

Loại C, hệ số: 0 (Không được hưởng tiền thưởng năng suất quy định tại Điều 14)

(i). Chỉ đạo đơn vị chưa hoàn thành kế hoạch được giao trong tháng;

(ii). Có nhiều người trong đơn vị vi phạm Nội quy, Quy chế, Quy định của Công ty. Phân công công việc chưa hợp lý, chưa có chương trình công tác cụ thể cho từng người lao động;

(iii). Tổ chức phối hợp công tác với các bộ phận khác có liên quan không tốt, gây cản trở, khó khăn, thiệt hại cho đơn vị khác thực hiện công tác. Thực hiện chế độ báo cáo không kịp thời hoặc báo cáo không trung thực;

(iv). Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng từ 5 ngày trở lên (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định).

Đối với các chức danh công việc còn lại trong Công ty:

Loại A, hệ số: 1,0

(i). Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Thực hiện nghiêm chỉnh chức năng, nhiệm vụ được phân công. Giải quyết các công việc đúng tiến độ đề ra, có hiệu quả, đúng quy định;

(ii). Chấp hành tốt các Nội quy, Quy chế về kỷ luật lao động, an toàn lao động, an toàn giao thông, tuân thủ kỷ luật an toàn lao động và vệ sinh lao động. Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng không quá 2 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định);

(iii). Người lao động được cử đi học phải chấp hành tốt Nội quy, Quy chế học tập đạt kết quả học tập từ khá trở lên;

Loại B, hệ số: 0,7

(i). Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng chất lượng và hiệu quả chưa cao, chưa chủ động trong công việc;

(ii). Phạm lỗi lần đầu ở mức nhẹ (khiển trách bằng miệng) đối với các hành vi quy định trong Nội quy lao động của Công ty;

(iii). Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng không quá 4 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định). Số lần đi muộn, về sớm không có lý do chính đáng từ 3 lần/tháng;

(iv). Người lao động được cử đi học phải chấp hành tốt Nội quy, Quy chế học tập các môn học đều đạt yêu cầu;

Loại C, hệ số: 0 (Không được hưởng tiền thưởng năng suất quy định tại Điều 14)

(i). Không hoàn thành nhiệm vụ được giao như: Không đảm bảo tiến độ của công việc, chất lượng công việc thấp, còn nhiều sai sót;

(ii). Phạm lỗi lần đầu ở mức nhẹ (khiển trách bằng văn bản trở lên) đối với các hành vi quy định tại Nội quy lao động của Công ty hoặc tái phạm trong trường hợp đã bị xử lý khiển trách bằng miệng;

(iii). Ngày công không tham gia làm việc có lý do trong tháng từ 5 ngày trở lên (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định). Số lần đi muộn, về sớm không có lý do chính đáng từ 6 lần/tháng trở lên;

(iv). Nghỉ việc không có lý do từ 01 ngày trở lên;

(v). Người lao động được cử đi học phải chấp hành tốt Nội quy, Quy chế học tập kém, kết quả học không đạt yêu cầu.

Quy định về cấp đánh giá hệ số hoàn thành công việc

- Hệ số hoàn thành công việc của người lao động do Trưởng các đơn vị đánh giá.

Riêng với các chức danh quản lý đơn vị, Phòng Tổ chức Hành chính tập hợp, đề xuất, Giám đốc xem xét phê duyệt.

- Khi xét xếp loại hệ số nào thì phải đạt tất cả các chỉ tiêu đánh giá cho loại hệ số đó. Bất kỳ một chỉ tiêu nào không đạt đều phải xếp vào hệ số thấp hơn.

- Hệ số hoàn thành công việc được đánh giá hàng tháng và làm căn cứ để trả lương cho tháng đó.

***) Những ngày không làm việc được hưởng lương (L_{ngcl})**

Bao gồm những ngày: nghỉ phép năm, nghỉ việc riêng có lương, ốm đau, thai sản... theo quy định của Bộ luật lao động thì những ngày này người lao động được trả lương bằng tiền lương cơ bản = Mức lương cơ sở Công ty áp dụng x Hệ số lương (Hệ thống thang bảng lương Công ty) và được tính như sau:

Lương cơ sở Cty x Hệ số lương

L_{ngcl} = $\frac{\text{Lương cơ sở Cty} \times \text{Hệ số lương}}{\text{N}_{\text{cđt}}}$ x Số ngày nghỉ có lương

N_{cđt}

***) Hệ thống hệ số lương chức danh của Công ty**

Dựa trên các bảng lương chức danh công việc của Công ty, Công ty xác định Hi cho từng người lao động để tính tiền lương quy chế (L_{qc}) và tiền lương năng suất (L_{ns}) cho người lao động. Các hệ số lương chức danh công việc được quy định ở các bảng sau:

Bảng 2.4: Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp (Mã QL)*Đơn vị tính: 1.000đ*

Mã số	Chức danh công việc	Bậc/Hệ số/Mức lương					Ghi chú
		1	2	3	4	5	
QL01	Giám đốc						
	Hệ số lương	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5	
	Mức lương (*)	13,750	16,250	18,750	21,250	23,750	
QL02	Phó Giám đốc						
	Hệ số lương	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	
	Mức lương	11,250	13,750	16,250	18,750	21,250	
QL03	Kế toán trưởng						
	Hệ số lương	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	
	Mức lương	8,750	11,250	13,750	16,250	18,750	

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)***Bảng 2.5: Bảng lương các chức danh công việc trong Công ty**

STT	Mã số	Chức danh công việc	Bậc/Hệ số					Ghi chú
			1	2	3	4	5	
1	CD01	Trưởng phòng	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	
	CD02	Phó phòng	2,5	2,7	2,9	3,2	3,5	
	CD03	Giám đốc xí nghiệp	2,8	3,2	3,6	4,1	4,6	
	CD04	Phó GD xí nghiệp	2,3	2,5	2,7	3,0	3,3	
2	CV01	CV tổng hợp các phòng	2,0	2,3	2,6	2,9	3,1	
	CV02	CV tổ chức nhân sự, LĐTL, Marketing-TT, PR-TT, Trưởng PB T.kê	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	

STT	Mã	Chức danh công việc	Bậc/Hệ số					Ghi
	CV03	Nhân viên CNTT, Kỹ Thuật, T.kê	1,8	2,1	2,4	2,6	2,8	
	CV04	NV thu ngân, hành chính QT, thủ quỹ, kế toán	1,71	1,9	2,1	2,3	2,5	
3	LX01	Lái xe con, xe du lịch, xe dưới 20 chỗ	1,71	1,9	2,2	2,4	2,6	
4	NV01	Trưởng BP Kiểm soát bến	1,8	2,0	2,2	2,4	2,6	
	NV02	Phó trưởng ca kiểm soát bến	1,71	1,8	1,9	2,1	2,3	
	NV03	NV kiểm soát bến, bảo vệ	1,6	1,71	1,8	2,0	2,2	
	NV04	Trưởng BP KD dịch vụ trợ, giao nhận hàng hoá	1,71	1,8	2,0	2,2	2,4	
	NV05	NV KD dịch vụ trợ, giao nhận hàng hoá	1,6	1,71	1,8	1,9	2,0	
5	CN01	Trưởng BP duy tu, bảo dưỡng sửa chữa (BDSC)	1,8	2,0	2,2	2,4	2,6	
	CN02	CN duy tu, thợ BDSC	1,71	1,8	1,9	2,0	2,2	
	CN03	Trưởng BP VSCN	1,71	1,8	2,0	2,2	2,4	
	CN04	CN Vệ sinh	1,6	1,71	1,8	1,9	2,0	

(Nguồn: Trích Bảng lương các vị trí, Phòng Tổ chức Hành chính)

Ghi chú: (*) Mức lương = Hệ số lương x Mức lương cơ sở Công ty áp dụng.

