

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

-----000-----

TRẦN TUẤN LINH

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY
BẢO HIỂM MIC 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

-----000-----

TRẦN TUẤN LINH

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY
BẢO HIỂM MIC HÀ NỘI

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN CỬ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn của TS. Lê Xuân Cừ.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố.

Tác giả luận văn

Trần Tuấn Linh

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện luận văn, dưới sự hướng dẫn tận tình của giáo viên hướng dẫn TS. Lê Xuân Cử và được phía nhà trường, ban lãnh đạo Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội đã tạo điều kiện thuận lợi.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu nhà trường, các thầy cô phòng Quản lý Đào tạo, khoa Quản lý nguồn nhân lực đã quan tâm, tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Tiến sỹ Lê Xuân Cử đã tận tình hướng dẫn và góp ý cho tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp này.

Đồng thời tôi xin cảm ơn ban lãnh đạo Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội và cán bộ nhân viên đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU	II
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm.....	10
1.1.1. Nhân viên	10
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	10
1.1.3. Thù lao tài chính	12
1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	13
1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động.....	18
1.2.1. Học thuyết kỳ vọng của Herzberg	18
1.2.2. Học thuyết công bằng của John Stacey Adams.....	19
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	20
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp	22
1.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công	22
1.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng.....	24
1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính.....	25
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp	27
1.4.1. Mức độ hài lòng của nhân viên	27

1.4.2. Năng suất lao động	28
1.4.3. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của nhân viên	30
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp	31
1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp	31
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.....	35
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.....	42
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp.....	42
1.6.2. Bài học cho Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.....	44
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM MIC HÀ NỘI	47
2.1. Khái quát chung về Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.....	47
2.1.1. Thông tin chung	47
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	48
2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.....	48
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	51
2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương, tiền công	51
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng.....	57
2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính Phúc lợi bắt buộc.....	60
2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	62
2.3.1. Sự hài lòng của nhân viên đối với Công ty	62
2.3.2. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của nhân viên.....	64
2.3.3. Mức độ gắn bó của nhân viên đối với Công ty.....	66

2.3.4. Sự tích cực, chủ động và sáng tạo trong công việc của nhân viên.....	68
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	69
2.4.1. Phân tích các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty.....	69
2.4.2. Phân tích các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty	70
2.5. Đánh giá chung về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	72
2.5.1. Những mặt đạt được.....	72
2.5.2. Những hạn chế và các nguyên nhân chủ yếu.....	72
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM MIC HÀ NỘI	75
3.1. Phương hướng phát triển của công ty và công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty trong thời gian tới.....	75
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	77
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực thông qua tiền lương và phụ cấp lương .	77
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng ...	78
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính...	80
KẾT LUẬN	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	84
PHỤ LỤC	86

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	TÊN VIẾT TẮT	Ý NGHĨA
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
4	CBNV	Cán bộ nhân viên
5	NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi từ 2019 - 2021	49
Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính từ 2019 - 2021	50
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn năm 2021	50
Bảng 2.4. Hệ số chức danh.....	53
Bảng 2.5. Bảng đánh giá chỉ tiêu thi đua hiện nay tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	54
Bảng 2.6. Bảng hệ số đánh giá thành tích hiện nay tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	55
Bảng 2.7. Tiền lương, thu nhập bình quân của các vị trí chức danh	56
Bảng 2.8. Đánh giá tạo động lực thông qua tiền thưởng	60
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động .	63
Bảng 2.10. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	65
Bảng 2.11. Doanh thu của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội qua các năm	66
Bảng 2.12. Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động	67
Bảng 2.13. Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động.....	68

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của cơ sở sản xuất kinh doanh, các tổ chức, các doanh nghiệp trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn phát triển cần xây dựng cho mình đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu như mong muốn. Mặt khác, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc có được nguồn nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả, trung thành với doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Do vậy, để thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc, nâng cao năng suất, chất lượng, gắn bó với doanh nghiệp rất cần thiết phải tạo động lực cho người lao động.

Đối với cá nhân: Tạo động lực rất có ý nghĩa đối với cá nhân người lao động, nếu người lao động làm việc có động lực, họ sẽ hoàn thành công việc xuất sắc và hiệu quả. Người lao động làm việc trong một môi trường mà nơi đó nhà quản lý biết cách thúc đẩy, tạo cơ hội cho họ làm việc thoải mái, chắc chắn họ sẽ có hiệu quả công việc và nâng cao thu nhập cho người lao động.

Đối với tổ chức: một tổ chức làm tốt chính sách tạo động lực không những tăng hiệu quả công việc, nâng cao hiệu quả lao động mà còn giúp cho người lao động gắn bó với đơn vị hơn, tạo điều kiện để thu hút và giữ chân nhân tài, tạo thế cạnh tranh cho tổ chức. Trong hoàn cảnh chung của đất nước hiện nay, mặc dù mức sống của người lao động không ngừng được nâng cao, cuộc sống vẫn gặp nhiều khó khăn, lạm phát và giá cả leo thang đã khiến cho người lao động có xu hướng làm việc vì lợi ích vật chất nhiều hơn là làm việc vì niềm vui và đam mê với công việc. Do vậy, việc kích thích người lao động

làm việc bằng thù lao tài chính là nguồn động viên cơ bản và quan trọng nhất. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội được thành lập vào năm 2008 với tên gọi là Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - Chi nhánh Hà Nội, năm 2011 được thay đổi tên thành Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội là một công ty nổi tiếng trên thị trường Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bảo hiểm. 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, đẳng cấp của MIC so với các đối thủ cũng như thể hiện màu sắc riêng biệt của MIC trên thị trường.

Trong 14 năm hình thành và phát triển, MIC luôn chú trọng, đầu tư đến công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính. Tuy nhiên, công tác tạo động lực lao động cho nhân viên 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 cũng như sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của ngành nghề hoạt động. Do vậy, em xin lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội” làm đề tài nghiên cứu với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho Ban lãnh đạo trong công ty tham khảo và triển khai áp dụng những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là vấn đề được rất nhiều các nhà khoa học đề cập trong các công trình nghiên cứu của mình với các cách tiếp cận khác nhau. Đề tài nghiên cứu của em sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.

Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực lao động được công bố, như:

Nghiên cứu của Marko Kukanja, Saša Planinc (2012), đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhân viên trong ngành dịch vụ du lịch tại khu vực ven biển Piran của Slovenia. Nghiên cứu đã tiến hành đối với 191 nhân viên làm việc tại các quán bar, nhà hàng, quán café, kết quả cho thấy rằng tiền lương là yếu tố quan trọng nhất, tiếp theo là phúc lợi xã hội và thời gian làm việc linh hoạt; yếu tố đào tạo được đánh giá ít quan trọng nhất.

Nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007), M.Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực lao động của nhân viên và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của nhân viên là: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho tổ chức.

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

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011), Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng, Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan. Tác giả tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Trong nước, một số đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động đã được công bố như:

Vũ Thị Uyên (2008), Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Phạm Thị Hương (2021), Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam, Luận án tiến sĩ ngành quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân. Nghiên cứu đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực và tạo động lực lao động; phân tích các học thuyết tạo động lực theo thuyết nội dung, thuyết quá trình với từng nhóm tác giả tiêu biểu để thấy được ưu và nhược điểm của từng loại học thuyết. Luận án một lần nữa giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn vai trò và tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động. Hơn nữa, luận án cũng đưa ra bức tranh tổng quát về hoạt động sử dụng và tạo động lực lao động của các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam; chỉ ra được những mặt tích cực và hạn chế trong công tác sử dụng và tạo động lực cho người lao động. Đây là căn cứ

giúp các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam nhìn nhận, đánh giá lại, từ đó có những thay đổi tốt hơn trong công tác tạo động lực và gìn giữ nguồn nhân lực.

Ngoài ra, còn rất nhiều bài viết, báo cáo, công trình nghiên cứu của các nhà nghiên cứu đăng tải trên các sách, báo, tạp chí...

Nhìn chung các nghiên cứu trên đều đề cập đến tạo động lực lao động nhưng mỗi đề tài lại có những sự khác nhau về phương pháp nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu. Kết quả mang lại của các nghiên cứu cũng có sự khác biệt đáng kể. Điều đó chứng tỏ, trong những loại hình tổ chức, doanh nghiệp khác nhau thì kết quả ứng dụng của các mô hình tạo động lực lao động cũng khác nhau. Hơn thế nữa, cách mạng công nghiệp 4.0 và xu hướng hội nhập quốc tế, toàn cầu hoá đang diễn ra đã có những tác động mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như nguồn nhân lực của các doanh nghiệp.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội. Vì vậy, đề tài nghiên cứu “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội” là cần thiết, có giá trị cả về mặt lý luận và mặt thực tiễn.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn nhằm phân tích, làm rõ và đánh giá thực trạng về lao động tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, tác giả đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao

tài chính trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội; rút ra những mặt hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2019-2021 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài kết hợp sử dụng các phương pháp nghiên cứu gồm: phương pháp thu thập thông tin và phương pháp xử lý số liệu.

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

Các phương pháp thu thập thông tin thứ cấp:

Để thu thập thông tin làm nền tảng đề xuất những giải pháp, tác giả của luận văn sử dụng các phương pháp thống kê các dữ liệu từ các nguồn nội bộ: tài liệu giới thiệu về Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, các báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tiền lương, thưởng và phúc lợi của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, tài liệu lưu trữ tại Công ty...; và các dữ liệu thu thập bên ngoài: lý luận cơ bản về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp từ giáo trình, sách, báo, tạp chí, internet và các công trình nghiên cứu khác có liên quan tới đề tài.

Các phương pháp thu thập thông tin sơ cấp:

Tác giả sẽ tiến hành khảo sát ý kiến 60 nhân viên gồm:

Các phòng ban: phòng Tổ chức Hành chính; các phòng Kinh doanh Bảo hiểm.

Căn cứ xác định quy mô mẫu, cơ cấu mẫu điều tra thông qua việc sử dụng bảng hỏi để thu thập các thông tin cần thiết để tiến hành khảo sát.

Mục đích điều tra, nội dung khảo sát nhằm thu thập thông tin cho việc xác định mức độ hài lòng, mức độ đánh giá về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

Các thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp đều phải xử lý để sử dụng. Quá trình xử lý các thông tin là quá trình phân tích, đánh giá để rút ra những kết luận về các vấn đề nghiên cứu.

Với các thông tin sơ cấp khi xử lý trước hết cần phải tập hợp các thông tin thu thập được, phân loại các thông tin theo các vấn đề nghiên cứu, sau đó nghiên cứu chúng. Việc phân tích cần tập trung vào đánh giá các câu trả lời, thường sử dụng phương pháp thống kê; đối với những vấn đề nghiên cứu, lập thành các bảng biểu, từ đó suy ra hay tính toán những kết quả cần thiết.

Phương pháp thống kê mô tả

Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng trong luận văn nhằm thống kê đặc điểm của các đối tượng tham gia khảo sát, thống kê mô tả thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội trên cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.

Phương pháp so sánh

Phương pháp so sánh được sử dụng trong luận văn để so sánh kết quả hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, mức độ tăng

giảm các số liệu qua các năm.

Để phân tích các dữ liệu một cách đúng đắn, tiếp cận được bản chất của vấn đề, luận văn có sử dụng các phương pháp xử lý dữ liệu khác nhau như: phương pháp thống kê, phương pháp phân tích, phương pháp so sánh và phương pháp tổng hợp. Lựa chọn sắp xếp các thông tin theo nội dung nghiên cứu, sau đó tiến hành phân tích, so sánh, đánh giá, tổng hợp thành các nhận định, báo cáo nhằm có được nội dung phù hợp với tổng thể và đối tượng nghiên cứu.

Bên cạnh đó, luận văn còn sử dụng phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm bằng cách nghiên cứu và xem xét lại những kết quả thực tiễn về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội trong những giai đoạn trước để có những đánh giá chi tiết và giải pháp thực tiễn cho hoạt động này trong những giai đoạn tiếp theo.

Công cụ chính để xử lý là ứng dụng MS Excel để dựng các bảng biểu, sơ đồ, biểu đồ và tổng hợp số liệu thống kê.

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã hệ thống hóa 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 Bảo hiểm MIC 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 Bảo hiểm MIC Hà Nội.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Luận văn được trình bày trong 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 Bảo hiểm MIC Hà Nội

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Nhân viên

Nhân viên hay cả một đội ngũ nhân viên là những người làm thuê cho một tổ chức, đơn vị hay một cơ quan, đoàn thể nào đó nhưng thiên về lao động trí óc hơn. Họ có thể là: Nhân viên kinh doanh trong các công ty quảng cáo, tiếp thị, công nghệ thông tin và thời trang; Công chức, viên chức làm việc ở các cơ quan nhà nước; Nhân viên văn thư; Nhân viên lưu trữ; Nhân viên bán hàng; Nhân viên thu ngân...

1.1.2. Tạo động lực lao động

Khi nói đến động lực lao động ta thường nói đến động cơ lao động và so sánh làm rõ sự khác biệt giữa chúng để hiểu rõ hơn về động lực lao động. Động cơ là mục đích chủ quan hoạt động của con người, là cái thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra. Động cơ lao động của con người xuất phát từ những nhu cầu thiết yếu nhất của con người như: nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng. Những nhu cầu này khác nhau trong các giai đoạn khác nhau của nền kinh tế. Động cơ là mục đích chủ quan hoạt động của con người, là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra. NLĐ khi tham gia vào quá trình lao động đều nhằm đạt được mục đích nào đó, như tiền lương, cơ hội thăng tiến hay sự khẳng định mình.

Trong khi đó, “Động lực lao động là những nhân tố bên trong, kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng say mê làm việc nhằm đạt

được mục tiêu của tổ chức cũng như của người lao động”[5,57]. Có thể hiểu động lực lao động là sự khao khát thỏa mãn nhu cầu và là sự tự nguyện, là sự tăng cường, nỗ lực thực hiện công việc của người lao động nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Đây chính là sự khác biệt giữa động cơ lao động và động lực lao động. Động lực lao động có tính bền vững hơn, động lực lao động thường xuất phát từ nội tâm của người lao động và mang tính bền vững dài hạn, động cơ lao động thường mang tính ngắn hạn, nhất thời, sẽ xuất hiện khi có nhu cầu cần được đáp ứng của con người. Nhưng, động lực lao động và động cơ lao động đều xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Động cơ lao động và động lực lao động đều hết sức quan trọng, nhà quản trị cần tìm hiểu rõ để đạt được mục tiêu của mình.

Nghiên cứu về tạo động lực lao động có nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động. Theo Lê Thanh Hà (2013), “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”. Hay Trần Kim Dung (2011), “Tạo động lực trong lao động là việc xây dựng, thực thi các biện pháp, giải pháp, khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... thông qua các đòn bẩy về kích thích vật chất và tinh thần”. Mặc dù quan điểm tiếp cận khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau về mặt bản chất tạo động lực lao động là vận dụng các phương pháp, cách thức mà tổ chức có thể thực hiện được để thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó họ sẽ có động cơ làm việc, cống hiến cho tổ chức, gắn bó lâu dài với tổ chức.

Trong luận văn này, tạo động lực lao động được hiểu là tổng hợp các biện pháp khuyến khích người lao động làm việc với năng suất và hiệu quả cao nhằm

đạt được các mục tiêu của tổ chức đặt ra trong từng thời kỳ nhất định.

1.1.3. Thù lao tài chính

Theo Lê Thanh Hà về thù lao tài chính được ghi trong giáo trình quản trị nhân lực II, các khoản thù lao tài chính bao gồm các khoản thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi tài chính.

Với cách tiếp cận khác của Nguyễn Quốc Tuấn trong cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” xuất bản năm 2006, thì chia thù lao thành thù lao vật chất và phi vật chất. Cách chia này cũng tương tự với thù lao tài chính và phi tài chính. Trong đó, thù lao vật chất hay thù lao tài chính bao gồm thù lao trực tiếp và gián tiếp. Thù lao vật chất trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Thù lao vật chất gián tiếp bao gồm chính sách mà công ty áp dụng như: Bảo hiểm nhân thọ, y tế, các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm các kế hoạch về hưu, an sinh xã hội, đền bù cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, làm việc thay ca, làm việc ngoài giờ làm việc vào ngày nghỉ lễ...; các trợ cấp giáo dục, trả lương trong trường hợp vắng mặt vì nghỉ hè, nghỉ lễ, ốm đau, thai sản...

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), "Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động". Thành phần của thù lao tài chính bao gồm: tiền lương (tiền công), phụ cấp lương; khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính.

Thù lao tài chính là khoản chi trả bằng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa hai chủ thể. Là hình thức thù lao thực hiện bằng các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, cổ phần, phụ cấp, phúc lợi.... Đó chính là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động do họ đã thực hiện những công việc mà người sử dụng lao động giao.

Theo Điều 90 luật lao động "Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thoả thuận" và "Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc". Theo cách hiểu này, trong tiền lương đã bao gồm cả phụ cấp lương. Tiền lương là động lực tài chính chủ yếu kích thích người lao động hăng hái làm việc, nhằm tăng năng suất lao động. Tiền lương một mặt vừa tạo ra sự thoả mãn trong công việc nếu như nó phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động và ngược lại nó sẽ tạo ra sự bất mãn. Tiền lương là một phần thu nhập mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành một công việc nhất định. Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn người lao động về với doanh nghiệp, giữ người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Ngoài ra tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động do đó tiền lương còn khuyến khích người lao động làm việc và ngược lại nếu tiền lương không thoả đáng nó sẽ kìm hãm sự say mê của người lao động với công việc.

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

1.1.4.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương và phụ cấp lương

Tiền lương là thước đo giá trị lao động có tác động chủ yếu kích thích người lao động tăng năng suất lao động, hăng say làm việc, cống hiến sức mình cho doanh nghiệp. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp không nghiên cứu cụ thể về cách tính trả lương của mình cho người lao động thì nó sẽ đem đến tác động không tốt như trì trệ công việc, bất mãn, rời bỏ doanh nghiệp, làm xấu hình ảnh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế hiện nay, con người có rất nhiều các nhu cầu khác nhau và để thoả mãn được những nhu cầu đó thì con người phải bán sức lao động của mình. Và khi người lao động bán sức lao động của mình cho người sử dụng lao động thì họ luôn mong muốn được trả công một cách xứng đáng. Do vậy, tạo động lực lao động thông qua tiền

lương cần phải thoả mãn những điều sau:

- Tiền lương trả cho NLD phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Tức là, doanh nghiệp trả lương cho NLD phải căn cứ vào kết quả của NLD đã làm được trong tháng, để việc trả lương này công bằng doanh nghiệp phải xây dựng các hệ thống tính toán những đóng góp, tham gia lao động của NLD cho doanh nghiệp, những nhiệm vụ mà doanh nghiệp đề ra NLD đã hoàn thành được. Đối với những công việc làm lương thời gian phải căn cứ vào cấp bậc, chức vụ, chức danh, các bảng đánh giá tham gia lao động do doanh nghiệp xây dựng. Đối với công việc làm lương sản phẩm cần căn cứ vào số lượng sản phẩm đã hoàn thành bởi người lao động. Để thực hiện tốt được điều này, doanh nghiệp phải có quy chế trả lương, trong đó quy định rõ ràng các tiêu chí đánh giá công việc thể hiện sự công bằng, minh bạch.

Công bằng giữa những người lao động trong tổ chức hay còn được hiểu là công bằng bên trong nghĩa là việc trả tiền lương, tiền công phải có sự phân biệt về số lượng và chất lượng lao động, không được cào bằng trả lương bình quân chia đều. Việc trả lương phải gắn với năng suất lao động, kết quả sản xuất biểu hiện qua số lượng và chất lượng hiệu quả của lao động, người có trình độ tay nghề, chức danh cao thì được trả lương cao và ngược lại. Phải trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau điều này phải được phản ánh trong chính sách tiền lương, đặc biệt là trong hệ thống thang bảng lương, các hình thức trả lương cho người lao động. Từ việc công bằng bên trong sẽ tạo ra sự yên tâm cho NLD khi làm việc tại doanh nghiệp, họ cảm thấy mình được trả lương đúng với trình độ, vị trí, mức độ đóng góp cho doanh nghiệp điều đó sẽ đem lại thái độ tích cực trong công việc hơn, giúp động lực làm việc của họ sẽ tốt hơn. Với quy chế trả lương cho NLD phải được tính dễ hiểu, rõ ràng, dễ thực hiện giúp NLD có thể tự nắm rõ được mức lương của mình từ đó tạo ra động lực làm việc cho NLD tăng năng suất, hiệu quả lao động để đạt được

mức lương cao hơn.

- Xây dựng mức tiền công và phụ cấp công bằng, vừa công bằng giữa những người lao động trong tổ chức, vừa phải đảm bảo công bằng so với mức lương trên thị trường lao động. Việc đảm bảo công bằng theo mức lương của thị trường hay được hiểu là đảm bảo công bằng bên ngoài. Bên ngoài ở đây chính là các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động. Ngoài việc các doanh nghiệp phải chấp hành chính sách quy định về tiền lương của Nhà nước, thì mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm thực tiễn của doanh nghiệp và gắn với thị trường trong từng giai đoạn. Các doanh nghiệp cần phải xem xét mức tiền lương của mình trả cho NLD so với mức tiền lương của các doanh nghiệp khác trả cho NLD có cùng trình độ, chức năng, vị trí công việc giống với NLD của doanh nghiệp mình. Xem xét có sự ngang nhau về tiền lương hay chưa. Một doanh nghiệp biết quan tâm đến sự công bằng bên ngoài trong trả lương sẽ làm có khả năng giữ chân, thu hút NLD làm việc tại doanh nghiệp mình hơn, chính vì vậy, động lực làm việc các cá nhân trong tổ chức sẽ càng được tăng cao hơn.

Mức lương phải đảm bảo được đời sống tối thiểu cho NLD và gia đình của họ, phù hợp với giá trị công việc, kết quả công việc mà NLD hoàn thành khi đảm nhiệm đồng thời đảm bảo tính kích thích sáng tạo cao.

Với phụ cấp lương: là tiền trả công cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung và bù đắp thêm khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

1.1.4.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng hay còn được hiểu là khoản thù lao phụ thêm ngoài tiền

lương, số tiền được doanh nghiệp trả thêm cho NLĐ khi họ hoàn thành tốt, xuất sắc công việc hay nhiệm vụ được giao. Tiền thưởng có tác dụng kích thích đối với NLĐ chính vì vậy sẽ tạo động lực cho người lao động.

Trong doanh nghiệp thông thường xây dựng 2 dạng thưởng đó là thưởng định kì và thưởng đột xuất. Đối với thưởng định kì thường được chi trả vào cuối quý hay cuối năm, còn với thưởng đột xuất thường tùy thuộc vào quá trình hoạt động sản xuất của doanh nghiệp ghi nhận những thành tích đóng góp hữu ích của tất cả các cán bộ công nhân viên hay một số cá nhân cụ thể nào đó đã đem lại cho tổ chức.

Khi thực hiện các chính sách về tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định do đó cần phải có tiêu chuẩn thưởng.

- Khoảng thời gian thời điểm diễn ra hành vi và thời điểm thưởng không quá dài.

- Mức tiền thưởng quá thấp hoặc quá cao đều làm triệt tiêu đi vai trò của tiền thưởng. Nếu mức tiền thưởng quá thấp sẽ không tạo ra hứng thú cho người lao động phấn đấu. Nếu mức tiền thưởng quá cao sẽ dẫn đến người lao động chạy theo số lượng, đồng thời sẽ đề cao vai trò của tiền thưởng. Chính vì vậy, phải có xây dựng một tiêu chuẩn thưởng rõ ràng, công khai cho toàn bộ NLĐ biết và hướng tới. Khi xây dựng mức thưởng phải có khoảng cách giữa các mức thưởng hợp lý, mang tính kích thích NLĐ.

- Các tiêu chí thưởng phạt phải nằm trong khả năng cố gắng thực hiện của NLĐ. Ngược lại, nếu tiêu chí quá thấp người lao động không cần cố gắng cũng dễ dàng đạt được sẽ không khuyến khích người lao động làm việc hết mình.

- Thưởng phải dựa vào thành tích của mỗi người. Thưởng phải đảm bảo sự công bằng khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà họ nỗ lực đạt

được xứng đáng tạo cho người lao động phấn khởi và thoải mái với công việc.

Với mức tiền thưởng nhận được người lao động sẽ thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày của họ.

1.1.4.3. Tạo động lực lao động thông qua các khoản phúc lợi tài chính

Phúc lợi là những khoản thù lao lao động do doanh nghiệp chi trả mà người lao động có thể nhận được một cách gián tiếp. Phúc lợi bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích của người lao động như lương hưu, tiền cho những ngày lễ, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại, vị thế, cơ hội thăng tiến, lịch làm việc linh hoạt... Phúc lợi, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi kéo người có tài về làm việc cho doanh nghiệp. Hiện nay, khi tiền lương của người lao động ở mức cao thì doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp.

Phúc lợi tài chính có 2 loại là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc: là loại phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp bắt buộc phải đưa ra theo đòi hỏi của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể là: Các loại bảo hiểm như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...

Phúc lợi tự nguyện là ngoài các khoản phúc lợi do pháp luật qui định, doanh nghiệp còn áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn. Đó là các chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, trợ cấp độc hại và các trợ cấp khác.

Các khoản phúc lợi tài chính này cho thấy sự quan tâm trân thành của doanh nghiệp đối với NLĐ, nó sẽ là nguồn động lực không hề nhỏ giúp NLĐ

gắn bó và cống hiến năng lực của mình cho doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết kỳ vọng của Herzberg

* Nội dung của học thuyết

Ông Frederick Herzberg đưa ra tập hợp hai nhóm yếu tố tác động đến quá trình làm việc của các cá nhân trong tổ chức, bao gồm:

Yếu tố thứ nhất “nhóm yếu tố duy trì” bao gồm: Điều kiện làm việc, chính sách và các quy định quản lý của tổ chức, sự giám sát, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị, công việc ổn định. Các yếu tố này duy trì người lao động làm việc nếu nó đã được thực hiện ở mức tốt, còn không nó có ảnh hưởng không tốt đến tinh thần làm việc của người lao động. Nhược điểm của ông là chưa đưa ra được mức tốt cụ thể cho từng nhân tố để đạt được trạng thái duy trì làm việc của từng NLD.

Yếu tố thứ hai “nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực” bao gồm: thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Các yếu tố tạo động lực là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố động lực, NLD sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này sẽ gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Herzberg quan sát thấy rằng trong nhiều tổ chức, nhà quản trị cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì và hy vọng nhân viên dưới quyền họ sẽ được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc, nhưng họ đã thất vọng. Do vậy, Ông đề nghị, nên cải thiện các yếu tố thúc đẩy nếu nhà quản trị mong muốn có sự hưởng ứng tích cực của NLD.

* Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động

Khi các yếu tố duy trì đã đảm bảo ở mức tốt thì việc tập trung vào các nhân tố duy trì để khuyến khích NLD sẽ không hiệu quả. Ngược lại, khi các yếu tố duy trì chưa được đảm bảo như điều kiện làm việc không thuận lợi,

tiền lương trả không tương xứng với những đóng góp của NLD cho tổ chức, công việc không ổn định thì ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc của người lao động và như vậy sẽ ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả.

Đem đến cho nhân viên cơ hội được tự chịu trách nhiệm, thành đạt và tiến bộ vì điều này cũng tương tự như cho phép họ thỏa mãn được nhu cầu tự thể hiện bản thân. Trao quyền chính là nâng cao chất lượng công việc, cho phép cá nhân đạt được những nhu cầu cao hơn.

Những cá nhân có nhu cầu tiến bộ mạnh mẽ sẽ đáp ứng tích cực trước các chương trình nâng cao chất lượng công việc. Những người có tri thức sẽ đáp ứng nhiều hơn đối với các yêu cầu chia sẻ và tạo ra kho kiến thức của tổ chức nếu họ khuyến khích bằng các nhu cầu cấp cao hơn.

1.2.2. Học thuyết công bằng của John Stacey Adams

Theo J.Stacy.Adam, người lao động rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Người lao động luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác. Người lao động cảm thấy tổ chức đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà người lao động cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho người lao động cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng, họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà họ sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này sẽ bất lợi cho sự phát huy tính tích cực của các thành

viên trong một tổ chức.

Sự phân tích trên cho thấy theo lý luận về sự công bằng, con số tuyệt đối về sự báo đáp mà nhân viên của tổ chức nhận được và mức độ tích cực của họ trong công việc không có mối quan hệ trực tiếp. Điều ảnh hưởng đến hành vi của thành viên chỉ là sự so sánh mức độ cống hiến và sự báo đáp của tổ chức đối với họ và những người khác.

Học thuyết này thừa nhận, các cá nhân không chỉ quan tâm đến khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như: năng lực, kinh nghiệm, trình độ, tài năng được đem so sánh với đầu ra như: mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào - đầu ra của họ với những lao động khác, nhất định họ sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng.

Ứng dụng của học thuyết này để tạo động lực là NLĐ luôn có tâm lý quan sát những người xung quanh mình và so sánh: so sánh mức độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc giữa họ và những người chung quanh, có thể nói rằng giữa nỗ lực bỏ ra và kết quả mang lại phải có sự công bằng. Nhà quản trị cần phải tạo ra sự công bằng bên trong tổ chức, công bằng bên ngoài trên thị trường lao động là cơ sở để người lao động phấn khởi làm việc.

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

Thực chất của học thuyết này đó là chế độ thưởng phạt sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hành vi của người lao động. Theo Skinner, ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì

càng phát huy hiệu quả. Thưởng phạt càng gần với thời điểm xảy ra hành vi càng có tác động mạnh trong việc điều chỉnh hành vi người thực hiện. Theo học thuyết này thì thưởng thường có tác dụng tích cực, những hành vi tốt sẽ được lặp đi lặp lại. Phạt có tác dụng loại trừ hoặc làm giảm mức độ xuất hiện hành vi ngoài ý muốn của nhà quản lý, nhưng đôi khi phạt lại gây ra phản ứng tiêu cực và mang lại ít hiệu quả hơn thưởng. Do đó để tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý nên quan tâm đến những thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn việc nhấn mạnh các hình thức phạt.

Ứng dụng của học thuyết Skinner để tạo động lực lao động.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng, phạt để khuyến khích NLD làm việc thì tổ chức phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng NLD thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho NLD những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng, phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- 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.

Như vậy, ta thấy mỗi học thuyết đều có mặt tích cực nhưng đều có mặt hạn chế. Do vậy, khi áp dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động, ta cần phải tổng hợp các mặt tích cực của các học thuyết đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất các tiêu cực để có thể tạo ra động lực lao động cao nhất.

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

1.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công

Tiền lương là thước đo giá trị lao động có tác động chủ yếu kích thích người lao động tăng năng suất lao động, hăng say làm việc, cống hiến sức mình cho doanh nghiệp. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp không nghiên cứu cụ thể về cách tính trả lương của mình cho người lao động thì nó sẽ đem đến tác động không tốt như trì trệ công việc, bất mãn, rời bỏ doanh nghiệp, làm xấu hình ảnh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế hiện nay, con người có rất nhiều các nhu cầu khác nhau và để thoả mãn được những nhu cầu đó thì con người phải bán sức lao động của mình. Và khi người lao động bán sức lao động của mình cho người sử dụng lao động thì họ luôn mong muốn được trả công một cách xứng đáng. Do vậy, tạo động lực lao động thông qua tiền lương cần phải thoả mãn những điều sau:

- Tiền lương trả cho NLD phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Tức là, doanh nghiệp trả lương cho NLD phải căn cứ vào kết quả của NLD đã làm được trong tháng, để việc trả lương này công bằng doanh nghiệp phải xây dựng các hệ thống tính toán những đóng góp, tham gia lao động của NLD cho doanh nghiệp, những nhiệm vụ mà doanh nghiệp đề ra NLD đã hoàn thành được. Đối với những công việc làm lương thời gian phải căn cứ vào cấp bậc, chức vụ, chức danh, các bảng đánh giá tham gia lao động do doanh nghiệp xây dựng. Đối với công việc làm lương sản phẩm cần căn cứ vào số lượng sản phẩm đã hoàn thành bởi người lao động. Để thực hiện tốt được điều này, doanh nghiệp phải có quy chế trả lương, trong đó quy định rõ ràng các tiêu chí đánh giá công việc thể hiện sự công bằng, minh bạch.