Mức lương cơ sở được Công ty áp dụng là: **2.500.000** đồng/tháng. Đây là mức lương đã được Công ty áp dụng từ năm 2018, qua các năm 2019 cho đến nay, Công ty vẫn chưa điều chỉnh mức lương cơ sở này. Mặc dù năm

2019, tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước ban hành theo Nghị định 90/2019/NĐCP ngày 15/11/2019 đã quy định tiền lương tối thiểu vùng 1 là 4.420.000 đồng/tháng. Do Công ty không điều chỉnh mức lương cơ sở của Công ty nên các vị trí chức danh công việc có hệ số lương 1,6 thì mức lương là 4 triệu đồng/tháng ($1,6 \times 2.500.000 = 4.000.000 < 4.420.000$), và vị trí chức danh công việc có hệ số lương 1,71 thì mức lương là 4.275.000 đồng/tháng ($1,71 \times 2.500.000 = 4.275.000 < 4.420.000$). Các vị trí này đều có mức lương thấp hơn mức lương tối thiểu vùng 1 do Nhà nước quy định.

Dưới đây là bảng tiền lương bình quân tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội giai đoạn 2019 – 2021:

Bảng 2.6: Tiền lương bình quân tại công ty

Đơn vị tính: Triệu đồng/người/tháng

Tiêu chí	2019	2020	2021
TLBQ chung toàn Công ty	6.774	6.875	7.604
TLBQ Khối CB quản lý	15.682	15.103	16.632
TLBQ người lao động	6.782	7.046	7.002
Các xí nghiệp	6.218	6.303	8.058

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)

Theo số liệu bảng trên ta thấy, nhìn chung tiền lương bình quân theo khối cán bộ quản lý, nhân viên và khối các xí nghiệp, thu nhập bình quân đầu người/tháng của NLD có xu hướng tăng dần qua các năm. Nếu so với mức thu nhập bình quân trên thị trường lao động ở Hà Nội thì tiền lương thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty chưa cao. Với mức thu nhập bình quân này, việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản của người lao động và gia đình họ thật sự khó khăn trong điều kiện giá cả gia tăng trong thời gian qua.

Với tiền lương của từng người, để đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ đối với vấn đề tiền lương, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLĐ (*Phụ lục 01*).

Kết quả khảo sát thu được như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Tiền lương được chi phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	4	8	31	17	21
	Tỷ lệ %	4,9	9,9	38,3	21,0	25,9
Tiền lương được trả cao hơn so với các công ty khác	Số phiếu	11	14	36	11	9
	Tỷ lệ %	13,6	17,3	44,4	13,6	11,1
Tiêu chí trả lương được đánh giá rõ ràng	Số phiếu	7	10	39	13	12
	Tỷ lệ %	8,6	12,3	48,2	16,1	14,8
Tiền lương được trả công bằng giữa những người lao động	Số phiếu	6	8	36	17	14
	Tỷ lệ %	7,4	9,9	44,4	21,0	17,3
Tiền lương tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	8	10	37	15	11
	Tỷ lệ %	9,9	12,3	45,7	18,5	13,6

(Nguồn: Theo tính toán từ kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu từ bảng 2.7 ta thấy: với tiêu chí đánh giá “*Tiền lương được chi trả phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc*”, có 21 phiếu chiếm 25,9% số lao động đánh giá rất cao, có 17 phiếu chiếm 21% số lao động đánh giá cao, có 31 phiếu chiếm 38,3% số lao động đánh giá bình thường, có 8 phiếu chiếm 9,9% đánh giá thấp và có 4 phiếu chiếm 4,9% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,53 điểm, số

điểm này trên mức bình thường. Thấp nhất là tiêu chí “Tiền lương được trả cao hơn so với các công ty khác” có 9 phiếu chiếm 11,1% số lao động đánh giá rất cao, có 11 phiếu chiếm 13,6% số lao động đánh giá cao, có 36 phiếu chiếm 44,4% số lao động đánh giá bình thường, có 14 phiếu chiếm 17,3% đánh giá thấp và có 11 phiếu chiếm 13,6% đánh giá ở mức rất thấp; điểm đánh giá bình quân của các mức độ đánh giá đạt 2,91 điểm thấp hơn mức bình thường.

Với các nội dung đánh giá còn lại kết quả đều nhận được sự đánh giá tích cực từ phía người lao động, đều có điểm đánh giá bình quân cao hơn mức “bình thường”, mức 3.

Với tiêu chí đánh giá “*Tiền lương tạo động lực đối với người lao động*”, có 11 phiếu chiếm 13,6% số lao động đánh giá rất cao, có 15 phiếu chiếm 18,5% số lao động đánh giá cao, có 37 phiếu chiếm 45,7% số lao động đánh giá bình thường, có 10 phiếu chiếm 12,3% đánh giá thấp và có 8 phiếu chiếm 9,9% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,14 điểm, số điểm này trên mức bình thường không nhiều.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do phương pháp trả lương cho người lao động phần lớn dựa vào thời gian người lao động có mặt ở Công ty, hệ số lương chức danh công việc thấp, mặt khác tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc còn khá chung chung, chưa được lượng hóa cụ thể. Chính vì thế gây ra cảm thấy nhàm chán và không tích cực phấn đấu trong lao động. Đây là yếu tố Công ty cần xem xét đưa ra biện pháp thiết thực nhằm tạo động lực lao động để tránh lãng phí nguồn nhân lực hiện có; để họ phấn đấu, nỗ lực hơn nữa vì lợi ích của bản thân cũng như của Công ty.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền thưởng

Trên cơ sở quy định của quy chế Thi đua khen thưởng, Hội đồng thi

đưa khen thưởng để xét thưởng danh hiệu thi đua cho người lao động.

Là một tổ chức có lịch sử phát triển tương đối vững mạnh, ngoài tiền lương, Công ty cũng coi trọng công tác khen thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhập cho người lao động cũng như là khoản khuyến khích về mặt vật chất lẫn tinh thần góp phần tạo động lực cho NLĐ yên tâm làm việc và công tác.

Hiện tại Công ty đang áp dụng các hình thức thưởng:

Kỳ 1 vào tháng 9 hàng năm có:

- a. Cá nhân đạt danh hiệu Người tốt, việc tốt cấp cơ sở.
- b. Tập thể đạt danh hiệu Tập thể tốt cấp cơ sở.
- c. Cá nhân đạt danh hiệu Người tốt Việc tốt cấp Tổng Công ty.
- d. Tập thể đạt danh hiệu Tập thể tốt cấp Tổng Công ty.

Kỳ 2 vào dịp Tổng kết cuối năm có:

- a. Cá nhân đạt danh hiệu “Lao động tiên tiến”.
- b. Cá nhân đạt danh hiệu Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở.
- c. Tập thể lao động tiên tiến.
- d. Tập thể lao động xuất sắc.

Kinh phí dành cho công tác thi đua khen thưởng được trích từ Quỹ Thi đua khen thưởng của Công ty.

Quỹ Thi đua khen thưởng được hình thành, quản lý, sử dụng theo quy định của Nghị định 199/2004/NĐ-CP. Tất cả các phong trào thi đua đều được lập kế hoạch chi tiết, trong đó phần kinh phí được đặc biệt quan tâm nhằm cân đối chung các hoạt động thi đua diễn ra trong năm

Thường trực Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty căn cứ kế hoạch tổ chức các phong trào thi đua để đề xuất khen thưởng cho tập thể, cá nhân được công nhận đạt các danh hiệu thi đua. Mức tiền thưởng cụ thể được căn cứ vào

tình hình thực tế của đơn vị và dựa trên cơ sở Điều 69, Nghị định 121/2005/NĐ-CP.

Sau mỗi kỳ xét thi đua khen thưởng, căn cứ trên danh sách các cá nhân, tập thể đã được Công ty công nhận danh hiệu thi đua khen thưởng. Thường trực Hội đồng Thi đua khen thưởng Công ty đề xuất danh sách cá nhân, tập thể đủ tiêu chuẩn để được Tổng Công ty và các cấp như: Chủ tịch Ủy ban Nhân dân Thành phố, Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải công nhận danh hiệu và khen thưởng hoặc trình Chính phủ đề nghị Chủ tịch Nước khen thưởng theo quy định của Luật Thi đua khen thưởng.