Công bằng giữa những người lao động trong tổ chức hay còn được hiểu là công bằng bên trong nghĩa là việc trả tiền lương, tiền công phải có sự phân

biệt về số lượng và chất lượng lao động, không được cào bằng trả lương bình quân chia đều. Việc trả lương phải gắn với năng suất lao động, kết quả sản xuất biểu hiện qua số lượng và chất lượng hiệu quả của lao động, người có trình độ tay nghề, chức danh cao thì được trả lương cao và ngược lại. Phải trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau điều này phải được phản ánh trong chính sách tiền lương, đặc biệt là trong hệ thống thang bảng lương, các hình thức trả lương cho người lao động. Từ việc công bằng bên trong sẽ tạo ra sự yên tâm cho NLD khi làm việc tại doanh nghiệp, họ cảm thấy mình được trả lương đúng với trình độ, vị trí, mức độ đóng góp cho doanh nghiệp điều đó sẽ đem lại thái độ tích cực trong công việc hơn, giúp động lực làm việc của họ sẽ tốt hơn. Với quy chế trả lương cho NLD phải được tính dễ hiểu, rõ ràng, dễ thực hiện giúp NLD có thể tự nắm rõ được mức lương của mình từ đó tạo ra động lực làm việc cho NLD tăng năng suất, hiệu quả lao động để đạt được mức lương cao hơn.

- Xây dựng mức tiền công và phụ cấp công bằng, vừa công bằng giữa những người lao động trong tổ chức, vừa phải đảm bảo công bằng so với mức lương trên thị trường lao động. Việc đảm bảo công bằng theo mức lương của thị trường hay được hiểu là đảm bảo công bằng bên ngoài. Bên ngoài ở đây chính là các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động. Ngoài việc các doanh nghiệp phải chấp hành chính sách quy định về tiền lương của Nhà nước, thì mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm thực tiễn của doanh nghiệp và gắn với thị trường trong từng giai đoạn. Các doanh nghiệp cần phải xem xét mức tiền lương của mình trả cho NLD so với mức tiền lương của các doanh nghiệp khác trả cho NLD có cùng trình độ, chức năng, vị trí công việc giống với NLD của doanh nghiệp mình. Xem xét có sự ngang nhau về tiền lương hay chưa. Một doanh nghiệp biết quan tâm đến sự công bằng bên ngoài

trong trả lương sẽ làm có khả năng giữ chân, thu hút NLD làm việc tại doanh nghiệp mình hơn, chính vì vậy, động lực làm việc các cá nhân trong tổ chức sẽ càng được tăng cao hơn.

Mức lương phải đảm bảo được đời sống tối thiểu cho NLD và gia đình của họ, phù hợp với giá trị công việc, kết quả công việc mà NLD hoàn thành khi đảm nhiệm đồng thời đảm bảo tính kích thích sáng tạo cao.

Với phụ cấp lương: là tiền trả công cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung và bù đắp thêm khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

1.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng hay còn được hiểu là khoản thù lao phụ thêm ngoài tiền lương, số tiền được doanh nghiệp trả thêm cho NLD khi họ hoàn thành tốt, xuất sắc công việc hay nhiệm vụ được giao. Tiền thưởng có tác dụng kích thích đối với NLD chính vì vậy sẽ tạo động lực cho người lao động.

Trong doanh nghiệp thông thường xây dựng 2 dạng thưởng đó là thưởng định kì và thưởng đột xuất. Đối với thưởng định kì thường được chi trả vào cuối quý hay cuối năm, còn với thưởng đột xuất thường tùy thuộc vào quá trình hoạt động sản xuất của doanh nghiệp ghi nhận những thành tích đóng góp hữu ích của tất cả các cán bộ công nhân viên hay một số cá nhân cụ thể nào đó đã đem lại cho tổ chức.

Khi thực hiện các chính sách về tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định do đó cần phải có tiêu chuẩn thưởng.
- Khoảng thời gian thời điểm diễn ra hành vi và thời điểm thưởng

không quá dài.

- Mức tiền thưởng quá thấp hoặc quá cao đều làm triệt tiêu đi vai trò của tiền thưởng. Nếu mức tiền thưởng quá thấp sẽ không tạo ra hứng thú cho người lao động phấn đấu. Nếu mức tiền thưởng quá cao sẽ dẫn đến người lao động chạy theo số lượng, đồng thời sẽ đề cao vai trò của tiền thưởng. Chính vì vậy, phải có xây dựng một tiêu chuẩn thưởng rõ ràng, công khai cho toàn bộ NLĐ biết và hướng tới. Khi xây dựng mức thưởng phải có khoảng cách giữa các mức thưởng hợp lý, mang tính kích thích NLĐ.

- Các tiêu chí thưởng phạt phải nằm trong khả năng cố gắng thực hiện của NLĐ. Ngược lại, nếu tiêu chí quá thấp người lao động không cần cố gắng cũng dễ dàng đạt được sẽ không khuyến khích người lao động làm việc hết mình.

- Thưởng phải dựa vào thành tích của mỗi người. Thưởng phải đảm bảo sự công bằng khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà họ nỗ lực đạt được xứng đáng tạo cho người lao động phấn khởi và thoải mái với công việc.

Với mức tiền thưởng nhận được người lao động sẽ thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày của họ.

1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính

Phúc lợi là những khoản thù lao lao động do doanh nghiệp chi trả mà người lao động có thể nhận được một cách gián tiếp. Phúc lợi bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích của người lao động như lương hưu, tiền cho những ngày lễ, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại, vị thế, cơ hội thăng tiến, lịch làm việc linh hoạt... Phúc lợi, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi kéo người có tài về làm việc cho doanh nghiệp. Hiện nay, khi tiền lương của người lao

động ở mức cao thì doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp.

Phúc lợi có thể tiếp cận gồm 2 loại là phúc lợi tài chính và phúc lợi phi tài chính. Trong đó, phúc lợi tài chính là những phúc lợi do doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động dưới dạng lợi ích tài chính.

Phúc lợi tài chính được chia làm hai loại:

- Phúc lợi bắt buộc là các phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải chi trả theo đúng quy định của Pháp luật. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm các chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động bao gồm các chế độ hưu trí, tử tuất; ốm đau, thai sản; trợ cấp thất nghiệp; chế độ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; bảo hiểm y tế...

- Phúc lợi tự nguyện là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp tự đưa ra, phù hợp với khả năng tài chính của mình cũng như năng lực của người lao động, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, an tâm công tác và gắn bó với công ty nhiều hơn. Bao gồm những loại như sau:

Các phúc lợi bảo hiểm

+ Bảo hiểm sức khỏe: để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

+ Bảo hiểm nhân thọ: trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.

+ Bảo hiểm mất khả năng lao động: trong một số công ty còn cung cấp loại này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

Các phúc lợi bảo đảm

+ Bảo đảm thu nhập: những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

+ Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

Ngoài ra, trong các doanh nghiệp lớn thì họ có thể tạo cho người lao động hưởng các chương trình phúc lợi khác nhiều hơn, đa dạng hơn như: xe đưa đón nhân viên, trợ cấp giáo dục, căng tin phục vụ bữa trưa miễn phí, các câu lạc bộ giải trí thể thao...

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

1.4.1. Mức độ hài lòng của nhân viên

Khi nhắc đến mức độ hài lòng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự hài lòng của người lao động với vị trí việc làm như thế nào? Người lao động có hài lòng với vị trí công việc mình đảm nhận không? Công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của người lao động không? Nếu người lao động hài lòng với những gì mình nhận được từ phía doanh nghiệp, người lao động sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở hiệu quả làm việc của người lao động.

Sự hài lòng của người lao động còn được thể được thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi; thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với

công ty. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Theo học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow thì con người có 5 nhu cầu cơ bản xếp từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Doanh nghiệp có thể tìm hiểu xem người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp, họ có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân không? Tại mỗi một thời điểm, tùy vào quan điểm cá nhân, mỗi người lao động sẽ có nhu cầu khác nhau. Với những nhu cầu khác nhau đó, nếu người lao động cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân, nghĩa là công tác tạo động lực đã thực sự đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Để làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của người lao động là điều không thể, tuy nhiên doanh nghiệp cần tìm các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của người lao động ở mức tối đa tạo động lực lao động cho họ, để họ yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao.

1.4.2. Năng suất lao động

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

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

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao. Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

1.4.2.1. Sự gắn bó của nhân viên

Khái niệm “Gắn kết tổ chức” được Meyer và Allen (1991) khái quát hoá cho rằng, đó là một trạng thái tâm lý được phản ánh bởi các quyết định về mối quan hệ của nhân viên với tổ chức và thể hiện nguyện vọng tiếp tục công việc của họ tại tổ chức. Gắn kết tổ chức được thể hiện cụ thể qua ba yếu tố: cảm xúc, tính toán và chuẩn mực đạo đức.

Gắn kết dựa trên cảm xúc đề cập đến sự gắn bó xuất phát từ tình cảm thực sự của cá nhân đối với tổ chức của mình. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức bởi vì họ muốn và không phải do sự cần thiết.

Gắn kết dựa trên sự tính toán là khi một cá nhân gắn kết với tổ chức vì chi phí rời khỏi tổ chức là đáng kể. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức vì sự cần thiết.

Gắn kết dựa trên chuẩn mực đạo đức liên quan đến cảm giác nghĩa vụ mà nhân viên phải tiếp tục làm việc và ở lại với tổ chức. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức vì họ cảm thấy họ nên làm như thế.

Như vậy, gắn kết tổ chức có tầm quan trọng thực sự đối với các tổ chức. Gắn kết của tổ chức dẫn đến việc giữ chân nhân viên và đạt được hiệu suất cao hơn. Gắn kết với tổ chức có khả năng liên quan tích cực đến thay đổi tổ chức, vì cá nhân gắn kết có nhiều khả năng chấp nhận những thay đổi dẫn dắt tổ chức theo hướng mới và hướng tới tầm nhìn mới. Điều này được giải thích bởi các nhân viên có mức độ gắn kết tổ chức càng cao thì sẽ xác định được mục tiêu và giá trị của tổ chức, từ đó mong muốn gắn bó với tổ chức hơn và sẵn sàng cống hiến và hoàn thành vượt mục tiêu công việc được yêu cầu. Do đó, nếu nguồn nhân lực là tài sản của tổ chức thì nguồn nhân lực có sự gắn kết gắn bó được coi như là lợi thế cạnh tranh của tổ chức đó.

Ngoài ra, những vai trò quan trọng khác của sự gắn kết tổ chức cũng được xem xét như nâng cao được sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cải thiện bầu không khí trong tổ chức theo hướng tích cực, làm gia tăng hiệu suất của nhân viên, cải thiện lòng tin của nhân viên đối với tổ chức, góp phần phát triển doanh nghiệp,... Tóm lại, có thể thấy sự gắn kết tổ chức đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của một tổ chức. Nhân viên có sự gắn kết tổ chức sẽ sẵn sàng cống hiến, nỗ lực, trung thành và tin tưởng vào sự thành công của tổ chức. Hay nói cách khác, đây có thể được xem như một tiêu chí trong việc đánh giá hiệu quả mà hoạt động tạo động lực làm việc mang lại.

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

1.4.3. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của nhân viên

Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng

xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng... Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận,... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

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

1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp

❖ Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước

Mọi chính sách, pháp luật có liên quan đến lao động - tiền lương đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của NLD. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời giờ làm việc - nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm... sẽ tác động đến động lực lao động của NLD. Nếu các quy định này càng có lợi cho NLD, động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thương lượng hai bên giữa chủ và thợ trong tổ chức cho phép hai bên đi đến nhất trí đưa ra những quy định về

quyền lợi của NLD cao hơn so với luật định, và kết quả thương lượng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động.

Trong quan hệ lao động, NLD luôn ở thế yếu hơn, chính vì vậy, luật pháp của chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp lý quan trọng đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp lao động đảm bảo sự công bằng, bình đẳng không phân biệt đối xử giữa NLD với nhau, hay giữa chủ sử dụng lao động với NLD. Một bộ luật nghiêm minh, hợp lý sẽ là cái khung pháp lý bắt buộc người chủ sử dụng lao động và người lao động phải thực hiện, từ đó sẽ giảm thiểu những bất công trong sự phân chia công việc, bố trí thời gian, địa điểm làm việc, tránh được những nguy hiểm trong công việc. NLD khi hiểu được rõ chính sách, pháp luật của Nhà nước họ sẽ yên tâm hơn trong công việc có động lực lao động hơn vì họ nắm rõ được những quyền lợi của mình, họ không phải sợ sự ép buộc vô lý do giới chủ tuy nhiên cũng không được đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động.

Pháp luật lao động và các quy định của Chính phủ có ảnh hưởng lớn đến chính sách thù lao trên thị trường, bởi các quy định này mang tính pháp lý, buộc doanh nghiệp phải thi hành như các quy định về tiền lương tối thiểu vùng, trả lương làm thêm, làm đêm, chi trả các khoản trợ cấp, phụ cấp nghề, phụ cấp nặng nhọc độc hại, bảo hiểm xã hội... cho người lao động. Các chính sách pháp luật của Nhà nước tạo ra khung hành lang pháp lý để cho các tổ chức xây dựng hệ thống thù lao tài chính, kế hoạch lương, thưởng, phúc lợi một cách hợp lý. Bên cạnh đó, pháp luật lao động còn là phương tiện thực hiện và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp cho cả doanh nghiệp và người lao động.

Do đó, nếu các chính sách, pháp luật của Nhà nước về tiền lương hợp lý, hệ thống văn bản hướng dẫn đầy đủ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp xây dựng và thực hiện hệ thống thù lao tài chính nói chung, cũng như thù lao tài

chính cho lao động trực tiếp. Ngược lại, nếu chính sách pháp luật không phù hợp với thực tiễn, hoặc văn bản hướng dẫn thiếu cụ thể,... sẽ gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng và triển khai thù lao tài chính.

❖ *Thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh*

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

Với bối cảnh khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển và xu hướng hội nhập toàn cầu của nền kinh tế. Luôn đòi hỏi số lượng đội ngũ lao động chuyên nghiệp, có trình độ, có năng lực, chịu được áp lực cao, lao động hăng say, có sự sáng tạo hơn đội ngũ lao động giản đơn. Tuy nhiên, trên thực tế đội ngũ lao động chuyên nghiệp, có trình độ thực sự không nhiều mà nhu cầu của doanh nghiệp đối với đội ngũ này luôn lớn. Chính vậy, mỗi doanh nghiệp đều phải xây dựng cho mình một đội ngũ lao động chuyên nghiệp, có đầy đủ những năng lực như trên. Để làm được điều đó đòi hỏi doanh nghiệp cần phải vận dụng linh hoạt các kỹ năng quản trị, từ đó tạo ra động lực lao động cho NLD của tổ chức mình hoàn thiện hơn.

Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác, đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng hết sức to lớn đến chính sách tạo động lực của doanh nghiệp bởi lẽ rất có thể doanh nghiệp sẽ không giữ chân được nhân tài nếu như hiệu quả các chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp kém hơn các doanh nghiệp khác. Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng

động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh, các tổ chức cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực của mình trên cơ sở thừa những ưu điểm và đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

❖ *Vị thế của ngành*

Vị thế của ngành doanh nghiệp tham gia kinh doanh có tác động rất quan trọng tới động lực lao động, NLD sẽ cảm thấy yên tâm hơn, thoải mái, tin tưởng và tự hào hơn khi làm việc trong ngành có vị thế cao trong xã hội. Vị thế ngành phần nào giúp cho tổ chức có thể yên tâm hơn với việc giữ chân lao động trong ngành. Tuy nhiên, nếu không chú ý rất có thể doanh nghiệp bị mất đi nhân tài nếu lao động dịch chuyển đến làm việc ở tổ chức khác cùng ngành có mức thù lao lao động tốt hơn.

Với một nghề nào đó được xã hội quan tâm và tôn trọng thì càng tạo ra động lực lao động cho NLD hơn, vì khi đó NLD sẽ cảm thấy công việc của họ đang làm đem lại cho họ vị thế trong xã hội, họ sẽ tự hào khi làm công việc đó, và họ sẽ càng cố gắng phấn đấu hết mình cho công việc của mình để được tôn trọng, được thể hiện bản thân, được sự nhìn nhận của xã hội. Và ngược lại nếu NLD làm một công việc mà không nhận được sự quan tâm của xã hội động lực làm việc của họ sẽ giảm xuống, họ sẽ có thái độ tự ty trong công việc mà họ đảm nhận. Người quản lý tài năng phải tinh tế nắm bắt được những tâm lý này của NLD từ đó điều chỉnh thích hợp các chính sách, biện pháp tạo động lực lao động để tạo ra sự hứng thú trong công việc, giúp NLD coi trọng công việc mình đang làm và nâng cao hình ảnh của DN lên một vị thế mới.

1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

❖ Mục tiêu của doanh nghiệp

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình, những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Muốn đạt được mục tiêu đó cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Có nghĩa là 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 làm việc nói riêng của tổ chức phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược mà tổ chức đã đặt ra.

Chính sách tạo động lực đưa ra phải phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Nhân lực là nhân tố tạo nên thành công hay thất bại của tổ chức vì thế khi một mục tiêu chiến lược của tổ chức thay đổi sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách hoạt động của tổ chức, trong đó có tạo động lực cho người lao động.

❖ Văn hoá của doanh nghiệp

Thuật ngữ “văn hóa tổ chức” xuất hiện lần đầu tiên trên báo chí Mỹ, vào khoảng thập niên 1960. Vì bản chất trừu tượng, nên đã có rất nhiều khái niệm về văn hóa tổ chức được đưa ra.

Tuy nhiên có thể hiểu một cách chung nhất: Văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị những tín ngưỡng, những thói quen, những quy phạm, được chuẩn hóa mang tính đặc trưng của từng đơn vị, được biểu đạt thông qua cách sống, cách nghĩ, cách làm việc của mọi người trong tổ chức; được duy trì và phát triển trong suốt quá trình lịch sử của đơn vị; được chia sẻ và hướng dẫn hành vi cho mọi thành viên trong tổ chức đó.

Văn hóa tổ chức có tác dụng: Xác định ranh giới, tạo sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác; Lan truyền giữa các thành viên trong tổ chức;

Thúc đẩy nhân viên cam kết đối với lợi ích chung của tổ chức lớn hơn lợi ích riêng của cá nhân họ; Làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội, là chất keo dính giúp gắn kết tổ chức lại, mọi thành viên trong tổ chức sống và làm việc thoải mái, thông qua việc đưa ra những tiêu chuẩn, chuẩn mực thích hợp để họ biết mình cần làm gì, nói gì và làm như thế nào; Kiểm soát để định hướng, hình thành thái độ và hành vi của người lao động.

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

Văn hóa tổ chức là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Mỗi tổ chức có một văn hóa riêng theo đó những người lao động muốn làm việc tại các tổ chức khác nhau sẽ phải chấp nhận nét văn hóa của tổ chức đó. Một tổ chức có văn hóa mạnh sẽ khiến cho người lao động yên tâm hơn cống hiến nhiều hơn để phù hợp với văn hóa tổ chức mình từ đó tạo ra nhiều động lực cho người lao động. Ngược lại một tổ chức có văn hóa yếu mối liên kết giữa các thành viên trong tổ chức, giữa người lao động với tổ chức yếu khiến người lao động không tạo ra được nhiều động lực làm việc.

❖ *Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp*

Các chính sách tạo động lực làm việc cần phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc của người sử dụng lao động bởi họ là chủ sở hữu của tổ chức, quan điểm của họ về các vấn đề quản lý, điều hành tổ chức

đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định các chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, trong mỗi tổ chức, bộ phận giúp việc cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực lao động sao cho hợp lý và hiệu quả, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả.

Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là: Một huấn luyện viên: Khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên; Người điều phối và hỗ trợ: Giúp nhân viên phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của doanh nghiệp được xác định bằng các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

❖ Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về thù lao tài chính

Đây là yếu tố ảnh hưởng đầu tiên đến quá trình xây dựng một hệ thống thù lao tài chính của nhà quản trị nhân lực. Câu hỏi quan trọng mà lãnh đạo mỗi doanh nghiệp đặt ra đó là: Làm thế nào để xây dựng chính sách thù lao tài chính hiệu quả, khuyến khích sự hăng hái trong sản xuất, hết mình trong công việc của người lao động, gây dựng niềm tin cho họ và để họ đem hết khả

năng và trí lực phục vụ sản xuất kinh doanh. Xuất phát từ đó, rất nhiều doanh nghiệp ngay từ khi thành lập đã chủ trương quan tâm, coi trọng vấn đề thù lao tài chính cho người lao động, họ coi đây là một khoản đầu tư lâu dài, có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp lại ít chú trọng đến vấn đề thù lao tài chính cho người lao động trực tiếp, họ coi thù lao tài chính cho người lao động trực tiếp là một khoản chi phí lớn mà doanh nghiệp cần xem xét cắt giảm. Hệ thống thù lao tài chính cho người lao động trực tiếp chỉ coi trọng vấn đề tiền lương mà xem nhẹ các chế độ thưởng, phụ cấp lương, các phúc lợi tài chính, dẫn đến người lao động chưa thực sự tin tưởng, chưa thấy được sự quan tâm thiết thực của doanh nghiệp đối với họ do đó ảnh hưởng tới kết quả làm việc và sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Như vậy, tùy vào quan điểm của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là quan điểm và ý chí của lãnh đạo mà các yếu tố về lương, phụ cấp lương, thưởng, phúc lợi tài chính... trong thù lao tài chính được đặt ra có thể khác nhau.

❖ *Các chính sách về nhân sự*

Chính sách về nhân sự luôn là yếu tố quan trọng giúp cho sự thành công của tổ chức. Nó bao gồm từ khâu tuyển chọn lao động, huấn luyện, đào tạo nhân lực, bố trí sắp xếp vị trí công việc, thuyên chuyển, thăng chức, kỷ luật. Việc xây dựng hệ thống chính sách chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của NLD đối với tổ chức. Việc thực hiện tốt chính sách trên luôn là yếu tố thúc đẩy NLD tích cực làm việc bởi nó đã đáp ứng một phần không nhỏ các mục tiêu cá nhân của NLD. Một hệ thống chính sách phù hợp còn đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng không thực hiện hoặc thực hiện sai, như thế không những không tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho CCVC, NLD.

❖ *Quan điểm của người sử dụng lao động về tạo động lực lao động*

Người sử dụng lao động là người chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành đều mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động chịu ảnh hưởng rất lớn từ các quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người chủ sử dụng lao động.

Với những người chủ sử dụng lao động có sự quan tâm đến NLD họ sẽ tìm ra được nhiều phương pháp thúc đẩy động lực lao động của NLD trong công việc hơn, một người chủ sử dụng lao động tâm lý sẽ dễ dàng tạo thiện cảm cho NLD, vì NLD sẽ cảm nhận được sự quan tâm của chủ lao động, họ sẽ nỗ lực làm việc hơn so với những NLD không có được sự quan tâm của người sử dụng lao động.

❖ *Kinh nghiệm và phong cách của nhà lãnh đạo*

Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau với tâm lý và khát vọng khác nhau, cũng là người sẽ đưa ra các quyết định đúng đắn và sáng suốt hơn. Một lãnh đạo có phong cách lãnh đạo đúng đắn, không chuyên quyền độc đoán, cũng không quá dễ dãi sẽ khiến nhân viên tự nguyện và hứng thú làm việc hơn. Vì vậy, để tạo động lực lao động, các tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ quản lý đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kè cận hợp lý.

Triết lý của nhà lãnh đạo cao cấp về cách quản lý con người sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của NLD. Con người luôn có xu hướng muốn được công nhận, muốn được tôn trọng, thể hiện khả năng. Vậy nên, để NLD hết lòng cống hiến, gắn bó với tổ chức. Nhà lãnh đạo phải có kinh nghiệm quản lý và phải có phong cách quản lý phù hợp với điều kiện hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đối với những lao động trí óc cần phải tạo cho họ những cơ hội sáng tạo, thăng tiến. Đối với lao động chân tay cần phải có

những biện pháp khuyến khích tinh thần tăng gia sản xuất. Một nhà lãnh đạo giỏi cần phải biết quan tâm đến đời sống của NLD và gia đình của họ. Luôn công bằng trong xử lý tình huống trong công việc trên nguyên tắc công khai, minh bạch nhưng cũng phải xét trên yếu tố tình người.

❖ *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Khả năng tài chính của tổ chức có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động, thông qua việc đảm bảo chính sách tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với cả người lao động và người sử dụng lao động. Đối với người lao động, tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động, đồng thời động viên khuyến khích họ yên tâm làm việc, người lao động chỉ có thể yên tâm dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại cho họ một khoản đủ để trang trải cuộc sống. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương thể hiện rõ vai trò chức năng của mình trong quản lý và vai trò đối với Nhà nước và xã hội.

Thực tế hiện nay, tiền lương còn được coi như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp, về khía cạnh đánh giá người lao động rất tự hào về mức lương cao, muốn được tăng lương mặc dù tiền lương có thể chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập của họ. Còn với người lao động có thu nhập thấp, tiền lương là nguồn chủ yếu nuôi sống bản thân và gia đình họ, nếu tiền lương nhận được đúng với công sức bỏ ra sẽ là động lực kích thích tăng năng lực sáng tạo tăng năng suất lao động, tạo ra hoà khí cởi mở giữa những người lao động, từ đó tạo thành khối đoàn kết thống nhất vì sự nghiệp phát triển doanh nghiệp và vì lợi ích phát triển bản thân.

Tiền thưởng và các khoản phúc lợi cũng có tác động rất lớn giúp cho người lao động nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Lãnh đạo tổ chức phải có hướng chỉ đạo, quản lý phù hợp, đảm bảo nguồn tài chính của tổ chức

đôi dào mới có kinh phí để chi thưởng cho các cá nhân có thành tích trong công tác; có kinh phí để chi các khoản phúc lợi cho người lao động. Thực hiện tốt công tác này góp phần giúp người lao động gắn bó với tổ chức và tạo động lực làm việc cho người lao động.

❖ *Đặc điểm thuộc về cá nhân người lao động*

Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... Vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Khi tham gia vào một tổ chức, một doanh nghiệp, mọi người lao động đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, và một trong đó là nhu cầu về thu nhập hay nhu cầu về thù lao. Khi người lao động nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, người lao động không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức, doanh nghiệp đó. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLD thì tổ chức, doanh nghiệp phải biết được những mong muốn của họ về công việc.

Đi cùng với nhu cầu và mục tiêu lao động thì khả năng và kinh nghiệm làm việc của người lao động là yếu tố chính ảnh hưởng trực tiếp tới mức thù lao tài chính hay thu nhập mà người lao động nhận được. Để có hệ thống thù lao tài chính phù hợp, doanh nghiệp cần bố trí công việc và mức thù lao tài chính phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của người lao động.

Ngoài ra, các yếu tố về thể lực, tâm lực, trí lực của người lao động cũng ảnh hưởng tới việc hoạch định chính sách thù lao tài chính của doanh nghiệp. Khi sức khỏe của người lao động đảm bảo, họ sẵn sàng tăng ca, làm thêm giờ để tăng thu nhập của bản thân. Ngoài ra, khi người lao động có trình độ, sự

sáng tạo, cẩn thận và tỉ mỉ họ có thể tự tìm ra những phương pháp lao động để tăng năng suất cũng như hiệu quả làm việc của bản thân. Vì vậy, hệ thống thù lao tài chính của doanh nghiệp cần cân nhắc tới các chính sách tiền lương tiền thưởng tăng ca, làm thêm giờ và khen thưởng khi đạt năng suất, tiết kiệm nguyên vật liệu...

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

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

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ FWD Việt Nam.

Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ FWD Việt Nam được thành lập theo giấy phép số 142/GP-NHNN cấp ngày 3/7/2009. Với tầm nhìn trở thành một tập đoàn tài chính ngân hàng dẫn đầu Việt Nam, ngang tầm khu vực, hiện đại, đa năng, hiệu quả. Trong những năm vừa qua, FWD áp dụng các biện pháp để tạo động lực lao động cho toàn thể cán bộ, NLD đang làm việc như sau:

Xây dựng cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh. FWD thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của NLD cả về vật chất và tinh thần. FWD gắn chính sách tiền lương với chính sách quản lý lao động. Từ đó NLD được hưởng lương theo hiệu quả công việc và mức độ đóng góp tại từng vị trí công việc. FWD đã áp dụng và triển khai thành công phương pháp thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả công việc theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Chú trọng và đưa ra các chính sách đãi ngộ NLD có trình độ kỹ thuật công nghệ cao, thực hiện công tác thi đua khen thưởng kịp thời để khích lệ NLD. Các hình thức phúc lợi đối với NLD được đa dạng hoá như chế độ thăm quan nghỉ mát, các hoạt động văn hoá thể thao như Hội thi nét đẹp văn hoá

FWD toàn hệ thống; khám và chăm sóc sức khoẻ định kỳ, thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khoẻ tại các bệnh viện uy tín.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Ngân hàng BIDV chi nhánh Cầu Giấy

BIDV chi nhánh Cầu Giấy thuộc hệ thống Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, một Ngân hàng với bề dày về lịch sử phát triển, luôn coi con người là nhân tố quyết định mọi thành công theo phương châm "Mỗi cán bộ BIDV là một lợi thế trong cạnh tranh" về cả năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức. Cùng với toàn bộ hệ thống BIDV, Chi nhánh BIDV Cầu Giấy không ngừng phát triển và có những đóng góp lớn vào thành tựu của BIDV trong thời gian qua. Để thực hiện phương châm trên, BIDV Cầu Giấy đã thực hiện toàn diện và tổng thể các giải pháp tạo động lực lao động đối với cán bộ, nhân viên và người lao động (gọi chung là NLD) trong Chi nhánh.

Giải pháp đầu tiên phải kể đến là quan tâm thỏa đáng đến đời sống vật chất, tinh thần của người lao động. Chính sách trả lương cao và ngang bằng với các chi nhánh khác trong cùng hệ thống BIDV và ngoài hệ thống của BIDV. Trả công xứng đáng với năng lực và kết quả làm việc của mỗi cá nhân. Dựa trên quy định của BIDV, BIDV Cầu Giấy đã cụ thể hoá yêu cầu năng lực của từng vị trí công việc tại BIDV Cầu Giấy và đồng thời cụ thể hoá và chi tiết bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng vị trí công việc để từ đó xác định mức độ đóng góp và công hiến của người lao động cho Ngân hàng. Trên cơ sở mức độ đóng góp và công hiến đó, BIDV sẽ tính trả lương và các khoản thu nhập khác như tiền thưởng và phụ cấp lương. Do Chi nhánh Cầu Giấy luôn đạt hiệu quả kinh doanh cao nên tiền lương và các khoản thu nhập khác thường đứng ở vị trí tốp trên trong toàn hệ thống. Đồng thời tạo ra môi trường làm việc cạnh tranh có văn hoá, khuyến khích được sức sáng tạo của các thành viên.

Không ngừng đầu tư cho chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt là đội ngũ cán bộ nòng cốt, đào tạo và đào tạo lại người lao động. Công tác xác định nhu cầu đào tạo và cử người đi đào tạo, bồi dưỡng được Giám đốc chi nhánh hết sức sát sao, cử đúng đối tượng, thoả mãn nhu cầu được học hỏi nâng cao trình độ của người lao động.

Đầu tư phát triển công nghệ thông tin, cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế, tạo môi trường làm việc thuận tiện, khang trang, sạch đẹp. Trong đó đầu tư phát triển công nghệ thông tin phụ thuộc vào BIDV vì đây là nền tảng cho một ngân hàng hiện đại và nâng cao hiệu quả kinh doanh của các chi nhánh và phòng giao dịch trong hệ thống BIDV, do vậy, đây là giải pháp đã được BIDV hết sức quan tâm. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại, tạo môi trường làm việc thuận lợi, khang trang, sạch đẹp ngoài do quy định chung của hệ thống thì còn do sự sắp xếp, điều hành ở các chi nhánh. Và điều này thì BIDV Cầu Giấy làm rất tốt.

Bồi đắp văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là tài sản quý báu của các thế hệ người lao động của BIDV nói chung và BIDV Cầu Giấy nói riêng xây dựng và bồi đắp với nguyên tắc "ứng xử là kim chỉ nam cho hoạt động". BIDV nói chung và BIDV Cầu Giấy nói riêng cam kết tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo cơ hội làm việc và phát triển nghề nghiệp bình đẳng, đồng thời thúc đẩy năng lực và niềm đam mê, gắn bó trong mỗi người lao động.

1.6.2. Bài học cho Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các công ty khác cùng lĩnh vực để hoàn thiện thù lao tài chính là công việc hết sức cần thiết. Do thù lao tài chính là một công cụ quan trọng để phát huy tối đa năng lực của người lao động, giúp họ đảm bảo cuộc sống và yên tâm gắn bó lâu dài với

doanh nghiệp. Dựa trên nền tảng có sẵn, đòi hỏi đơn vị tiếp thu thêm các kinh nghiệm để học hỏi thêm cái mới nhưng vẫn hài hòa với mục tiêu phát triển của mình.