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền thưởng

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	Số phiếu	6	8	51	12	4
	Tỷ lệ %	7,4	9,9	63,0	14,8	4,9
Tiêu chí xét thưởng rõ ràng	Số phiếu	4	6	49	15	7
	Tỷ lệ %	4,9	7,4	60,5	18,5	8,6
Mức thưởng hợp lý	Số phiếu	9	8	44	13	7
	Tỷ lệ %	11,1	9,9	54,3	16,1	8,6
Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Số phiếu	6	7	57	8	3
	Tỷ lệ %	7,4	8,6	70,4	9,9	3,7
Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	5	15	46	6	9
	Tỷ lệ %	6,2	18,5	56,8	7,4	11,1

(Nguồn: Theo tính toán từ kết quả điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát, ta thấy rằng đa số người lao động đều đánh giá về tiền thưởng tại Công ty ở mức 3 là mức “bình thường”. Có tiêu chí mức độ đánh giá bình thường lên đến 70,4% người lao động được điều tra.

Với tiêu chí “*Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc*”, có 6 phiếu chiếm 7,4% đánh giá rất thấp, có 8 phiếu chiếm 9,9% đánh giá thấp, có 51 phiếu chiếm 63% đánh giá bình thường, có 12 phiếu chiếm 14,8% đánh giá cao và chỉ có 4 phiếu chiếm 4,9% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 3,0. Phân tích tương tự với các tiêu chí còn lại.

Tiêu chí được đánh giá cao nhất là tiêu chí “*Tiêu chí xét thưởng rõ ràng*”, có 4 phiếu chiếm 4,9% đánh giá rất thấp, có 6 phiếu chiếm 7,4% đánh giá thấp, có 49 phiếu chiếm 60,5% đánh giá bình thường, có 15 phiếu chiếm 18,5% đánh giá cao và có 7 phiếu chiếm 8,6% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 3,19.

Tiêu chí được đánh giá thấp nhất là tiêu chí “*Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích cao*”, có 6 phiếu chiếm 7,4% đánh giá rất thấp, có 7 phiếu chiếm 8,6% đánh giá thấp, có 57 phiếu chiếm 70,4% đánh giá bình thường, có 8 phiếu chiếm 9,9% đánh giá cao và chỉ có 3 phiếu chiếm 3,7% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 2,93 đây là mức đánh giá dưới mức trung bình.

Với tiêu chí đánh giá “*Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động*”, có 9 phiếu chiếm 11,1% số lao động đánh giá rất cao, có 6 phiếu chiếm 7,4% số lao động đánh giá cao, có 46 phiếu chiếm 56,8% số lao động đánh giá bình thường, có 15 phiếu chiếm 18,5% đánh giá thấp và có 5 phiếu chiếm 6,2% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 2,99 điểm. Điều này phản ánh chính sách thưởng hiện nay của Công ty chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực, kích thích người lao động làm việc.

Do đặc thù trong hai năm vừa qua có sự tác động của dịch bệnh Covid-19 nên các mức thưởng hầu như chỉ áp dụng theo đúng quy định của Nhà nước, chủ yếu là khen thưởng theo định kỳ, chưa có khen thưởng đột xuất. Các hình thức thưởng khen cao chủ yếu là những cán bộ có vị trí quản lý, mức chi thưởng còn thấp so với mặt bằng chung. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong chính sách tiền thưởng của Công ty. Do vậy, Công ty cần phải xem xét và điều chỉnh lại các hình thức thưởng sao cho phù hợp hơn.

Với các nội dung đánh giá còn lại cũng nhận được sự đánh giá cao và rất cao của khoảng trên 20% người lao động trả lời phiếu. Điều đó cho thấy các chính sách thưởng của Công ty đã đáp ứng được phần nào nhu cầu của người lao động, tuy nhiên để thực sự tạo động lực cho người lao động hăng say, tích cực làm việc, trong thời gian tới Công ty cần bổ sung, chỉnh sửa và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực lao động của người lao động thông qua các chế độ thưởng.

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

Nhận thức được tầm quan trọng của các chế độ phúc lợi đối với công tác tạo động lực lao động, Công ty luôn đảm bảo các phúc lợi bắt buộc như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ ốm đau, thai sản theo đúng quy định của Nhà nước. Công ty cũng có những khoản phúc lợi khác như: tiền thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỷ; quà sinh nhật, quà các dịp lễ, Tết, như Tết thiếu nhi mừng 1-6, Rằm trung thu; các kỳ nghỉ mát, hội thi thể dục thể thao....

Đối với các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ đều được Tổ chức công đoàn Công ty quan tâm. Qua đó, người lao động cảm thấy yên tâm công tác, gắn bó với công việc hơn.

Công ty áp dụng chế độ cho những ngày nghỉ nguyên lương theo quy định của pháp luật như sau:

- Nghỉ phép: mỗi năm công tác người lao động được hưởng 12 ngày phép;
- Nghỉ lễ: hằng năm người lao động hưởng số ngày nghỉ lễ theo quy định của Luật Lao động;
- Con cái kết hôn nghỉ 01 ngày phép;
- Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày phép;
- Cha mẹ mất (kể cả bên chồng, bên vợ), vợ hoặc chồng, con cái mất được nghỉ 03 ngày không trừ vào phép năm;
- Nghỉ việc do ngừng việc, chờ việc vì lý do khách quan hay bất khả kháng được trả lương theo mức lương tối thiểu vùng áp dụng theo Điều 62 Bộ luật Lao động;

Mặc dù chịu tác động của dịch bệnh, nhưng những năm qua Công ty đã nỗ lực và không ngừng khắc phục để thực hiện các khoản chi trả từ quỹ phúc lợi của Công ty. Tính bình quân trong giai đoạn từ 2019 đến 2021, mỗi năm quỹ phúc lợi chi cho các khoản như sau:

Bảng 2.9: Các khoản chi tiêu phúc lợi bình quân hàng năm trong giai đoạn 2019 - 2021

Đơn vị tính: Đồng

STT	Các khoản chi	Số tiền
1	Hiếu, hỉ	18.750.000
2	Thăm hỏi, ốm đau	8.500.000
3	Các chương trình văn nghệ, thể dục, thể thao	5.900.000
4	Mừng tuổi đầu năm	18.600.000
5	Khác	5.350.000

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo của Công ty, các năm 2019, 2020, 2021)

Phân tích bảng 2.9 cho thấy mặc dù khó khăn nhưng Công ty luôn nhiều nỗ lực trong thực hiện các phúc lợi không chỉ những quyền lợi lâu dài, lớn lao như các chế độ về bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ hưu trí, hiếu hỉ,... mà còn rất chu đáo cả chia sẻ cả những niềm vui, nỗi buồn của người lao động và gia đình họ như thăm hỏi ốm đau, mừng tuổi đầu năm... Những quan tâm thiết thực này có sức động viên người lao động thêm yên tâm, gắn bó với Công ty. Các chế độ phúc lợi được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ nhân viên, nhiều lao động hiểu rõ về các khoản phúc lợi mình được nhận nên khuyến khích được toàn thể người lao động tham gia và ủng hộ các chương trình phúc lợi. Tuy nhiên các chương trình phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của người lao động như: các chế độ phúc lợi chưa thực sự đa dạng, chưa tạo được động lực thiết thực cho người lao động, chưa thu hút và giữ chân người lao động giỏi làm việc tại Công ty.

Đánh giá mức độ của người lao động đối với chế độ phúc lợi tại Công ty thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng	Số phiếu	7	21	44	7	2
	Tỷ lệ %	8,6	25,9	54,3	8,6	2,5
Các chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động	Số phiếu	5	7	46	14	9
	Tỷ lệ %	6,2	8,6	56,8	17,3	11,1
Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ	Số phiếu	0	5	44	17	15
	Tỷ lệ %	0	6,2	54,3	21,0	18,5
Phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	5	11	44	12	9
	Tỷ lệ %	6,2	13,6	54,3	14,8	11,1

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát, ta thấy các chế độ phúc lợi hiện nay của Công ty đã đáp ứng được nhu cầu của đại bộ phận người lao động, bên cạnh đó cũng có một tỷ lệ không nhỏ người lao động đánh giá chế độ phúc lợi chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực, kích thích họ làm việc và gắn bó với Công ty.