Để làm tốt được công tác thù lao tài chính cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty. Ban lãnh đạo cần đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế thù lao chính rõ ràng, minh bạch để người lao động ủng hộ, tin tưởng công ty và yên tâm công tác.

Công ty cần xây dựng thang bảng lương, thưởng, thực hiện quy chế lương phù hợp; đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của người lao động, tạo điều kiện để người lao động làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho Công ty.

Quỹ lương được xây dựng và phân chia theo từng phòng ban để đảm bảo việc trả lương được gắn với đúng tính chất, vị trí công việc trong đơn vị. Công thức tính quỹ lương được đơn vị xây dựng trên tình hình thực tế về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và đặc điểm, nhu cầu hoạt động của doanh nghiệp. Do là đơn vị sản xuất kinh doanh, quỹ lương cho lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn trong tổng quỹ lương của NLD trong Công ty.

Về khuyến khích tài chính cho lao động trực tiếp, Công ty hiện chưa áp dụng hình thức thưởng nào trừ tháng lương thứ 13 và khoản thưởng tết. Các hình thức thưởng cá nhân, tập thể theo năm, thưởng theo thành tích: thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật... chưa được doanh nghiệp xây dựng trong hệ thống thù lao tài chính cho lao động trực tiếp.

Về phúc lợi, đơn vị đang duy trì việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc, theo sát với các quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi cơ bản của người lao động. Tuy nhiên, mức tham gia các chế độ phúc lợi bắt buộc cho người lao động đang ở mức tối thiểu.

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

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

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

Từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội cần nghiêm túc nghiên cứu xây dựng một hệ thống thù lao tài chính cho người lao động phù hợp. Cần nhắc bổ sung thêm một số khuyến khích tài chính như thưởng tháng, quý, năm cho lao động vượt năng suất và có những sáng kiến tăng năng suất lao động, bổ sung thêm phúc lợi tự nguyện khác ngoài phúc lợi bắt buộc để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho Công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM MIC HÀ NỘI

2.1. Khái quát chung về Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

2.1.1. Thông tin chung

Tên công ty: Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội - Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Mã số thuế: 0108054755-015

Loại hình hoạt động: Công ty cổ phần ngoài NN

Địa chỉ: Tầng 5, Tòa Nhà Bắc Hà C14, phố Tô Hữu, Phường Trung Văn, quận Nam Từ Liêm, thành phố Hà Nội.

Đại diện pháp luật: Nguyễn Ngọc Thùy Dương

❖ Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

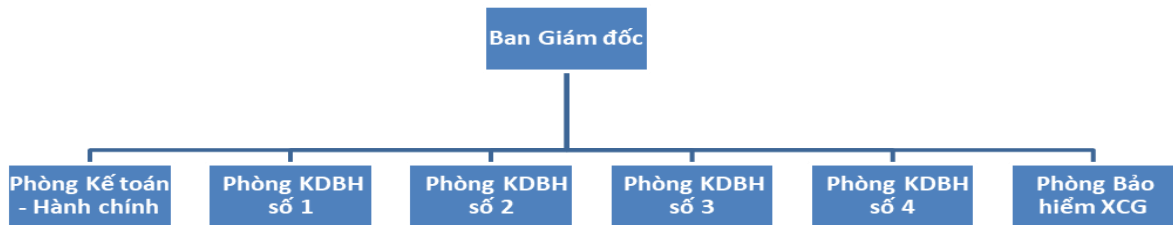
Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân Đội - Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội viết tắt là Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội được thành lập theo Giấy phép số 43/GPDC3/KDBH ngày 01/7/2008 của Bộ Tài chính.

Năm 2008, doanh thu của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội đã đạt 5 tỷ đồng chỉ sau 3 tháng hoạt động. Tỷ lệ bồi thường 10%, mức lợi nhuận đạt trên 1 tỷ đồng. Đứng top đầu về quy mô doanh thu và tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tại khu vực Hà Nội.

Từ thời gian đó đến nay, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luôn hoàn doanh thu KH mà Tổng Công ty phân giao và trở thành Top công ty có mức doanh thu trên 150 tỷ đồng.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Hiện nay, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội hoạt động theo sơ đồ bộ máy như sau:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Công ty hoạt động theo mô hình trực tuyến chức năng, với 6 Phòng chức năng, gồm có: 01 Phòng Kế toán - Hành chính và 05 Phòng với chức năng nhiệm vụ là kinh doanh. Với mô hình hoạt động này, công ty đảm bảo vận hành một cách trơn chu, các mảng chức năng rõ ràng và có sự phối hợp với nhau khi cần thiết.

2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

2.1.3.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty

Lao động là yếu tố quan trọng hàng đầu phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Công ty không thể kinh doanh hiệu quả nếu đội ngũ lao động trong công ty không được đào tạo, bố trí hợp lý và phù hợp với chức năng vị trí kinh doanh. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội là một doanh nghiệp có quy mô vừa với 128 lao động và được bố trí sắp xếp hợp lý, đồng thời với việc tinh giản bộ máy quản lý là việc đào tạo và phát triển cán bộ quản lý, nâng cao trình độ nghiệp vụ.

2.1.3.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi của công ty được lập danh sách thống kê rõ ràng trong từng thời kỳ, từng giai đoạn nhất định. Sau đây là thống kê về nhân lực theo độ tuổi của công ty

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi từ 2019 - 2021

Độ tuổi	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 22-30	36	42	39	43	57	44,5
Từ 31-40	28	33	30	33	43	33,6
Từ 41-50	12	14	15	16	19	14,8
Trên 50	8	9	8	8	9	7,1
Tổng	84	100	91	100	128	100

Nguồn: phòng Nhân sự công ty

Qua bảng 2.1 ta thấy nhân viên công ty tăng đều qua các năm. Cụ thể năm 2020 từ 91 người tăng lên 128 người năm 2021. Độ tuổi trên 50 chiếm tỷ trọng thấp nhất (7.1 - 9%). Tuy nhiên, khác với các doanh nghiệp khác, tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội độ tuổi lao động trên 50 thường làm các công việc phục vụ, nhân viên văn phòng thông thường. Chiếm đa số nhất là độ tuổi từ 22 - 30 chiếm tới 44.5% năm 2021 và đứng thứ 2 là độ tuổi từ 31 - 40 chiếm 33,6% năm 2021. Như vậy, độ tuổi của công ty đang tập trung phần lớn ở độ tuổi 22 - 30, đây là độ tuổi trong lực lượng lao động đang hùng hực sức trẻ, không ngại khó, ngại khổ, muốn được trải nghiệm. một điều nữa là công ty có môi trường làm việc trẻ trung, năng động, môi trường lớn để cho các bạn trẻ có thể thử sức. Cũng là độ tuổi phù hợp với một công ty bảo hiểm.

2.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính (ĐVT: người)

Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính từ 2019 - 2021

Giới tính	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nam	51	63	55	60	73	57
Nữ	33	37	36	40	55	43
Tổng	84	100	91	100	128	100

Nguồn: phòng nhân sự công ty

Qua bảng trên ta thấy lao động cả nam và nữ đều tăng lên qua các năm. Năm 2020, lao động nam là 55 người (chiếm 60%), nữ là 36 người (chiếm 40%). Đến năm 2021, tổng lao động tăng nhưng có sự biến động về giới tính, nam là 73 người (chiếm 57,03 %), nữ tăng lên là 55 người (chiếm 42,97%).

Lao động của công ty chủ yếu là lao động nam, lao động nữ ít hơn nhưng cũng không chênh lệch nhau quá nhiều. Ngoài ra, một số chức danh công việc cũng cần những nhân viên kinh doanh khéo ăn nói, ứng xử tốt thì mới có thể thu hút thêm các khách hàng tiềm năng và trong lĩnh vực này thì nhân viên nữ sẽ có lợi thế hơn. Vì vậy, tỷ lệ lao động nữ đã tăng lên trong năm 2020 và năm 2021.

2.1.3.4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn năm 2021

Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học và trên đại học	83	64.84
Cao đẳng	31	24.22
Trung cấp và chưa qua đào tạo	14	10.94
Tổng	128	100

Nguồn: phòng Nhân sự Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Năm 2021 công ty có tổng 128 lao động, trong đó trình độ Đại học và trên đại học là 64.84% (83 người), chiếm tỷ lệ cao nhất. trình độ cao đẳng chiếm 24.22% (31 người). trung cấp và chưa qua đào tạo là 10.94% (14 người). Do lĩnh vực hoạt động của công ty và tính chất công việc nên công ty rất cần người có trình độ học vấn, chuyên môn cao, đảm bảo hoàn thành các nhiệm vụ mà công ty yêu cầu, từ đó thúc đẩy sự phát triển của tổ chức, mở rộng thị trường, nâng cao môi trường làm việc hiệu quả...

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

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

Về tiền lương và phụ cấp, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội tuân thủ theo các quy định của luật lao động. Công ty rất quan tâm đến vấn đề trả lương cho NLĐ. Việc xây dựng quy chế, chính sách trả lương cho NLĐ được cấp lãnh đạo ưu tiên hàng đầu và không ngừng hoàn thiện. Công tác tiền lương từ khâu lập chứng từ ban đầu, chia lương hàng ngày đến việc lập sổ lương được thực hiện trực tiếp tại các đơn vị sản xuất. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội áp dụng hình thức trả lương theo thời gian làm việc thực tế trong tháng của người lao động. Hàng tháng, người lao động được trả lương và các chế độ có liên quan thông qua hệ thống tài khoản của cá nhân tại Công ty theo 2 kỳ: Kỳ 1: Tiền lương cơ bản được trả cho người lao động và đây là tiền lương được dùng làm căn cứ tính và hưởng chế độ bảo hiểm xã hội. Kỳ 2: Tiền lương kinh doanh được trả cho người lao động vào ngày mùng 10 hàng tháng.

Tiền lương hàng tháng được phân bổ cho người lao động theo phương pháp sau:

+ Tiền lương cơ bản (Lcb) hay lương kỳ 1:

$$L_{cbi} = (ML_{CDi} + PC) \times NC_{tti} / 22$$

Trong đó:

L_{cbi} : tiền lương cơ bản của người lao động i

ML_{CDi} : Mức lương chức danh của người lao động i,

PC_i : là hệ số phụ cấp của người lao động i,

NC_{tti} : ngày công thực tế tính lương thời gian của người lao động i.

+ Tiền lương kinh doanh (Lkd) hay lương kỳ 2:

$$L_{kdi} = [\{ (HSL_{kdi} \times HSCD_i) + HSTN_{i(\text{nếu có})} \} \times TL_{minkd} \times k_i] : 22 \times NC_{tti}$$

+ $PCTN_{i(\text{nếu có})}$

Trong đó:

L_{kdi} : tiền lương kinh doanh của người lao động i

HSL_{kdi} : hệ số lương kinh doanh của người lao động i

$HSCD_i$: hệ số chức danh của người lao động i theo quy định của Công ty

TL_{minkd} : tiền lương kinh doanh tối thiểu do Công ty Bảo hiểm MIC Hà

Nội quy định (2.000.000 đồng).

$HSTN_i$: hệ số thâm niên của người lao động i

k_i : hệ số thành tích của người lao động i

$PCTN_i$: mức phụ cấp trách nhiệm của lao động i (nếu có)

NC_{tti} : ngày công thực tế trong tháng của người lao động i.

Để tính tiền lương kỳ 2, căn cứ vào các bảng hệ số sau làm cơ sở để tính:

- *Hệ số chức danh:*

Người lao động thực tế giữ chức vụ gì, làm công việc gì thì được hưởng hệ số chức danh theo chức vụ đó, công việc đó. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội quy định hệ số chức danh cụ thể như sau:

Bảng 2.4. Hệ số chức danh

STT	Chức vụ, chức danh, công việc	Hệ số chức danh
1	Giám đốc, Phó giám đốc; Trưởng, Phó các phòng ban; Trưởng, Phó các Phòng kinh doanh bảo hiểm;	2,8
2	Kiểm soát, Trưởng các bộ phận	2,3
3	Nhân viên	1,3

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

- Hệ số thâm niên:

Đây là loại hệ số tích lũy áp dụng đối với tất cả người lao động để khuyến khích mọi người yên tâm công hiến lâu dài. Mỗi năm thâm niên được cộng thêm 0,01; tính tối đa là 30 năm. Tổng hệ số thâm niên tối đa là 0,3.

- Mức phụ cấp trách nhiệm:

Phụ cấp trách nhiệm áp dụng với lãnh đạo các phòng ban.

- Hệ số thành tích cá nhân (k)

Hệ số thành tích cá nhân được đánh giá hàng tháng 1 cách cụ thể, công khai, dân chủ và minh bạch; căn cứ vào kết quả công việc (về năng suất, chất lượng) và ý thức tổ chức kỷ luật như bảng 2.4 và các mức hệ số được cho theo bảng 2.5

Bảng 2.5. Bảng đánh giá chỉ tiêu thi đua hiện nay tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

STT	Chỉ tiêu thi đua	Điểm chuẩn	Điểm tự đánh giá	Điểm do Trưởng phòng ban đánh giá
1	Hoàn thành công việc (thường xuyên, đột xuất) được phân công theo yêu cầu về thời gian, chất lượng	40		
2	Đạt yêu cầu về học tập nâng cao trình độ về chính trị, nghiệp vụ, ngoại ngữ	10		
3	Chấp hành chủ trương chính sách pháp luật của nhà nước, địa phương	5		
4	Chấp hành thể chế của ngành, quy trình nghiệp vụ hiện hành của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội	5		
5	Chấp hành nội quy lao động về:			
	- Lệnh điều động phân công theo yêu cầu công tác	10		
	- Thái độ phục vụ khách hàng lịch sự, chính xác.	10		
	- Giờ làm việc, giờ họp, trang phục, sử dụng tiết kiệm tài sản của cơ quan	5		
	- Đoàn kết, phối hợp hỗ trợ đồng sự vì công việc chung của cơ quan	5		
6	Tham gia phong trào thi đua do Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, do ngành phát động	10		
	Tổng cộng	100		

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Ghi chú: Loại A: 81-100 điểm; Loại B: 61 - 80 điểm; Loại C: dưới 60 điểm

Bảng 2.6. Bảng hệ số đánh giá thành tích hiện nay tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Xếp loại	Mức hệ số
A	1
B	0,7
C	0,5

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Những người được cơ quan cử đi công tác, đi học hoặc thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu, nghỉ hàng năm, nghỉ việc riêng hưởng lương, nghỉ dưỡng sức, nghỉ trước khi đến tuổi nghỉ hưu theo quy định (không quá 02 tháng) được coi như ngày công trực tiếp khi xét hệ số thành tích.

Qua thực trạng về tiền lương cho thấy việc áp dụng hình thức trả lương theo thời gian của công ty dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và NLD có thể tính toán được mức lương một cách dễ dàng. Tuy nhiên, bảng hệ số chức danh công việc vẫn còn mang tính tương đối, chung chung. Mức hệ số 2,8 được áp dụng cho các cấp từ Phó phòng trở lên và mức 1,3 được áp dụng cho các nhân viên. Điều này khiến nhân viên chưa cố gắng hết sức trong công việc, không có chí tiến thủ, khó thu hút được những lao động có năng lực vào làm việc và giữ chân được nhân tài. Chỉ tiêu để xét hệ số thành tích cho NLD đã được xây dựng như bảng 2.5 và bảng 2.6.

Bảng 2.7. Tiền lương, thu nhập bình quân của các vị trí chức danh*Đơn vị tính: 1000 đồng/tháng*

Vị trí	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Tiền lương	Thu nhập	Tiền lương	Thu nhập	Tiền lương	Thu nhập
Giám đốc CN	50.123	63.215	61.024	72.157	65.576	75.735
Phó Giám đốc CN	40.482	51.327	45.037	55.135	45.347	55.915
Trưởng phòng	31.029	35.542	35.137	45.856	35.763	45.521
Nhân viên	8.136	10.195	8.201	10.415	13.138	15.832

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Từ bảng số liệu 2.7 cho thấy so với mặt bằng mức tiền lương, thu nhập bình quân của một số công ty khác thì mức tiền lương, thu nhập bình quân tháng ở mức trung bình. Tuy nhiên, khi so sánh với một số doanh nghiệp khác như Bảo Việt, Bảo hiểm PVI thì mức tiền lương thu nhập này có phần thấp hơn, đặc biệt là năm 2019, 2020 khoảng cách này khá lớn. Từ 2021 đến nay khoảng cách này đã được thu hẹp lại.

Để xem xét tiền lương, thu nhập hiện nay tại Công ty có tạo ra động lực lao động cho người lao động hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương họ nhận được hàng tháng bằng cách sử dụng bảng hỏi để thu thập ý kiến.

Sau khi khảo sát NLD, kết quả thu được cho thấy cách tính trả lương đã đem lại động lực làm cho NLD, tuy nhiên chỉ với 76% tương ứng với 38 người trả lời cảm thấy hài lòng còn 24% ứng với 12 người trả lời thì chưa thực sự hài lòng và khi đánh giá mức độ hài lòng của NLD thì mức cao nhất là 80% tuy không quá thấp nhưng có thể nói NLD trong Chi nhánh vẫn còn chưa thực sự thỏa mãn về tác động tạo động lực lao động thông qua tiền lương nhận được. Mặc dù cách tính trả lương được 90% người trả lời chọn

“công khai, minh bạch”, và 88% cho rằng cách tính trả lương dễ hiểu và rõ ràng. Từ những kết quả trên, có thể nói cách tạo động lực lao động thông qua tiền lương vẫn chưa thực sự đem lại sự hài lòng cho một số NLD.

Một số nguyên nhân được đưa ra cho việc nhiều người chưa hài lòng với mức tiền lương, cách trả lương chưa công bằng đó là:

Một là, do sự chênh lệch về tiền lương của lao động quản lý cao hơn nhiều so với nhân viên gây lên tâm lý bức xúc của NLD khi mỗi lần điều chỉnh lương cảm giác thiếu tin tưởng vào tổ chức.

Hai là, bảng phân tích công việc còn chưa thực sự chi tiết khó khăn trong quá trình đánh giá giá trị công việc, so sánh giá trị giữa các công việc để tính toán lương một cách công bằng. Dẫn đến việc một số người lao động không cảm nhận về sự công bằng trong tiền lương giữa các công việc.

Chính vì vậy, để tạo được động lực lao động cho NLD tại Công ty cần phải khắc phục được các nguyên nhân này, trả lương cần phải rõ ràng, gắn với thành tích cá nhân người lao động hơn để đảm bảo sự công bằng nhất có thể tránh tình trạng cào bằng.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

➤ Thưởng cá nhân, tập thể lao động tiên tiến

Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội xem xét thưởng cho cá nhân, tập thể lao động tiên tiến như sau:

- Nguyên tắc thưởng:

+ Chính xác, công bằng, công khai, kịp thời.

+ Đạt thành tích ở mức nào khen thưởng ở mức đó, khen thưởng không nhất thiết phải tuân theo tuần tự từ thấp đến cao.

- Tiêu chuẩn đạt lao động tiên tiến: Đạt 10 tháng A trở lên

Tiêu chuẩn để xét thi đua hàng tháng (bảng 2.5 và bảng 2.6)

- Đối với tập thể: 4 tiêu chí:

- + Hoàn thành tốt chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao.
- + Duy trì được phong trào thi đua thường xuyên, thiết thực và có hiệu quả.
- + Có trên 90% cá nhân đạt danh hiệu lao động tiên tiến và không có người bị hình thức kỷ luật từ hình thức chuyển làm việc khác hay kéo dài thời gian nâng lương theo quy định tại Nội quy lao động của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

- + Chấp hành tốt chủ trương của Đảng, chính sách Pháp luật Nhà nước. nội quy, quy chế của công ty.

➤ *Thưởng năng suất lao động*

Hàng năm, vào cuối các quý, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội tính toán phân phối tiền thưởng để thưởng năng suất lao động cho NLD. Tiền thưởng dựa trên số dư huy động bình quân của NLD và chốt danh sách từ thời điểm đầu quý đến cuối quý.

Cách tính thưởng theo quy định của Công ty tùy vào quỹ tiền lương và tình hình kinh doanh giai đoạn đó của Công ty.

Ví dụ có thể quy định mức thưởng như sau:

- + Cán bộ cấp quản lý đạt 1,5 tỷ đồng trở lên và nhân viên đạt 1 tỷ đồng trở lên xét thưởng 0,1% trên số dư huy động bình quân.

- + Cán bộ cấp quản lý đạt 0,5 tỷ < số dư bình quân < 1,5 tỷ, nhân viên đạt 0,5 tỷ < số dư bình quân < 1 tỷ xét thưởng 0,5 triệu đồng/ người.

➤ *Thưởng vào các ngày lễ*

Hàng năm, vào dịp các ngày lễ của Việt Nam như ngày giải phóng miền Nam 30/4 và quốc tế lao động 1/5, ngày Quốc khánh nước Việt Nam 2/9, ngày tết dương lịch 1/1..., trích từ quỹ khen thưởng để thưởng cho NLD.

Cách tính thưởng theo quy định của Công ty (có thể là 1/2 tháng lương, 1 tháng lương, 2 tháng lương...) tùy vào tình hình kinh doanh giai đoạn đó của công ty.

➤ *Thưởng tháng lương thứ 13*

Vào dịp tết, Công ty trích 1 phần tiền lương để thưởng cho NLĐ gọi là thưởng tháng lương thứ 13 để đảm bảo ổn định đời sống người lao động. Tiền thưởng tháng lương thứ 13 được tính như sau:

$$TT_{13i} = TL_{12i} \times \text{Số tháng làm việc thực tế trong năm}/12$$

Trong đó:

TT_{13i} : tiền thưởng tháng lương thứ 13 của người lao động i

TL_{12i} : Mức lương chức danh tháng 12 năm trước liền kề của người lao động i.

Chi nhánh đã thực hiện tốt các chế độ thưởng khuyến khích cá nhân và tập thể tuy nhiên, nguyên tắc nhận thưởng với các tiêu chí chung chung, chưa rõ ràng, chưa phản ánh được chính xác hiệu quả lao động.

Để có thể đánh giá tác động tạo động lực thông qua tiền thưởng tại đơn vị về mức độ hài lòng trong công tác trả thưởng (phụ lục số 1). Kết quả thực hiện khảo sát tại bảng 2.7 cho thấy phần lớn đều đồng tình với cách tính trả tiền thưởng 28% cho thang điểm 4 và 28% cho thang điểm 5, tuy nhiên vẫn còn 10 % chọn không đồng ý với cách tính trả thưởng. Câu hỏi về mức thưởng thì có 22% rất đồng ý với cách sắp xếp mức thưởng, nhưng cũng có tới 10% chọn mức 1 là rất không đồng ý. Về mức độ hợp lý xét thưởng thì có 30% hài lòng 10% chưa thực sự hài lòng điều này cho thấy việc sắp xếp điều kiện xét thưởng của Chi nhánh vẫn chưa đảm bảo mong muốn của NLĐ. Về câu hỏi tác động tạo động lực của tiền thưởng chiếm tới 46% NLĐ trả lời đồng ý trở lên nhưng lại có tới 14% NLĐ chưa thỏa mãn về mức độ tạo động lực của tiền thưởng. Về mức xếp hạng thưởng thì có 36% NLĐ công nhận các xếp hạng mức thưởng công bằng mặc dù vẫn còn 8% số NLĐ chưa công nhận.

Bảng 2.8. Đánh giá tạo động lực thông qua tiền thưởng*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Tổng
Hài lòng về cách tính trả thưởng	10	14	20	28	28	100
Mức thưởng hợp lý với thành quả đóng góp	10	14	20	34	22	100
Điều kiện xét thưởng hợp lý	10	16	24	30	20	100
Tiền thưởng đem lại động lực lao động	14	14	26	28	18	100
Cách xếp hạng mức thưởng công bằng	8	14	24	36	18	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Có thể thấy cách tính thưởng, mức thưởng của Công ty đã làm 28% số người được điều tra hài lòng, rất hài lòng cũng chiếm 58%. Tuy nhiên vẫn còn 20% thấy bình thường và 24% cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng. Do vậy, tiền thưởng chỉ tạo được động lực lao động cho 46%, còn lại 26% bình thường và 28% tạo động lực thấp và rất thấp. Có thể lý giải được sự chưa hài lòng về tiền thưởng là do tiền thưởng được tính dựa trên căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy, nó sẽ phụ thuộc chính vào hoạt động kinh doanh, nếu kết quả tốt sẽ được thưởng nhiều và ngược lại. Ít căn cứ vào thành tích cá nhân để thưởng.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính Phúc lợi bắt buộc

Hiện nay Công ty đang đóng các loại bảo hiểm cho NLD gồm: BHXH, BHYT, BHTN, các ngày nghỉ hưởng nguyên lương, nghỉ ốm.

Đây là những loại bảo hiểm bắt buộc mà nhà nước quy định để đảm

bảo quyền lợi tối thiểu cho nhân viên tại doanh nghiệp.

Phúc lợi tự nguyện

Ngoài các khoản bảo hiểm bắt buộc, Công ty có trích quỹ phúc lợi từ lợi nhuận và quỹ nhân viên tự đóng góp để thực hiện các chương trình phúc lợi đối với NLD. Các chế độ phúc lợi tự nguyện tại công ty được thể hiện như sau:

- *Chế độ thăm quan, nghỉ mát*: hàng năm, công ty tổ chức cho nhân viên đi du xuân và nghỉ mát ngắn ngày (thường là 2 ngày cuối tuần) trên cơ sở quỹ phúc lợi, theo quyết định của Ban Giám đốc hoặc đề xuất từ phía Công đoàn. Trong trường hợp NLD không có điều kiện đi cùng tập thể, Công ty sẽ hỗ trợ cho họ tiền nghỉ mát hàng năm là: 1.000.000 đồng/người/năm.

Ngoài ra, hàng năm Công ty còn hỗ trợ tiền khám bệnh định kỳ là: 1.000.000 đồng/người/năm. Đối với trường hợp nhân viên kết hôn hoặc con đẻ, con nuôi (được pháp luật chấp nhận) của NLD kết hôn, công ty áp dụng mức tiền mừng 5.000.000 đ/người.

Đối với các trường hợp ốm đau, thai sản, bên cạnh các chế độ do BHXH chi trả, công ty còn thực hiện chế độ thăm hỏi như sau:

+ Đối với ốm đau ngắn ngày, con ốm: 500.000 đồng/lần (tối đa 2 lần/năm)

+ Đối với ốm đau dài ngày, thai sản: 1.000.000 đồng/lần(tối đa 1 lần/năm)

Đối với các trường hợp nhân viên mất hoặc gia đình nhân viên có người mất, công ty áp dụng chính sách thăm viếng như sau:

+ Nếu bản thân nhân viên từ trần (trừ trường hợp bị pháp luật xử lý): tiền viếng là 30 triệu đồng và 300.000 đồng mua 1 vòng hoa.

+ Nhân viên có bố mẹ đẻ, bố mẹ nuôi, bố mẹ vợ/chồng, hoặc con chết: tiền viếng là 1.000.000 đ/người chết.

Chi nhánh còn cấp các khoản chi phí khác phục vụ nhu cầu công việc cho NLD như: tiền đồng phục, tiền ăn ca: 30.000 đồng/người/ngày, tiền công

tác phí, tiền điện thoại, tiền độc hại cho những NLD bộ phận kho quỹ (Mức 300.000 đ/tháng:

- *Chế độ thưởng con ngoan, trò giỏi*: Công ty áp dụng chế độ thưởng này nhằm khuyến khích con nhân viên trong công ty hăng say học tập, tạo cơ sở để bố mẹ yên tâm công tác với mức thưởng quy định như sau:

- + Đối với học sinh giỏi cấp trường: 300.000 đ/cháu.
- + Đối với học sinh giỏi cấp tỉnh, thành phố: 500.000 đ/cháu.
- + Đối với học sinh giỏi cấp quốc gia: 1.000.000 đ/cháu.

Những chế độ phúc lợi tự nguyện góp phần đảm bảo đời sống cho NLD, từ đó tạo động lực và khuyến khích hơn cho NLD, khiến họ yên tâm hơn khi công tác tại công ty, gắn bó hơn với công ty.

2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

2.3.1. Sự hài lòng của nhân viên đối với Công ty

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 122 nhân viên thuộc Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	25	56	38	122
	%	0	2,46	20,49	45,9	31,15	100
Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	4	12	53	29	24	122
	%	3,28	9,84	43,44	23,77	19,67	100
Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	Người	25	52	30	6	9	122
	%	20,49	42,62	24,59	4,92	7,38	100
Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì công ty đem lại	Người	11	18	55	18	20	122
	%	9,02	14,75	45,08	14,75	16,39	100%

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy: Với tiêu chí “hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình” có đến 45,9% đồng ý; 31,15% đánh giá rất đồng ý. Về tiêu chí “hài lòng với thu nhập hiện nay của mình” có 43,33% đánh giá đồng ý và rất đồng ý, tỷ lệ chiếm cao nhất là 43,44% cảm thấy bình thường về thu nhập của mình. Điều đó cho thấy chính sách lương của công ty tuy áp dụng tốt nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Có 20,49% người lao động rất không đồng ý và 42,62% không đồng ý, cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chỉ 4,92%

người lao động đánh giá đồng ý; 7,38% đánh giá rất đồng ý. Kết quả khảo sát trên đã đánh giá thực trạng chính sách lao động tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa thực sự tốt, chưa làm nổi bật tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động. Công ty có chính sách lương khá tốt, tuy nhiên việc tăng lương chưa có văn bản quy định cụ thể mà chủ yếu do cấp trên đánh giá.

2.3.2. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của nhân viên

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Theo đó nhân viên sẽ được tự đánh giá và cho điểm sau đó là cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá và cho điểm. Các tiêu chí đánh giá bao gồm các chỉ tiêu cơ bản: đánh giá hiệu suất thực hiện công việc; đánh giá kỹ năng làm việc; ý thức chấp hành kỷ luật và xây dựng, gắn bó với tổ chức. Kết quả đánh giá cuối cùng bao gồm 4 mức: A, B, C và D.

Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.10. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy 51,64% người lao động rất đồng ý và 45,9% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,8 % đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 44,26% rất đồng ý và 47,54% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,02% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

Bảng 2.11. Doanh thu của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội qua các năm

Nội dung	ĐV	2019	2020	2021
Số lượng công nhân viên (LĐ)	Người	84	91	128
Doanh thu	Triệu Đ/năm	21.000	26.000	44.000
Năng suất lao động/1NLĐ	Triệu Đ/năm	250	285	343

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

Theo số liệu của bảng trên, có thể thấy năng suất lao động của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội đã có sự tăng rõ rệt, nhất là năm 2021 (343 triệu đồng/người/năm) có sự tăng mạnh so với năm 2020 (329 triệu đồng/người/năm). Với năng suất lao động tăng qua các năm, cho thấy việc tạo động lực lao động tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội đang đạt được hiệu quả nhất định.

2.3.3. Mức độ gắn bó của nhân viên đối với Công ty

Sự gắn bó của người lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của người lao động. Bởi khi một người lao động quyết định gắn bó dài lâu với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng doanh nghiệp. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.12. Bảng kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	4	11	42	37	28	122
	%	3,28	9,02	34,43	30,33	22,95	100
Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty	Người	11	19	12	42	38	122
	%	9,02	15,57	9,84	34,43	31,15	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	1	12	34	37	38	122
	%	0,82	9,84	27,87	30,33	31,15	100
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	11	33	41	35	122
	%	1,64	9,02	27,05	33,61	28,69	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Từ kết quả khảo sát tại bảng 2.13, có thể thấy một số chỉ số được đánh giá khá tốt: 30,33% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 22,95% cảm thấy rất đồng ý với câu hỏi “Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; 34,43% đồng ý và 31,15% rất đồng ý về việc “ Với điều kiện như hiện nay, sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty”. Có 0,82% rất không đồng ý và 9,84% không đồng ý khi đưa ra tiêu chí “Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn”. Có 33,61 % đồng ý và 28,69% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Những con số như trên cho thấy sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, nhằm tạo sự

gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên.