Đánh giá ở mức thấp và rất thấp chủ yếu là một số lao động tại bộ phận hưởng lương trực tiếp ở các xí nghiệp, họ cho rằng chưa có các chế độ phúc lợi nhằm thu hút và giữ chân người lao động, đặc biệt khi người lao động của Công ty bị ảnh hưởng của dịch bệnh. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong phúc lợi tài chính của Công ty.

Với tiêu chí đánh giá *“Phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động”*, có 9 phiếu chiếm 11,1% số lao động đánh giá rất cao, có 12 phiếu chiếm 14,8% số lao động đánh giá cao, có 44 phiếu chiếm 54,3% số lao động đánh giá bình thường, có 11 phiếu chiếm 13,6% đánh giá thấp và có 5 phiếu chiếm 6,2% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,11 điểm. Như vậy, gần sát mức 3, mức đánh giá “bình thường”.

Các nội dung đánh giá tích cực của người lao động gồm: (i) *“Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ”*, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 15 phiếu tương ứng với 18,5% đánh giá rất cao; có 17 phiếu tương ứng với 21,0% đánh giá cao; có 44 phiếu tương ứng với 54,3% đánh giá bình thường và có 5 phiếu tương ứng với 6,2% đánh giá thấp, mức đánh giá rất thấp không có phiếu nào; (ii) với nội dung đánh giá *“Các chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động”*, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 9 số phiếu tương ứng với 11,1% đánh giá rất cao; có 14 phiếu tương ứng với 17,3% đánh giá cao; có 46 phiếu tương ứng với 56,8% đánh giá bình thường và có 12 phiếu tương ứng với 14,8% đánh giá thấp và rất thấp.

Nội dung đánh giá “*Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng*”, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 2 phiếu tương ứng với 2,5% đánh giá rất cao; có 7 phiếu tương ứng với 8,6% đánh giá cao; có 44 phiếu tương ứng với 54,3% đánh giá bình thường, có 21 phiếu tương ứng với 25,9% đánh giá thấp và đánh giá ở mức rất thấp có 7 phiếu chiếm 8,6%. Tiêu chí đánh giá này cũng có số điểm bình quân các mức độ đánh giá thấp nhất 2,75 điểm.

Điều đó cho thấy các phúc lợi tài chính của Công ty đã một phần đáp ứng nhu cầu của người lao động, tuy nhiên để thực sự tạo động lực cho người lao động hăng say, tích cực làm việc đồng thời thu hút và giữ chân người lao động, trong thời gian tới Công ty cần bổ sung, chỉnh sửa những chính sách và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực làm việc của người lao động.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên ngoài Công ty

Chính sách, pháp luật của Nhà nước

Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội luôn tuân thủ và vận dụng đúng đắn các quy định của Nhà nước như: Luật Doanh nghiệp, Bộ luật Lao động 2012 và Bộ luật Lao động 2019 có hiệu lực từ ngày 1/1/2021; các bộ quy tắc ứng xử, các quy định về lương, thưởng, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, mức lương tối thiểu vùng,... Công ty hoạt động trên địa bàn Hà Nội, do vậy phải tuân thủ mức lương tối thiểu vùng I hiện nay là 4.420 nghìn đồng/tháng. Từ ngày 1/7/2022, mức lương tối thiểu vùng được điều chỉnh theo Nghị định 38/2022/NĐ-CP ngày 12/6/2022 thực hiện điều chỉnh tăng tiền lương tối thiểu vùng. Tiền lương tối thiểu vùng I là 4.680.000 đồng

/tháng. Với mức lương tối thiểu này đòi hỏi Công ty cần có các kế hoạch và biện pháp tăng quỹ tiền lương để trả lương không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định.

Bên cạnh đó, các quy định về các chế độ bảo hiểm bắt buộc, Công ty cũng phải thường xuyên cập nhật, để thực hiện đúng quy định về các mức đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động; cập nhật kịp thời những thay đổi trong việc tính chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí, tử tuất, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp cho người lao động. Cụ thể như các quy định của Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20/11/2014.

Điều kiện kinh tế - xã hội

Do biến động của nền kinh tế, Chính trị và xã hội toàn cầu nên trong những năm gần đây nền kinh tế thế giới nói chung và nước ta nói riêng cũng bị ảnh hưởng khá lớn do dịch bệnh Covid-19, có thời điểm Công ty gần như dừng toàn bộ các hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng không nhỏ đến việc duy trì các chế độ lương thưởng và các chế độ phúc lợi cho người lao động. Tuy nhiên, ban lãnh đạo Công ty rất nỗ lực đảm bảo cuộc sống, sinh hoạt để họ có thể chuyên tâm làm việc và tiếp tục đồng hành cùng Công ty trong chặng đường tiếp theo.

2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên trong Công ty

Mục tiêu, quan điểm của Công ty và lãnh đạo Công ty

Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà nội luôn phát huy mọi nguồn lực xây dựng một hệ thống quản lý khoa học, tuân thủ nghiêm ngặt Quy trình Chất lượng vận tải theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 nhằm cung cấp cho khách hàng những dịch vụ có chất lượng, đảm bảo An toàn, đúng Tiến độ và Giá cả hợp lý.

Trên trang web của Công ty có ghi mục tiêu: “Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà nội luôn có một đội ngũ kỹ thuật lành nghề có kinh nghiệm phục vụ. Trong lĩnh vực kinh doanh chúng tôi luôn phấn đấu theo một mục tiêu: Dịch vụ linh hoạt đảm bảo chất lượng và giá cả cạnh tranh. Nên bạn lựa chọn chúng tôi là người vận chuyển hàng hoá, bạn sẽ được dịch vụ vận tải tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất”.

Ban Giám đốc coi trọng vấn đề con người, đó là sự phát triển mạnh mẽ, bền vững hiện tại và tương lai của Công ty. Vì vậy, công tác quản trị nhân lực nói chung và tạo động lực nói riêng được lãnh đạo Công ty rất quan tâm và ủng hộ. Giám đốc đã xây dựng được một hệ thống các chính sách quản lý, sử dụng thù lao... đối với người lao động dựa trên nguyên tắc đúng quy định của pháp luật, công bằng, khoa học, đồng bộ, tạo điều kiện, cơ hội phát triển... tốt nhất cho người lao động và có tác dụng tốt nhất cho tạo động lực lao động. Tuy nhiên, hiệu quả của việc thực hiện các chính sách nhân sự và tạo động lực lao động của Công ty do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, nên chưa thực sự như mong muốn.

Các quy định về việc tuyển chọn lao động, huấn luyện, đào tạo nhân lực, bố trí sắp xếp vị trí công việc, chuyển chuyển, thăng chức, kỷ luật,... Công ty đều chú trọng xây dựng hệ thống chính sách chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng. Song song với đó là quá trình thực thi các chính sách luôn đảm bảo sự chính xác, chặt chẽ và công bằng, do đó góp phần củng cố được lòng tin của người lao động đối với Công ty; giúp cho người lao động yên tâm công tác đồng thời thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, nâng cao năng suất lao động.

Văn hoá Công ty

Với văn hóa làm việc coi nhau như anh, chị em trong gia đình, người

lao động làm việc trong Công ty luôn đề cao tinh thần trách nhiệm, hỗ trợ, hợp tác lẫn nhau trong công việc. Trong công việc luôn đề cao chất lượng hơn số lượng, có chính sách thưởng, phạt rõ ràng khi người lao động có thành tích tốt, hoặc chưa hoàn thành công việc. Do đó, người lao động thêm tin tưởng, gắn bó với nơi mình đang làm việc, từ đó họ sẽ cống hiến hết mình, tạo ra động lực làm việc cao hơn.