2.3.4. Sự tích cực, chủ động và sáng tạo trong công việc của nhân viên

Trong thời đại hội nhập ngày nay, những nhà quản lý không chỉ mong muốn những nhân viên của mình hoàn thành đúng trách nhiệm được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luôn khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động phát huy sự chủ động, sáng tạo của mình. Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13. Bảng kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát trên 122 người lao động cho thấy: 45,9% đồng ý và 51,64% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Bởi đặc thù công việc tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội thường phải tăng cường để hoàn thành các hợp đồng bảo hiểm cho khách hàng phải đảm bảo thời gian.. Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Ki hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa khá cao, chiếm 91,8%. Bởi với địa bàn kinh doanh trải rộng các tỉnh, thành phố công ty đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao. Kết quả điều tra cũng cho thấy có đến 81,15% đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào; 97,54% người lao động luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

2.4.1. Phân tích các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty

2.4.1.1. Các quy định của pháp luật

Khi xây dựng hệ thống thù lao lao động phải tuân thủ theo quy định của pháp luật, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội cũng không nằm ngoài quy định đó. Cần tuân thủ các quy định của pháp luật như:

- Luật Lao động, Luật BHXH, Luật Doanh nghiệp...là các văn bản luật mà Nhà nước quy định

Luật BHXH quy định về tỉ lệ trích các khoản lương, đối tượng tham gia

BHXH, các chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí... mà NLĐ được hưởng.

Luật Doanh nghiệp Nhà nước quy định các quyền và trách nhiệm của công ty, trong đó bao gồm các quyền và trách nhiệm trong quản lý tài chính, xây dựng quy chế lương, thưởng và các chương trình phúc lợi, phụ cấp.

- *Các văn bản dưới Luật:* Các Nghị định, Thông tư, Quyết định về Lao động - Tiền lương, BHXH được ban hành sẽ tác động làm Công ty phải thay đổi các chế độ, chính sách thù lao tài chính sao cho vừa đúng với quy định của pháp luật, vừa đảm bảo sử dụng thù lao tài chính hiệu quả, tạo động lực lao động.

2.4.1.2. Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức doanh nghiệp khác

Các chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ chế quản lý khác nhau nên mức độ thu hút, tạo động lực ở các công ty khác nhau. Các công ty có tiềm lực vững mạnh, với chế độ thù lao tốt cả về vật chất lẫn tinh thần có điều kiện thu hút và giữ chân nhân tài, những người lao động giỏi, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo giỏi.

Trong điều kiện hiện nay, ngoài yếu tố tài chính, các yếu tố phi tài chính cũng có tác động rất lớn đến tạo động lực lao động.

Nếu Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội không có các chính sách tương tự và đột phá thì sẽ bị mất những nhà lãnh đạo giỏi ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của công ty. Điều này đòi hỏi công ty phải có những đặc trưng riêng, để ổn định đội ngũ NLĐ nhằm tạo cho họ động lực để gắn kết và phát huy năng lực của mình cống hiến cho tổ chức.

2.4.2. Phân tích các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

2.4.2.1. Quan điểm triết lý của nhà lãnh đạo

Mọi tổ chức đều hoạt động dựa trên sự chỉ đạo, hướng dẫn từ trên xuống của các nhà lãnh đạo. Chính vì vậy, quan điểm của lãnh đạo luôn là một trong những yếu tố quyết định phương pháp hoạt động, hình thức hoạt

động, chế độ chính sách đãi ngộ... đối với thành viên trong công ty. Việc đưa ra những phương pháp, chính sách tạo động lực thông qua thù lao lao động ngoài sự tham mưu ý kiến từ các phòng ban liên quan thì quyết định lớn nhất vẫn nằm trong tay người lãnh đạo chủ chốt.

Với quan điểm lãnh đạo của công ty: "Người lao động là sức mạnh của công ty". Chăm lo đời sống cho người lao động theo phương châm: "Sống bằng lương, giàu bằng thưởng". Với quan điểm này đã cho thấy rõ được sự quyết tâm của người lãnh đạo công ty và toàn thể NLD. Chính vì vậy các chế độ, chính sách đãi ngộ, vật chất lẫn tinh thần luôn được công ty chú trọng và quan tâm.

2.4.2.2. Nguồn lực tài chính

Tổ chức muốn vận hành được bao giờ cũng cần phải đảm bảo nguồn lực tài chính. Việc tạo động lực thông qua thù lao lao động lại càng gắn chặt với nguồn lực tài chính của tổ chức và chịu ảnh hưởng lớn từ yếu tố này. Những năm qua, với sự phát triển không ngừng và vượt lên khó khăn. Hiểu được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động nên các khoản chi cho người lao động vẫn được công ty giữ nguyên trong điều kiện hai năm liền không có lợi nhuận. Công ty đã có sự phân bổ hợp lý nguồn lực tài chính của mình vừa đảm bảo được tác động tạo động lực và đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức.

Công ty luôn phải tuân thủ các quy định tài chính của Công ty đồng thời luôn phải có phương án dự phòng cho những trường hợp xấu có thể xảy ra trong tương lai. Chính vì vậy, các hoạt động quản trị liên quan đến tài chính đều được xem xét một cách kỹ lưỡng và luôn ưu tiên cho các chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi...

Nguồn lực tài chính phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm qua, công ty đã vượt qua khó khăn và tạo được sự bứt phá và năm 2019 đã có lợi nhuận từ việc kinh doanh lỗ, lợi nhuận âm.

Đến năm 2020 và 2021 đã lợi nhuận đã tăng lên gấp 10 lần so với năm 2019.

2.5. Đánh giá chung về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

2.5.1. Những mặt đạt được

Thứ nhất, Trong những năm qua công ty đã xây dựng hệ thống thù lao tương đối phù hợp, đảm bảo vừa mang tính kế thừa vừa tiếp tục hoàn thiện để phù hợp hơn với những mục tiêu đề ra.

Thứ hai, Tiền lương, thưởng tại công ty là đầy đủ và rõ ràng, các phương án lương cũng được công ty kiểm soát chặt chẽ, tạo ra sự thông suốt trong quá trình tính trả thù lao cho NLD.

Thứ ba, chính sách khen thưởng có được sự công bằng. Đánh giá thưởng năng suất lao động hàng năm là công bằng và tạo động lực khuyến khích, thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động.

Thứ tư, các chương trình phúc lợi, bảo hiểm bắt buộc đảm bảo theo quy định nhà nước quy định. Các phúc lợi tự nguyện đã giúp NLD hòa mình với tập thể, tạo ra sự thân ái, đoàn kết gắn bó giữa các thành viên của Chi nhánh.

Thứ năm, thực hiện tính và tri trả lương chính xác và đúng thời hạn. Thu nhập của NLD là tương đối ổn định.

Thứ sáu, điều kiện làm việc, cơ sở vật chất, trang thiết bị của Công ty được đầu tư khá đầy đủ, đồng bộ, phục vụ tốt nhu cầu công việc.

2.5.2. Những hạn chế và các nguyên nhân chủ yếu

Thứ nhất, cách tính trả lương vẫn còn những điểm chưa được công bằng, hợp lý. Tiền lương trả cho nhân viên trong công ty mới chỉ đảm bảo một cách tương đối, chưa phản ánh chính xác, đầy đủ giá trị sức lao động của NLD (năng suất, chất lượng, hiệu quả, mức độ đóng góp của NLD vào hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty).

Tiền lương trả cho nhân viên chưa gắn với mức độ chịu trách nhiệm ở

vị trí làm việc. Việc trả lương tại công ty còn có hiện tượng cào bằng, không có sự khuyến khích và cạnh tranh trong công việc để đem lại hiệu quả cao nhất. Hệ số chức danh còn có sự đánh đồng giữa các chức danh giám đốc, phó giám đốc, trưởng, phó các phòng ban.

Thứ hai, chưa có quy chế khen thưởng rõ ràng. Việc đánh giá khen thưởng cuối năm theo phương pháp bình bầu chỉ mang tính chiếu lệ nên chưa được đánh giá cao.

Thứ ba, các chương trình phúc lợi khá nhiều nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của NLD và còn khá ít so với các đơn vị cạnh tranh, quá trình tổ chức thực hiện không đầy đủ và toàn diện, một số chương trình như thăm hỏi hiếu, ốm đau, thăm quan,... chưa thực hiện đúng lúc.

Thứ tư, Công tác đánh giá nhân viên hàng năm chỉ được thực hiện một cách hình thức nên chậm điều chỉnh lương, ảnh hưởng hiệu suất làm việc. Chưa có phương pháp đánh giá công việc một cách khoa học; tiêu chuẩn đánh giá thành tích chưa cụ thể đối với từng công việc, từng nhóm công việc, chưa đảm bảo tính công bằng theo sự đóng góp của mỗi cá nhân vào việc hoàn thành mục tiêu của Công ty.

Thứ năm, hạn chế về tạo động lực thông qua bố trí nhân lực: Việc bố trí nhân lực vẫn còn chưa hợp lý trong việc thuyên chuyển, luân chuyển NLD dẫn đến việc hợp tác giữa một số NLD chưa được diễn ra tốt ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD khi không phối hợp ăn ý với nhau.

Thứ sáu, công tác đào tạo được thực hiện hàng năm, vẫn còn hạn chế nên hiệu quả chưa được đánh giá cao và vẫn gây lãng phí khi đầu tư đào tạo, chưa đem lại hiệu quả cao nhất.

➤ *Nguyên nhân chủ yếu*

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế nhưng chủ yếu là những nguyên nhân chủ quan:

Thứ nhất, do đội ngũ cán bộ làm công tác lao động – tiền lương ở công ty còn thiếu và yếu, chủ yếu là dựa trên các quy định của công ty chưa phát huy được vai trò tư vấn cho Ban giám đốc công ty để tự xây dựng ra một quy chế riêng phù hợp với đặc điểm của công ty mình.

Thứ hai, công ty đã xây dựng chỉ tiêu để xét hệ số thành tích cho NLD, nhưng tiêu chí đưa ra chỉ mang tính chung chung, do đó việc áp dụng hệ số thành tích chưa đem lại hiệu quả tích cực. Chưa thẳng thắn đánh giá công khai chất lượng công việc của từng cá nhân trong đơn vị.

Thứ ba, với cùng một vị trí công việc giống nhau, mức độ giải quyết công việc, hiệu quả công việc lại khác nhau, nhưng lại cùng trả một mức lương như nhau. Điều này không có sự cạnh tranh, khuyến khích NLD làm việc, vì làm ít hay nhiều, làm tốt hay không vẫn hưởng lương như nhau.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM MIC HÀ NỘI

3.1. Phương hướng phát triển của công ty và công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty trong thời gian tới

Là một Công ty về dịch vụ bảo hiểm Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội xác định chất lượng dịch vụ chính là thế mạnh cạnh tranh của mình. Vì vậy, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luôn tập trung nghiên cứu, xây dựng và giới thiệu đến khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tài chính phù hợp, khác biệt, đáp ứng tối đa yêu cầu của khách hàng, từ dịch vụ bảo hiểm, tiền gửi tiết kiệm, ...

Trong chiến lược phát triển, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội tập trung khai thác cơ hội trong phân khúc khách hàng bán buôn, với các nhóm sản phẩm chính, như bảo hiểm, huy động, quản lý dòng tiền, tài trợ thương mại,... Mặt khác, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luôn đi đầu thị trường trong việc ứng dụng công nghệ thông tin tiên tiến trong các sản phẩm, dịch vụ và hệ thống vận hành. Cùng với việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, hiệu quả, các hệ thống quản trị nhân sự cốt lõi đã được xây dựng và triển khai thành công tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội.

Bên cạnh đó, Công ty đã từng bước phát triển một hệ thống quản trị rủi ro độc lập, tập trung và chuyên môn hóa, đáp ứng chuẩn mực quốc tế và gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Song song với việc thực thi những thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị doanh nghiệp. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội cũng không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo chính sách quản trị

công ty rõ ràng và minh bạch.

Thù lao lao động là một trong những cách khuyến khích, tạo động lực lao động trực tiếp đối với NLD.

Xây dựng những chính sách công bằng và các tiêu chí rõ ràng hơn trong các chính sách về lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi để thu hút và duy trì sự gắn bó của nhân viên với công ty. Các nhu cầu về điều kiện làm việc, điều kiện sinh sống của CBNV: nhà ở, xe cộ... cần được tính toán đầy đủ trong thù lao mà họ nhận được. Như vậy, thù lao mới đảm bảo được tương đối chính xác chi phí cuộc sống hàng ngày của họ.

Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học và hiệu quả, có các tiêu chí đánh giá rõ ràng mang tính định lượng, giảm thiểu tối đa sự đánh giá mang tính định tính.

Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội cần xây dựng chính sách phát triển người lao động hợp lý. Nếu công ty có đội ngũ nhân viên tốt sẽ thuận lợi hơn trong việc đạt được các mục tiêu của quản trị nhân lực. Để làm được điều này cần có sự quan tâm đúng mực đến công tác thù lao tài chính.

Hoàn thiện nhận thức về tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động là yêu cầu cơ bản của bất kỳ một tổ chức nào nếu muốn chính sách thù lao của mình nhanh chóng đến với NLD. Đối với NLD thù lao tài chính là bộ phận cơ bản và chủ yếu của thu nhập. Thù lao là động lực kinh tế thúc đẩy NLD quan tâm đến công việc của mình, gắn kết họ với công việc. Vì vậy, đánh giá đúng năng lực, trả thù lao đúng, đủ cho NLD sẽ tạo động lực cho họ tăng hiệu quả làm việc, gắn trách nhiệm với công việc mà họ đang làm. Với công ty, chi phí trả lương cho NLD là một trong những yếu tố cấu thành chi phí sản xuất. Cho nên cần phải tính toán đầy đủ và hợp lý nhất để công ty có thể đạt lợi nhuận tối đa. Để ngày càng phát triển và phát triển bền vững, tạo động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị một nguồn

nhân lực mạnh mẽ vững vàng trong tiến trình hội nhập.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực thông qua tiền lương và phụ cấp lương

Nhìn chung các hình thức trả lương, chính sách nâng lương của công ty đã tương đối hoàn chỉnh, có gắn với quá trình hoàn thành công việc trong tháng của NLD. Chính vì vậy, với hệ thống trả lương cần phải được thực hiện nghiêm túc và đảm bảo công bằng trong quá trình đánh giá nhân viên. Từ những hạn chế về tạo động lực lao động thông qua tiền lương Công ty nên khắc phục bằng những giải pháp sau đây:

❖ Hoàn thiện cách tính lương chức danh

Lương chức danh chiếm phần lớn thu nhập của NLD trong tổ chức nên cần phải xây dựng hệ thống chức danh công việc của đơn vị trên cơ sở lượng hoá các kết quả khảo sát, đánh giá giá trị công việc một cách khoa học. Đảm bảo mức độ chính xác hệ thống chức danh công việc của Chi nhánh. Riêng đối với nhóm chức danh thứ nhất cần chia riêng ban lãnh đạo chi nhánh, không để cả phó giám đốc, giám đốc lẫn với lãnh đạo phòng ban. Phải đảm bảo tiền lương gắn với vị trí chức danh công việc của NLD. Tiền lương của cán bộ quản lý và lao động khác trong đơn vị cần có khoảng cách phù hợp. Do vậy, cần phải xây dựng bảng đánh giá vị trí công việc từ đó trả lương theo vị trí công việc đó. Bảng đánh giá năng lực căn cứ vào đó trả lương theo năng lực trình độ của CBCNV. Tạo được động cơ làm việc tích cực hơn trong công việc và cũng là làm tăng động lực lao động.

Dựa trên hệ thống đánh giá giá trị công việc để hoàn thiện lại hệ số chức danh và mức lương chức danh công việc cho các vị trí công việc trong công ty. Cũng có thể đề nghị công ty xây dựng thang bảng lương theo đánh

giá trị công việc. Thực hiện trả lương theo việc theo vị trí chức danh công việc và kết quả thực hiện công việc.

Phụ cấp lương có vai trò đảm bảo tái sản xuất sức lao động tốt hơn, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất, công tác của cá nhân và tập thể NLD. Bên cạnh đó phụ cấp lương còn bù đắp hao phí lao động mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn, nghiệp vụ chưa thể hiện đầy đủ như điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt khó khăn, thiếu thốn...

❖ Công ty cần bổ sung thêm một số loại phụ cấp như:

Phụ cấp xăng xe:

Thêm phụ cấp xăng xe vì nhân viên phòng kinh doanh, phòng thẩm định phải đi đến các đơn vị khách hàng để kiểm tra, thẩm định tài sản của khách hàng.

Đối tượng được hưởng: NLD các phòng kinh doanh, phòng thẩm định.

Phụ cấp xăng xe chi trả cho NLD với mức: 200.000đồng /người/ tháng.

Xem xét xây dựng thêm các chế độ phụ cấp thu hút, phụ cấp rủi ro cho các nhân viên làm ở bộ phận ngân quỹ, quản lý, đối soát.

Tất cả các loại phụ cấp trên góp phần tái sản xuất sức lao động và tạo động lực lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với công ty.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Ngoài tiền lương thì tiền thưởng và hệ thống phúc lợi tài chính có tác động tạo động lực về vật chất và tinh thần lớn cho NLD. Để nâng cao tác dụng kích thích của hai công cụ này, Đơn vị có thể thực hiện một số biện pháp sau:

Phải thực hiện thưởng và khen thưởng một cách rõ ràng, minh bạch căn cứ vào kết quả làm việc của NLD, quá trình NLD thực hiện công việc, sự cố gắng của họ trong thực hiện công việc của NLD. Hiện tại, Chi nhánh đã xây

dựng được bảng tiêu chí xếp loại làm cơ sở tính tiền thưởng cho NLD tại công ty. Chính vì vậy, để công tác tính thưởng tốt hơn cần có sự đánh giá chính của cán bộ quản lý và thực hiện đánh giá chéo từ các NLD trong tổ chức với nhau và so với đánh giá của Cán bộ quản lý trực tiếp.

Đối với thưởng tháng lương thứ 13, công ty không nên chỉ tính thưởng trên mức lương chức danh tháng mà còn đưa thêm hệ số thi đua hàng tháng để xét thưởng hệ số thi đua năm. Hệ số thi đua năm của từng người được tính theo tổng hệ số thi đua của các tháng đạt được trong năm và chia cho 12 tháng.

Có thể tính thưởng tháng lương thứ 13 theo công thức sau:

$$TT_{13i} = ML_{CDi} \times H_{TDi} \times \frac{\text{Số tháng làm việc thực tế trong năm}}{12}$$

Trong đó: H_{TDi} là hệ số thi đua năm

Để tạo động lực thông qua chính sách thưởng cho NLD, công ty không chỉ nên quan tâm về mức tiền thưởng, các loại thưởng, hình thức thưởng mà còn phải chú ý đến thời điểm để thưởng, thưởng phải kịp thời đúng lúc, khoảng cách từ khi người lao động đạt được thành tích đến khi được khen thưởng càng ngắn càng tốt. Ngoài hình thức thưởng định kỳ, thưởng tết, Chi nhánh có thể áp dụng thêm một số hình thức thưởng đột xuất khác như thưởng vượt mức kế hoạch đối với bộ phận quản lý và phòng kinh doanh, đánh giá thi đua và tuyên dương khen thưởng những lao động có thành tích tốt trước toàn thể công ty. Phần thưởng có thể là những phần quà nhỏ mang ý nghĩa động viên tinh thần nhưng hình thức khen thưởng công khai này sẽ thỏa mãn nhu cầu được khẳng định mình của người lao động, nhờ đó có tác dụng kích thích họ nỗ lực làm việc hơn nữa để tiếp tục được công nhận tài năng.

Khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn đơn vị, phòng, ban để có thể là tấm gương cho NLD khác cố gắng vươn lên lập thành tích, cống hiến cho tổ chức, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen

thường giúp học tiếp tục cố gắng phát huy năng lực của mình đem lại lợi ích cho đơn vị.

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính

Với mục tiêu đảm bảo đời sống cho NLD, nâng cao đời sống về vật chất và tinh thần cho NLD để họ có thể yên tâm công tác, giữ chân lao động giỏi, thu hút nhân tài khiến họ cống hiến hết mình cho công ty nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh đồng thời làm tăng uy tín của công ty trên thị trường. Trước hết, công ty cần tăng nguồn kinh phí cho quỹ phúc lợi để từ đó có điều kiện thực hiện chế độ tốt hơn cho NLD, đồng thời cải thiện, bổ sung một số phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với nhu cầu của NLD và phù hợp với tình hình thực tế trên thị trường.

Bên cạnh các chế độ bảo hiểm bắt buộc, công ty có thể hỗ trợ người lao động đóng bảo hiểm nhân thọ - là khoản tiền mà đảm bảo cho gia đình người lao động trong trường hợp người lao động qua đời. Điều này làm cho người lao động cảm thấy họ được tôn trọng và gia đình họ được bảo đảm về mặt quyền lợi nếu có tình huống xấu xảy ra. Khi đó người lao động sẽ cống hiến hết mình cho mục tiêu kinh doanh của công ty.

Ký hợp đồng dài hạn đối với NLD có thâm niên từ 3 năm trở lên. Điều này tạo cho nhân viên cảm thấy yên tâm công tác và cống hiến tâm trí cho công ty .

Hỗ trợ tiền học cho người lao động trong trường hợp người lao động đi học tự túc có thể trong hoặc ngoài giờ làm việc với cam kết về thời gian phục vụ cho Công ty. Từ đó, công ty vừa không tốn chi phí đào tạo, vừa có được một lực lượng lao động có trình độ cao phục vụ cho công việc chung, nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty đồng thời lại có một lực lượng lao động bền vững căn cứ cam kết thời gian phục vụ cho công ty.

Công ty có thể cho NLD vay tiền để mua nhà, mua đất với lãi suất ưu đãi và cho NLD vay thấu chi khoảng 5 tháng lương với mục đích tiêu dùng và thanh toán khấu trừ vào lương hàng tháng của họ. Điều này tạo cho người lao động ổn định cuộc sống hơn từ đó sẽ toàn tâm toàn ý với công việc và hiệu quả lao động sẽ được nâng lên.

Hàng năm công ty cần chi toàn bộ tiền tổ chức những kỳ nghỉ dưỡng cho NLD và gia đình họ hay những buổi picnic để tạo cơ hội cho NLD và gia đình có cơ hội giao lưu với các lãnh đạo từ đó có thể hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ và ngược lại nhằm đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của NLD đồng thời tái tạo sức lao động nhanh và tạo tinh thần làm việc tốt nhất cho nhân viên để họ có thể cống hiến năng lực lao động một cách tốt nhất cho công ty.

Công ty có thể đưa ra cơ chế tuyển dụng ưu tiên hơn đối với con em NLD vào làm việc trong Công ty, điều này tạo cho người lao động cảm thấy quyền lợi của họ và gia đình gắn kết liền với sự phát triển của công ty như vậy người lao động sẽ toàn tâm toàn ý phục vụ cho công ty, đồng thời chính sách đãi ngộ này cũng làm cho người lao động gắn bó với Công ty hơn, tạo cho công ty có được một lực lượng lao động bền vững sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu phát triển của mình.

Nói tóm lại, chính sách phúc lợi sẽ không thành công nếu nó đi xa với nhu cầu thực tế. Do vậy, Công ty cần thường xuyên lắng nghe tâm tư nguyện vọng của từng nhóm NLD theo cấp bậc, môi trường làm việc, độ tuổi và hoàn cảnh cá nhân để xây dựng những chương trình thiết thực nhất. Trong quá trình thực hiện, Công ty cần cởi mở để học hỏi những chế độ chính sách phúc lợi mới và hiệu quả.

Công ty có thể không mất quá nhiều ngân sách cho những phúc lợi tài chính nhưng giá trị tinh thần mang lại cho NLD tại đây là vô giá. Qua đó sẽ

làm tăng thêm sự hài lòng và gắn kết của NLD với công ty nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Đồng thời Chi nhánh cũng đề nghị công ty sử dụng loại bảo hiểm du học cho con cái của NLD đây cũng là một cách tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính khá độc đáo, vì thể hiện sự quan tâm đến gia đình NLD của tổ chức. Tác giả cho rằng việc xem xét áp dụng hình thức mua bảo hiểm du học cho con em NLD trong tổ chức, đặc biệt nên hướng việc du học này vào những lĩnh vực mà tổ chức đang cần nhân lực. Vì đây có thể là nguồn nhân lực mới cho tương lai của tổ chức. Tạo ra một môi trường làm việc thân thiết như gia đình. Điều này sẽ tác động rất lớn đến tâm lý người lao động và thôi thúc họ phấn đấu làm việc tốt hơn. Ngoài ra Tổng Công ty nên tham khảo các chương trình phúc lợi của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, đặc biệt là các công ty, doanh nghiệp hoạt động trong ngành xây dựng để có thể tham khảo rút ra những ưu điểm hoàn thiện hơn các chính sách phúc lợi cho doanh nghiệp mình.

KẾT LUẬN

Yếu tố con người trong tổ chức hiện nay luôn là mối quan tâm hàng đầu, vì một tổ chức thành công thì đằng sau sẽ luôn là nguồn nhân lực trí tuệ, trung thành và đầy sáng tạo. Nhưng để có thể khai thác được những khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực đó luôn cần những nghệ thuật quản lý, tạo động lực lao động phù hợp. Từ đó, sẽ tạo ra một nguồn nhân lực với những con người phát triển, năng động, sáng tạo, sẵn sàng cống hiến hết mình cho tổ chức, gắn bó lâu dài với tổ chức. Nắm được yếu tố con người là vô cùng quan trọng, Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội đã và đang thực hiện những chính sách tạo động lực lao động cho NLĐ của mình thông qua các chính sách khác nhau như thù lao tài chính.

Với mục tiêu tìm hiểu, nghiên cứu quá trình tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội luận văn đã hệ thống được cơ sở lý luận về tạo động lực thông qua thù lao tài chính và tiến hành khảo sát thực tế tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội và nêu lên được thực trạng của tạo động lực thông qua thù lao tài chính. Từ đó đưa ra những nhận xét và một số giải pháp giúp hoàn thiện hơn trong tạo động lực thông qua thù lao tài chính.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, HCM.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
3. Trương Minh Đức (2011) đã "Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên công ty TNHH Ericsson tại Việt Nam",
4. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
5. Lê Thanh Hà (2013), *Giáo trình quản trị nhân lực tập I, II*, NXB Lao động - Xã hội.
6. Vương Minh Kiệt (2005), Sách "Giữ chân nhân viên bằng cách nào", NXB Lao động xã hội.
7. Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội, Báo cáo kết quả hoạt động các năm 2019, 2020, 2021, quý 1/2022.
8. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
9. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình tiền lương – tiền công*, NXB Lao động - Xã hội.
10. Đỗ Thị Tươi (2015), "Sách chuyên khảo: Phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp", NXB Khoa học xã hội.
11. Đỗ Thị Tươi (2018), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, Trường Đại học Lao động Xã hội.

12. Vũ Thị Uyên (2010), *Tạo động lực lao động cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

13. Vũ Hồng Phong (2019), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học Lao động xã hội.

14. Đoàn Thị Yên (2019), *Giáo trình hoạch định nhân lực*, Trường Đại học Lao động xã hội.

Tiếng Anh

1. Gracia. J.(2005), The single most important principle of employee motivation, Retrieved March 16,2005.

2. Zimmer,E.(1996), Employee Motivation, The Entrepreneur Network, <http://www.tenonline.org/art/9611.html>.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC SỐ 1: PHIẾU ĐIỀU TRA MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA CBNV VỀ CÁCH THỨC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH

Với mong muốn tìm hiểu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Bảo hiểm MIC Hà Nội. Kính mong ông/bà giúp đỡ để hoàn thành phiếu điều tra. Các thông tin trả lời của ông/bà sẽ được giữ bí mật và chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu.

Câu 1. Tên vị trí công việc ông/bà đang đảm nhiệm?

.....

Câu 2. Theo ông/bà cách tính hệ số hoàn thành công việc trong tháng có

- Công khai, minh bạch
- Rõ ràng, dễ hiểu
- Phức tạp, chưa sát thực tế
- Khác

Câu 3. Ông/bà cho rằng mức lương của mình so với thị trường và các công ty khác

- Ngang bằng
- Cao hơn
- Thấp hơn
- Khác

Câu 4. Ông/bà có hài lòng về tiền lương nhận được hàng tháng không?

- Có
- Không

Đánh giá mức độ hài lòng của ông bà là%

Câu 5: Ông/bà vui lòng tích vào ý được cho là đúng nhất (1 là Rất không đồng ý, 2 là Không đồng ý, 3 là Bình thường, 4 là Đồng ý; 5 là Rất đồng ý).

STT	Câu hỏi	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà hài lòng về cách tích trả thưởng					
2	Ông/bà rất hài lòng với mức thưởng hợp lý so với thành quả đóng góp					
3	Ông/bà cho rằng điều kiện xét thưởng hợp lý					
4	Ông/bà cảm thấy tiền thưởng đem lại động lực lao động lớn					
5	Ông/bà cho rằng cách xếp hạng mức thưởng công bằng					
6	Ông/bà cho rằng các chế độ phúc lợi tài chính đang thực hiện tại Công ty rất đa dạng					
7	Ông/bà rất hài lòng về tác động tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính của Công ty					
8	Ông/bà cho rằng chương trình đào tạo tại Công ty đem lại hiệu quả cao cho công việc và bản thân					
9	Ông/bà cho rằng đánh giá kết quả thực hiện tại					

	Công ty là công bằng					
10	Ông/bà hài lòng về đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty					
11	Ông/bà cho rằng Công ty bố trí, sắp xếp công việc rất hợp lý					
12	Môi trường làm việc tại Công ty thoải mái, tiện nghi có tác động tạo động lực lao động					
13	Ban giám đốc Công ty có sự quan tâm đến CBNV trong tổ chức					
14	Ông/bà được tạo điều kiện thăng tiến trong công việc					

Xin ông/bà vui lòng cho biết:

1. Họ và tên:.....
2. Tuổi:.....
3. Giới tính:.....
4. Trình độ đào tạo:.....

Xin cảm ơn ông/bà đã hợp tác!

PHỤ LỤC SỐ 2: KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

1. Thông tin chung

STT	Tiêu chí		Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1	Giới tính	Nam	21	42
		Nữ	29	58
2	Độ tuổi	≤ 30 tuổi	17	34
		31 - 40 tuổi	23	46
		41- 50 tuổi	8	16
		> 50 tuổi	2	4
3	Trình độ đào tạo	Sau Đại học	0	0
		Đại học	45	90
		Cao đẳng	2	4
		12/12	3	6

2. Cách tính hệ số hoàn thành công việc trong tháng

STT	Tiêu chí	SL (người)	Tỷ lệ %
1	Công khai, minh bạch	45	90
2	Rõ ràng, dễ hiểu	44	88
3	Phức tạp, chưa sát thực tế	5	10
4	Khác		

3. Mức lương của mình so với thị trường và các Công ty khác

STT	Tiêu chí	SL (người)	Tỷ lệ %
1	Ngang bằng	30	60
2	Cao hơn	5	10
3	Thấp hơn	15	30
4	Khác	0	0

4. HÀi lòng về tiền lương nhận được hàng tháng

STT	Tiêu chí	SL (người)	Tỷ lệ %
1	Có	38	76
2	Không	12	24

Đánh giá mức độ hài lòng cao nhất 80%

5. KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CÂU 5:

STT	Câu hỏi	Mức độ đánh giá									
		1		2		3		4		5	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Ông/bà hài lòng về cách tích trả thưởng	5	10	7	14	10	20	14	28	14	28
2	Ông/bà rất hài lòng với mức thưởng hợp lý so với thành quả đóng góp	5	10	7	14	10	20	17	34	11	22
3	Ông/bà cho rằng điều kiện xét thưởng hợp lý	5	10	8	16	12	24	16	32	9	18
4	Ông/bà cảm thấy tiền thưởng đem lại động lực lao động lớn	7	14	7	14	13	26	14	28	9	18
5	Ông/bà cho rằng cách xếp hạng mức thưởng công bằng	4	8	7	14	12	24	18	36	9	18
6	Ông/bà cho rằng các chế độ phúc lợi tài chính đang thực hiện tại Công ty rất đa dạng	0	0	0	0	13	26	22	44	15	30
7	Ông/bà rất hài lòng về tác động tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	0	0	0	0	5	10	25	50	20	40

STT	Câu hỏi	Mức độ đánh giá									
		1		2		3		4		5	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
	của Công ty										
8	Ông/bà cho rằng chương trình đào tạo tại Công ty đem lại hiệu quả cao cho công việc và bản thân	3	6	5	10	10	20	19	38	13	26
9	Ông/bà cho rằng đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty là công bằng	5	10	6	12	18	38	12	24	8	16
10	Ông/bà hài lòng về đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty	4	8	6	12	15	30	13	26	12	24
11	Ông/bà cho rằng Chi nhánh bố trí, sắp xếp công việc rất hợp lý	5	10	6	12	12	24	16	32	11	22
12	Môi trường làm việc tại Công ty thoải mái, tiện nghi có tác động tạo động lực lao động	0	0	0	0	18	36	27	54	5	10
13	Ban giám đốc Công ty có sự quan tâm đến CBNV trong tổ chức	2	4	6	12	19	38	13	26	10	20
14	Ông/bà được tạo điều kiện thăng tiến trong công việc	5	10	6	12	17	34	12	24	10	20