Khả năng tài chính của Công ty

Do ảnh hưởng của dịch bệnh, do sự thay đổi trong các chính sách nhà nước vì vậy trong những năm gần đây thấp hơn so với giai đoạn trước năm 2019. Đặc biệt là do sự tham gia của hệ thống các xe taxi công nghệ, sự phát triển của hệ thống xe gia đình nên có ảnh hưởng đến phần doanh thu dịch vụ vận tải hành khách. Dịch bệnh đã khiến Công ty đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, trong đó có khó khăn về tài chính. Tuy nhiên Công ty cũng đã có những giải pháp khắc phục và vượt qua các khó khăn về tài chính. Như Công ty cũng đã thực hiện việc cắt giảm biên chế, chi tiêu hợp lý, hạn chế mua sắm trang thiết bị không cần thiết, thực hiện nghiêm việc tiết kiệm, phòng chống lãng phí... mục đích cũng để nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động; từ đó làm tăng động lực lao động.

Đội ngũ làm công tác lao động tiền lương trong Công ty

Do Công ty có nguồn gốc là doanh nghiệp nhà nước nên đội ngũ làm công tác này hiện nay ít được chú trọng. Hơn nữa do tính giảm lao động, nên vị trí này có kiêm nhiệm thêm nhiều công việc khác của các mảng hành chính. Các công tác nhân sự, lương thưởng, phúc lợi được giao cho một nhân viên, khi cần thì có thêm trưởng phòng hỗ trợ. Hầu như tự học hỏi, tìm hiểu để thực hiện công việc, ít được tập huấn nghiệp vụ. Chính vì vậy, các chế độ chính sách, lương thưởng, phúc lợi trong Công ty ít có sự điều chỉnh cải tiến để tạo động lực trong người lao động.

2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty

2.4.1. Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động tại Công ty

Thông qua kết quả khảo sát 81 người lao động về mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng hay các chế độ phúc lợi tài chính của Công ty cho thấy, nhiều nhân viên tham gia khảo sát đều đánh giá tích cực với các chính sách thù lao tài chính của Công ty. Số liệu thể hiện ở bảng dưới đây.

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng của người lao động về thù lao tài chính

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Hài lòng với mức tiền lương nhận được	Số phiếu	1	3	46	17	14
	Tỷ lệ %	1,2	3,7	56,8	21,0	17,3
Hài lòng với mức tiền thưởng nhận được	Số phiếu	9	10	40	15	7
	Tỷ lệ %	11,1	12,3	49,4	18,5	8,6
Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty	Số phiếu	3	5	41	17	15
	Tỷ lệ %	3,7	6,2	50,6	21,0	18,5

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả)

Với tiêu chí đánh giá “Hài lòng với mức tiền lương nhận được”, có 14 phiếu chiếm 17,3% số lao động đánh giá rất cao, có 17 phiếu chiếm 21,0% số lao động đánh giá cao, có 46 phiếu chiếm 56,8% số lao động đánh giá bình thường, có 3 phiếu chiếm 3,7% đánh giá thấp và có 1 phiếu chiếm 1,2% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,49 điểm.

Nội dung đánh giá “Hài lòng với mức tiền thưởng nhận được”, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 7 phiếu tương ứng với 8,6% đánh giá rất cao; có 15 phiếu tương ứng với 18,5% đánh giá cao; có 40 phiếu tương ứng với 49,4% đánh giá bình thường, có 10 phiếu tương ứng với 12,3% đánh giá thấp và đánh giá ở mức rất thấp có 9 phiếu chiếm 11,1%. Tiêu chí đánh giá này cũng có số điểm bình quân các mức độ đánh giá 3,01 điểm. Đây là số điểm thấp nhất trong tất cả các tiêu chí.

Với tiêu chí đánh giá “Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty”, có 15 phiếu chiếm 18,5% số lao động đánh giá rất cao, có 17 phiếu chiếm 21,0% số lao động đánh giá cao, có 41 phiếu chiếm 50,6% số lao động đánh giá bình thường, có 5 phiếu chiếm 6,2% đánh giá thấp và có 3 phiếu chiếm 3,7% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,44 điểm.

Theo kết quả khảo sát, ta thấy tỷ lệ hài lòng của người lao động về mức lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi của Công ty được đánh giá ở mức cao và rất cao tăng lên. Mặc dù tỷ lệ đánh giá về mức độ tạo động lực của các nội dung này không cao nhưng người lao động vẫn thấy hài lòng và họ vẫn tiếp tục làm việc.

Tuy nhiên, số liệu điều tra cũng cho thấy số người đánh giá mức độ hài lòng ở mức “bình thường” chiếm cao; tỷ lệ đánh giá mức độ hài lòng thấp và rất thấp vẫn còn chiếm một tỷ lệ nhỏ, đặc biệt là sự không hài lòng đối với tiền thưởng. Đây cũng chính là tồn tại để Công ty tiếp tục hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho người lao động trong thời gian tới.

2.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động tại công ty

Trong bối cảnh hiện nay, do tác động của dịch bệnh, số lao động đã giảm đáng kể so với năm 2019. Năm 2021 số lao động tại công ty kể cả 2 người trong Ban giám đốc là 86 người, giảm so với năm 2019 là 17 người

giảm 16,5%, trong đó có cả lao động đến tuổi nghỉ hưu và cả lao động xin nghỉ việc và chuyển công tác. Cụ thể: số người nghỉ hưu là 6 người chiếm 35,3%; số người chuyển công tác là 4 người chiếm 23,5%; số lao động xin nghỉ việc là 7 người 41,2%. Trong hai năm trở lại đây số lao động nghỉ việc có xu hướng gia tăng. Số lao động thuộc khối trực tiếp nghỉ việc chủ yếu do lý do cá nhân như mức lương hiện tại chưa tương xứng với áp lực công việc, mức lương thấp chưa đáp ứng được nhu cầu sống của họ và gia đình.

2.4.3. Năng suất lao động của công ty

Năng suất lao động là tiêu chí quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một doanh nghiệp.

Là một đơn vị cung cấp dịch vụ vận tải là chủ yếu, do vậy cách xác định năng suất lao động cũng có tính đặc thù và thường xác định bằng chỉ tiêu giá trị. Năng suất lao động (W) cách tính Tổng doanh thu chia cho Tổng số lao động của doanh nghiệp.

$$W = \text{Tổng doanh thu} / \text{Tổng số lao động}$$

Tuy nhiên, do năm 2020 và 2021 Công ty chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 nên nếu tính theo chỉ tiêu này thì năng suất lao động của toàn Công ty có tăng nhưng phần nhiều là do số lao động giảm.

Bảng 2.12: Năng suất lao động bình quân của Công ty trong giai đoạn 2019 - 2021

STT	Năm	Năng suất lao động bình quân (triệu đồng/lao động)	Tốc độ tăng (%)
1	2019	84,77	10,2
2	2020	81,56	(-3,8)
3	2021	90,99	11,6

Nguồn: Phòng Tài chính kế toán

Năm 2020, do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid - 19 nên năng suất lao động bình quân của Công ty bị giảm đi 3,8%, còn lại các năm 2019 và 2021, năng suất lao động bình quân hàng năm đều tăng. Riêng năm 2021, những tháng đầu năm vẫn chịu ảnh hưởng của dịch bệnh và cũng tạo ra những khó khăn cho Công ty nhưng công ty đã có những giải pháp thích ứng.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty

2.5.1. Ưu điểm

Từ phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động tại Công ty cho thấy, đã có các ưu điểm tích cực như:

Thứ nhất, lãnh đạo Công ty đã thực sự quan tâm đến hoạt động tạo động lực cho người lao động và luôn nỗ lực vượt qua khó khăn để đạt kết quả tốt nhất có thể, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho người lao động...

Thứ hai, Công ty đã xây dựng được một tập thể lao động có tinh thần làm việc tích cực, chủ động và sáng tạo, đoàn kết, đã thực hiện tương đối tốt một số hoạt động và sử dụng có hiệu quả cao một số công cụ tạo động lực lao động bằng khuyến khích tài chính, đặc biệt là công cụ tiền lương.

Tiền lương được đảm bảo tính chính xác và ổn định, tạo ra sự khích lệ cho người lao động, động viên họ yên tâm công tác. Mức lương bình quân ở mức trung bình khá so với mặt bằng chung; công thức tính lương đảm bảo công bằng và minh bạch.

Các chế độ phúc lợi cũng đã góp phần tạo niềm tin và sự phấn khởi cho người lao động. Tiền thưởng cũng đã tạo ra sự khích lệ, động viên người lao động góp phần tạo động lực giúp người lao động hoàn thành tốt công việc được giao.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại ông ty vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục như:

Về tiền lương

Tiền lương theo vị trí chức danh công việc đã được Công ty xây dựng hệ số lương để xác định nhưng mức tiền lương cơ sở của Công ty chưa kịp điều chỉnh cho nên các vị trí công việc có hệ số lương thấp, tiền lương nhận được vẫn thấp hơn tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định.

Trong cách phân phối tiền lương của Công ty đã gắn tiền lương với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, các tiêu chí xác định hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc cá nhân còn chung chung, chưa cụ thể, chưa gắn với nội dung và kết quả công việc.

Hệ số chênh lệch các thành tích còn mang tính bình quân không có khoảng cách riêng biệt cho từng trình độ. Như vậy, sẽ không kích thích được người lao động học hỏi, nâng cao kiến thức để đạt được mức lương cao hơn. Mặt khác, mức tăng của lạm phát nhanh hơn mức tăng của tiền lương, vì vậy chính sách tiền lương đang áp dụng cũng thiếu đi sự hấp dẫn đối với người lao động.

Các loại phụ cấp tại Công ty còn khá đơn giản, không tác động nhiều tới thu nhập người lao động.

Về tiền thưởng

Cũng giống như cơ chế trả lương, tiền thưởng còn mang tính cào bằng, không hoàn toàn dựa trên sự ghi nhận những đóng góp của cá nhân một cách

công bằng và khách quan. Mức thưởng còn thấp so với điều kiện chi tiêu, nhu cầu cuộc sống của người lao động, chủ yếu dựa trên quy định của văn bản nhà nước, do đó chưa tạo được động lực thiết thực cho người lao động.

Chính sách tiền thưởng chưa được kịp thời và thường xuyên. Những đóng góp của nhân viên trong quá trình lao động chỉ được đánh giá, khen thưởng vào cuối năm hay cuối kỳ làm giảm hiệu quả kích thích người lao động làm việc. Chưa gắn kết quả đánh giá thực hiện công việc vào việc tính toán tiền thưởng cuối năm cho người lao động.

Về phúc lợi tài chính

Các khoản phúc lợi tài chính cơ bản khá đầy đủ, tuy nhiên, các chế độ phúc lợi còn chưa đa dạng, phong phú đáp ứng nhu cầu của người lao động, mức hỗ trợ còn thấp, chủ yếu mang tính động viên, chưa có ý nghĩa thực sự thiết thực thúc đẩy người lao động làm việc. Mặc dù, đội ngũ lãnh đạo đơn vị rất quan tâm tạo điều kiện cải thiện các chế độ phúc lợi nhưng do các hạn chế về khả năng tài chính nên chưa thể đáp ứng được nguyện vọng của người lao động.

2.5.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Công ty chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của người lao động. Vì thế, việc xác định nhu cầu còn dựa nhiều vào cảm tính cá nhân, chưa cụ thể, rõ ràng, dẫn đến các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn nhu cầu của người lao động. Do đó ảnh hưởng tới hiệu quả tạo động lực cho người lao động trong Công ty.

Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty chưa cụ thể, chưa phân loại được đâu là người lao động nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là người lao động thực hiện công việc theo cách đối phó, đây cũng là nguyên nhân của tình trạng đi muộn về sớm tạo ra sức ỳ lớn cho

người lao động, làm giảm năng suất lao động của họ.

Đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty còn lúng túng, chưa mạnh dạn, thậm chí còn chậm trễ trước sự chuyển đổi của những chính sách kinh tế mới này, sự tác động của kinh tế thị trường.

Tóm lại, có thể nói, nhiều năm qua, Lãnh đạo và tập thể lao động ở Công ty đã quan tâm, chú trọng và có nhiều nỗ lực và đáng trân trọng trong công tác tạo động lực lao động. Tuy nhiên, với những hạn chế và nguyên nhân đã kể trên Công ty cần có hệ thống giải pháp khắc phục những tồn tại, hạn chế đó, có như thế vấn đề tạo động lực lao động cho người lao động trong Công ty mới thực sự hoàn thiện và mang lại hiệu quả cao hơn nữa.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI

3.1. Phương hướng phát triển tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

Trong năm 2021, Công ty đã đạt được nhiều thành quả quan trọng như: hoàn thành xuất sắc kế hoạch đề ra, vượt chỉ tiêu kế hoạch, Công ty đã có những chính sách thích ứng với dịch bệnh Covid-19.

Công ty đặt ra chính sách chất lượng: Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà Nội luôn phát huy mọi nguồn lực xây dựng một hệ thống quản lý khoa học, tuân thủ nghiêm ngặt Quy trình Chất lượng vận tải theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 nhằm cung cấp cho khách hàng những dịch vụ có Chất lượng, đảm bảo An toàn, đúng Tiến độ và Giá cả hợp lý.

Mục tiêu của Công ty: Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hóa Hà Nội luôn có một đội ngũ kỹ thuật lành nghề có kinh nghiệm phục vụ. Trong lĩnh vực kinh doanh Công ty luôn phấn đấu theo một mục tiêu: **Dịch vụ linh hoạt đảm bảo chất lượng và giá cả cạnh tranh.**

Tiếp tục phát huy những thành tích đạt được, ban lãnh đạo Công ty tiến hành mua sắm các trang thiết bị làm việc đảm bảo an toàn bảo vệ môi trường, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao thu nhập cho người lao động để Công ty phát triển bền vững. Với phương hướng đó, tạo động lực lao động của Công ty trong thời gian tới cần định hướng:

- Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính phải đảm bảo cải thiện đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Công ty giúp cho người lao

động yên tâm công tác và đóng góp một cách tích cực cho Công ty;

- Tạo động lực lao động còn phải quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động, tạo ra được môi trường làm việc thân thiện, tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác giữa các nhân viên trong Công ty;

- Luôn đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu; xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, năng động, sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm trong công việc;

- Xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế thù lao xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động giỏi, kết hợp với truyền thống lâu đời của Công ty, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ;

- Lãnh đạo Công ty nắm bắt được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất để có những quyết định nhằm tạo động lực cho người lao động như: chính sách khen thưởng, cơ hội đi đào tạo, cơ hội thăng tiến trong công việc, mức độ ổn định công việc.

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

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện về tiền lương

□ Trước hết, Công ty cần phải thực hiện điều chỉnh tiền lương cơ sở

của Công ty để mức lương thấp nhất của Công ty cũng phải cao hơn mức lương tối thiểu vùng I nhân với 1,07. Cụ thể với các vị trí công việc có hệ số lương 1,6 trong bảng lương của Công ty thì phải có mức lương cao hơn hoặc bằng $1,07 \times 4.680.000 = 5.007.600$ đồng. Vậy mức lương cơ sở của Công ty phải điều chỉnh lên mức là 3.130.000 đồng/tháng.

□ *Hoàn thiện hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân người lao động trong tháng để tính tiền lương năng suất cho người lao động.*

Giải pháp này tập trung vào việc đánh giá hiệu quả làm việc của từng người lao động sao cho công bằng hơn. Để hoàn thiện hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động thì người quản lý phải xác định:

- Chỉ tiêu đánh giá đưa ra phải gắn với cơ sở của chỉ tiêu đó;
- Hiện nay, việc lập kế hoạch còn mang tính hình thức, chỉ liệt kê đầu việc. Vì vậy, Công ty nên lập kế hoạch cụ thể cho toàn bộ Công ty qua từng thời kỳ; ra kế hoạch cho từng bộ phận cũng như lập kế hoạch cho từng cá nhân cụ thể. Lập kế hoạch phải sát với yêu cầu công việc, thực tế của Công ty.

+ Căn cứ lập kế hoạch:

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ hoạt động của Công ty;

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, bộ phận;

Căn cứ vào vị trí chức danh công việc, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc ở các vị trí.

+ Nội dung kế hoạch:

Nhiệm vụ, nội dung công việc thực hiện;

Người thực hiện;

Thời gian thực hiện;

Đưa ra các tiêu chuẩn, chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc

+ Mức độ cân đối về điểm:

Mức độ cân đối về điểm hợp lý, chính xác nhằm tạo động lực để người lao động làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty hơn do sức lao động của họ bỏ ra được bù đắp xứng đáng.

Bảng 3.1: Phiếu đánh giá hiệu quả công việc trong tháng

Đơn vị (Bộ phận):....					
PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THÁNG .../....					
STT	Tiêu chí	Điểm	NLĐ đánh giá	Trưởng đơn vị (BP) đánh giá	Ghi chú
1	Kết quả thực hiện công việc	50			
	- 100% số đầu công việc được giao đảm bảo chất lượng và tiến độ	50			
	- 85% đến < 100% số đầu công việc được giao đảm bảo chất lượng và tiến độ	45			
	- 70% đến < 85% số đầu công việc được giao đảm bảo chất lượng và tiến độ	35			

	- 50% đến < 70% số đầu công việc được giao đảm bảo chất lượng và tiến độ	20			
2	Chấp hành nội quy, kỷ luật	20			
	Thực hiện tốt	20			
	Đi muộn, về sớm (trừ 5 điểm/lần)				
	Nghỉ không lý do (trừ 5 điểm/lần)				
	Nghỉ có lý do không quá 1 ngày/tháng, (tăng thêm 1 ngày trừ 2 điểm)				
3	Học tập, phát triển cá nhân	10			
	Tham gia đầy đủ các buổi đào tạo, khả năng tiếp thu cao	10			
	Có tinh thần học hỏi, phát triển cá nhân	5			

	Không tham gia các buổi đào tạo của công ty, không chịu học hỏi, tiếp thu	0			
4	Tinh thần trách nhiệm trong công việc	10			
	Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao	10			
	Làm việc có tinh thần trách nhiệm	5			
	Làm việc không có tinh thần trách nhiệm	0			
5	Tính sáng tạo, chủ động trong công việc	10			
	Có sáng tạo, chủ động trong công việc cao	10			
	Có sáng tạo, chủ động	5			
	Chưa sáng tạo, chủ động trong công việc	0			
Ngày ... tháng.... năm					
Ký duyệt		Trưởng đơn vị (BP)		Người lao động	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Trong đó: Tiêu chí 2 Chấp hành nội quy kỷ luật, tổng điểm trừ không vượt quá 20 điểm. Từng tiêu chí có các bảng chỉ dẫn cụ thể để chấm điểm. Ví dụ như đối với Tiêu chí 1: Kết quả thực hiện công việc, có thể dựa trên phiếu đánh giá số lượng và chất lượng công việc. Nội dung thông tin phiếu:

Bảng 3.2: Phiếu đánh giá số lượng và chất lượng công việc trong tháng

Đơn vị (Bộ phận):....				
PHIẾU ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC THÁNG .../....				
STT	Liệt kê số đầu công việc	Tần xuất xuất hiện trong tháng	Chất lượng được đánh giá	Ghi chú
1	...	...	...	
2	...	...		
Trưởng đơn vị (BP)			Ngày ... tháng.... năm	
			Người lao động	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Các tiêu chí 3,4,5 được đánh giá theo các mức độ tối đa 10 điểm; mức độ “có” (như có tham gia học tập, phát triển cá nhân; có tinh thần trách nhiệm; có tính sáng tạo chủ động) là 5 điểm; nếu không thì 0 điểm.

Sau khi đánh giá điểm cho từng nhân viên, Công ty cần phải xét hệ số chênh lệch các thành tích. Mức độ chênh lệch phải hợp lý, không mang tính bình quân, kích thích mọi nhân viên phấn đấu làm việc hết khả năng của bản thân. Có thể xây dựng mẫu phiếu đánh giá, xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích theo mẫu sau:

Bảng 3.3: Mẫu phiếu xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích

STT	Tổng điểm	Hệ số hoàn thành công việc (Kht)	Xếp loại thi đua xét thưởng cuối năm	Ghi chú
1	100	1,0	A	
2	99	0,99	A	
...	...	...	A	
10	90	0,9	B	
...	...	...	B	
20	80	0,8	C	
...	...	...	C	
30	70	0,7	Không xét	
...	...	...	Không xét	

Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả

□ *Bổ sung các chế độ phụ cấp lương*

Công ty có thể nghiên cứu bổ sung thêm một số chế độ phụ cấp cho một số vị trí công việc phải di chuyển thường xuyên như phụ cấp lưu động, công tác phí... theo quy định của Nhà nước.

3.2.2. Hoàn thiện về tiền thưởng

Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng Công ty nên thực hiện một số giải pháp sau:

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng

Thay vì hình thức khen thưởng hiện tại được áp dụng chủ yếu là bằng tiền mặt Công ty nên đa dạng hóa thưởng bằng các kỳ nghỉ phép, đi du lịch cho người lao động và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, họ sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, được tôn vinh.

Thực hiện chế độ khen thưởng cho lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu; thưởng cho những phòng ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn; thưởng cho việc tìm kiếm những dự án, hợp đồng mới có giá trị...

Bên cạnh đó, việc thưởng tập thể sẽ có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm, thúc đẩy tương trợ nhau vì mục đích chung, tạo sức mạnh to lớn để hoàn thành nhiệm vụ, vượt qua khó khăn.

- Thời hạn xét khen thưởng hợp lý

Theo Skinner học thuyết tăng cường tích cực của ông đã chỉ ra rằng: khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng, phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Do đó các quyết định khen thưởng cần được kịp thời, đúng lúc. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được.

- Xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Ví dụ: đối với nhân viên phòng ban thì xây dựng tiêu chí khác, đối với nhân viên duy tu, bảo dưỡng sửa chữa thì có tiêu chí khác, đối với nhân viên lái xe thì có tiêu

chí khác... Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc. Công ty cũng cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Mức thưởng cuối năm

Tiền thưởng cuối năm có thể được tính dựa trên hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng của từng người lao động. Hoặc có thể tính hệ số thi đua hoặc điểm thi đua khen thưởng theo hệ số thực hiện công việc hàng tháng bằng cách quy đổi các mức thi đua ABC theo điểm. Cụ thể:

Xếp loại A, tương ứng với tháng đó được 3 điểm thi đua

Xếp loại B, tương ứng với tháng đó được 2 điểm thi đua

Xếp loại C, tương ứng với tháng đó được 1 điểm thi đua

Tháng nào vào mức Không xét tức là không có điểm: 0 điểm

Cuối năm cộng tổng điểm thi đua của từng người đạt được trong 12 tháng.

Tiền thưởng = {Tổng quỹ thưởng của Công ty/Điểm thi đua khen thưởng của cả Công ty trong năm} x Điểm thi đua khen thưởng của từng người trong năm.

Theo cách tính trên tiền thưởng sẽ gắn với mức độ đóng góp trong cả năm của từng người.

3.2.3. Hoàn thiện về phúc lợi tài chính

Để tạo động lực cho người lao động nỗ lực đạt năng suất, hiệu quả cao trong lao động và gắn bó lâu dài với Công ty, trong thời gian tới, Công ty cần hoàn thiện các công cụ này bằng việc chú trọng, thực hiện tốt hơn nữa các giải pháp sau:

- Duy trì việc chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản phụ cấp nghề nghiệp và phúc lợi cho người lao động đúng quy định pháp luật và cải thiện phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của Công ty để có tác dụng bù đắp hao phí sức lao động và góp phần động viên người lao động yên tâm công tác.

- Công ty nên tạo điều kiện để người lao động tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi, từ đó có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của người lao động. Lựa chọn xây dựng thêm các chương trình phúc lợi để đạt được đa số nguyện vọng của người lao động.

- Công ty cần thực hiện truyền thông tốt hơn nữa để người lao động hiểu rõ về các lợi ích từ các chương trình phúc lợi mà họ được nhận từ đó giúp họ thấy được sự quan tâm của Công ty trong việc chăm lo đời sống của họ;

- Các chương trình phúc lợi của Công ty nên chú ý đến các nhóm đối tượng khác nhau để có sự điều chỉnh cho phù hợp, như lái xe, đội vận hành bến bãi,...

3.2.4. Các giải pháp hoàn thiện khác

Nâng cao nhận thức trong Công ty về: xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công, vị trí công việc: Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động 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 người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng vị trí công việc để trả lương cho đúng người đúng việc: Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và Công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động.

Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách

quan, công bằng. Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

Bộ phận làm công tác lao động tiền lương, cần thường xuyên cập nhật, tư vấn cho lãnh đạo Công ty trong việc thực hiện kịp thời các văn bản pháp luật. Đồng thời thực hiện đúng các văn bản của Nhà nước quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch: Phòng Tổ chức Hành chính cần thực hiện đúng quy trình, tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương cho người lao động theo đúng quy định của pháp luật, báo cáo Ban lãnh đạo Công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

KẾT LUẬN

Tạo động lực thông qua thù lao tài chính là một công việc phức tạp, khó khăn, do đó để tạo động lực lao động hiệu quả đòi hỏi sự kiên trì, bền bỉ và sự thống nhất, quyết tâm của người lao động cũng như các cấp quản lý Công ty. Doanh nghiệp cần luôn luôn sử dụng có hiệu quả con người trong lao động đó chính là phát huy sức mạnh con người, khai thác khả năng, năng lực tiềm ẩn và sở trường của mỗi người.

Tạo động lực cho người lao động là một trong những nhân tố quyết định đến năng suất, hiệu quả lao động của người lao động, từ đó quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội nói riêng. Tạo động lực cho người lao động là một công việc khó, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều nhân tố và cần được tiến hành thường xuyên, kiên trì, lâu dài thường xuyên có cải tiến, đổi mới về cách thức. Với mong muốn đó, luận văn đã đưa ra các giải pháp góp phần cho sự tồn tại và phát triển bền vững của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội trong tương lai.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày các lý luận cơ bản về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính; các khái niệm, học thuyết về tạo động lực lao động; các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động và chỉ tiêu đánh giá tạo động lực lao động đã được chọn lọc đưa ra phục vụ mục tiêu phân tích ở chương 2.

Chương 2, luận văn tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội, đồng thời chỉ ra những mặt ưu điểm và hạn chế trong các công tác trả lương; công tác khen thưởng và phúc lợi tài chính có

ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty.

Dựa trên những hạn chế đã chỉ ra ở chương 2, chương 3 luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính tại Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội. Các giải pháp này theo quan điểm của tác giả là hoàn toàn khả thi và Công ty có thể xem xét áp dụng trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội (2018, 2019), Quy chế trả lương năm 2018, 2019 của Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội.
2. Công ty Cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội (2019, 2020, 2021), Báo cáo Kết quả thực hiện nhiệm vụ và Phương hướng hoạt động của Công ty các năm 2019, 2020, 2021.
3. Trương Minh Đức (2011), Tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH Ericson Việt Nam, Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh số 27, ĐHQGHN.
4. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, trường Đại học Lao động – Xã hội
6. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai (2011), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*”. Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh, số 27, trang 135 - 141.
7. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Bộ Luật Lao động (2019), NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
9. Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech”, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
10. Nguyễn Văn Tinh (2017), Tạo động lực làm việc cho người lao

động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và Xây dựng Hải Phòng, Luận văn thạc sĩ.

11. Phạm Thị Thu Trang (2010), Giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội.

12. Đỗ Thị Tươi (2018), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, trường Đại học Lao động - Xã hội

13. Vũ Thị Uyên (2008), “*Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Tài liệu Tiếng Anh

14. Brian E. Becker - Mark V. Ahuseld (2002), (Nhân Văn dịch), *Sổ tay người quản lý - Quản lý nhân sự*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh

15. Daniel H. Pink. (2010), (Kim Ngọc, Thủy Nguyệt dịch), *Động lực 3.0*, NXB Thời đại, Hà Nội

16. George Milkovich (1992), “Employee Compensation: Research and Practice”, Psychologists Press.

17. J. Leslie McKeown (2009), (Trịnh Huy Thiệp dịch), *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA CBCNV VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HOÁ HÀ NỘI

Phiếu khảo sát này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu về tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ hàng hoá Hà Nội. Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ đề tài này.

Kính mong nhận được sự giúp đỡ của các Anh/Chị!

A. Thông tin cá nhân

Xin vui lòng cung cấp những thông tin chung về Anh/Chị:

1. Họ và tên (có thể không cần ghi).....

2. Giới tính: ☐ 1. Nam ☐ 2. Nữ

3. Tuổi: ☐ Dưới 30 ☐ 2. Từ 31 – 45 ☐ 3. Trên 45 tuổi

4. Trình độ học vấn của Anh/Chị:

☐ Lao động phổ thông ☐ Chứng chỉ nghề nghiệp ☐ Trung cấp

☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên Đại học

5. Vị trí công tác:

☐ Cán bộ quản lý

☐ Nhân viên

☐ Khác:.....

B. Thông tin khảo sát đánh giá

Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây bằng cách tích (✓) vào lựa chọn mà Anh/Chị cho phù hợp nhất, với 5 mức độ như sau:

5. Rất cao; 4. Cao; 3. Bình thường; 2. Thấp; 1. Rất thấp

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	
I	Tiền lương tạo động lực đối với người lao động					
1	Tiền lương được chi trả phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Tiền lương được trả cao hơn so với các công ty khác					
3	Tiêu chí trả lương được đánh giá rõ ràng					
4	Tiền lương được trả công bằng giữa những người lao động					
5	Hài lòng với mức tiền lương nhận được					
II	Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động					
6	Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
7	Tiêu chí xét thưởng rõ ràng					
8	Mức thưởng hợp lý					
9	Chính sách thưởng có tác					

	dụng khuyến khích cao					
10	Hài lòng với mức thưởng nhận được					
III	Các phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động					
11	Chế độ phúc lợi đa dạng					
12	Các chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động					
13	Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ					
14	Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty					

17. Anh/Chị có đề xuất gì nhằm nâng cao động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty?

.....

.....

.....

.....

.....

Chân thành cảm ơn sự đóng góp của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 02

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

I. Thông tin chung

STT	Nội dung	Số phiếu	Tỷ lệ %
1	Giới tính		
	Nam	61	75,31
	Nữ	20	24,69
2	Tuổi		
	Dưới 30 tuổi	28	34,57
	Từ 31 đến 45 tuổi	38	46,91
	Trên 45 tuổi	15	18,52
3	Trình độ chuyên môn		
	Sau đại học	2	2,47
	Đại học	30	37,04
	Cao đẳng	2	2,47
	Trung cấp	5	6,17
	Chứng chỉ nghề nghiệp	42	51,85
4	Vị trí công tác		
	Cán bộ quản lý	17	20,99
	Nhân viên	64	79,01

II. Kết quả đánh giá của người lao động về tạo động lực thông qua thù lao tài chính

Đơn vị tính: Số phiếu

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		Rất thấp	Thấp	Bình thường	Cao	Rất cao
I	Tiền lương tạo động lực đối với người lao động	1	3	46	17	14
1	Tiền lương được chi trả phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc	4	8	31	17	21
2	Tiền lương được trả cao hơn so với các công ty khác	11	14	36	11	9
3	Tiêu chí trả lương được đánh giá rõ ràng	7	10	39	13	12
4	Tiền lương được trả công bằng giữa những người lao động	6	8	36	17	14
5	Hài lòng với mức tiền lương nhận được	8	10	37	15	11
II	Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động	9	10	40	15	7
6	Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	6	8	51	12	4
7	Tiêu chí xét thưởng rõ ràng	4	6	49	15	7
8	Mức thưởng hợp lý	9	8	44	13	7
9	Chính sách thưởng có tác	6	7	57	8	3

	dụng khuyến khích cao					
10	Hài lòng với mức thưởng nhận được	5	15	46	6	9
III	Các phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động	3	5	41	17	15
11	Chế độ phúc lợi đa dạng	7	21	44	7	2
12	Các chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động	5	7	46	14	9
13	Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ	0	5	44	17	15
14	Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty	5	11	44	12	9