

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ MÂY

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG
QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VISAHO**

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

NGUYỄN THỊ MÂY

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG
QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VISAHO**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN ĐỨC TỈNH

Hà Nội - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Nguyễn Thị Mỹ

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các Thầy, Cô trong Ban giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội, tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học đã có những động viên, giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian em tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn nghiên cứu làm luận văn tốt nghiệp.

Hơn hết, em xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Nguyễn Đức Tĩnh đã chỉ bảo, hướng dẫn tận tình và luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để em có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, cán bộ, nhân viên Công ty Cổ phần Visaho đã tạo điều kiện về thời gian cũng như hỗ trợ cung cấp tài liệu, số liệu để em làm cơ sở thực tiễn đưa vào bài nghiên cứu này.

Mặc dù đã cố gắng, nỗ lực hoàn thành nội dung nghiên cứu bằng tất cả sự đầu tư thời gian, tâm huyết, công sức, năng lực, kiến thức, kinh nghiệm của bản thân, tuy nhiên luận văn này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Em xin trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Nguyễn Thị Mây

MỤC LỤC

Trang

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	II
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm	9
1.1.1. Nhân viên	9
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	9
1.1.3. Thù lao tài chính.....	11
1.1.4. Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính	16
1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động.....	17
1.2.1. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom.....	17
1.2.2. Học thuyết công bằng của John Stacy Adam.....	19
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner	21
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp	22
1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua kết cấu thù lao tài chính	22
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, phụ cấp lương	25
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng	27
1.3.4. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	28
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.....	29
1.4.1. Mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên do tác động của thù lao tài chính	29

1.4.2. Năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc do tác động của thù lao tài chính	32
1.4.3. Sự gắn bó của nhân viên do tác động của thù lao tài chính	32
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.....	33
1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp	33
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.....	35
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Visaho	36
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp	36
1.6.2. Bài học cho Công ty Cổ phần Visaho	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VISAHO.....	40
2.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Visaho	40
2.1.1. Thông tin chung	40
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	42
2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần Visaho.....	45
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho	54
2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua kết cấu thù lao tài chính. 54	
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền lương, phụ cấp lương	56
2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng.....	61
2.2.4. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính	63

2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho	67
2.3.1. Mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên Công ty do tác động của thù lao tài chính	67
2.3.2. Năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên Công ty do tác động của thù lao tài chính	70
2.3.3. Sự gắn bó của nhân viên với Công ty do tác động của thù lao tài chính	72
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho	73
2.4.1. Phân tích các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty	73
2.4.2. Phân tích các nhân tố thuộc về bên trong Công ty	75
2.5. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho	77
2.5.1. Những mặt đạt được	77
2.5.2. Những hạn chế và các nguyên nhân chủ yếu	78
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VISAHO	81
3.1. Phương hướng phát triển của công ty và công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của Công ty trong thời gian tới.....	81
3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty	81
3.1.2. Công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty trong thời gian tới	82
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho	83

3.2.1. Hoàn thiện kết cấu thù lao tài chính.....	83
3.2.2. Hoàn thiện tiền lương, phụ cấp lương.....	84
3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng.....	86
3.2.4. Duy trì và phát triển phúc lợi tài chính	88
KẾT LUẬN	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94
PHỤ LỤC	97

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên
UBND	Ủy ban nhân dân
TGĐ	Tổng giám đốc
CP	Cổ phần

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Danh mục hình vẽ

Hình 1.1: Kết cấu của thù lao lao động.....	12
Hình 1.3: Thang đo Likert 5 mức trong đánh giá động lực lao động	29
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Visaho.....	43

Danh mục bảng

Bảng 1.2: Kết cấu thù lao tài chính trong tổng thu nhập của người lao động	24
Bảng 1.4: Dấu hiệu người lao động biểu hiện tương ứng với mức độ cao thấp của động lực lao động	30
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Visaho đến ngày 31/12/2021.....	47
Bảng 2.3: Bảng tình hình nhân lực của Công ty Cổ phần Visaho	49
Bảng 2.4: Bảng cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho theo lĩnh vực công việc	50
Bảng 2.5: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho theo giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác.....	52
Bảng 2.6: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho theo trình độ chuyên môn.....	53
Bảng 2.7: Kết cấu thù lao tài chính của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho giai đoạn 2019-2021.....	54
Bảng 2.8: Kết cấu tiền lương và phụ cấp lương của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho giai đoạn 2019-2021	55
Bảng 2.9: Mức lương bình quân hàng tháng của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho qua các năm	58
Bảng 2.11: Mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua tiền thưởng tại Công ty Cổ phần Visaho.....	62
Bảng 2.12: Quy chế phúc lợi của Công ty Cổ phần Visaho	64

III

Bảng 2.13: Mức độ tạo động lực lao động cho nhân viên của phúc lợi tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho 65

Bảng 2.16: Mức độ gắn bó của nhân viên do tác động của thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho 72

Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 2.10: Đánh giá của nhân viên về mức độ tạo động lực lao động của tiền lương tại Công ty Cổ phần Visaho..... 59

Biểu đồ 2.14: Đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên do tác động của thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho 69

Biểu đồ 2.15: Năng suất lao động và hiệu quả công việc do tác động của thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho 71

Biểu đồ 2.17: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc với lý do xuất phát từ thù lao tài chính giai đoạn 2019-2021..... 73

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng, đóng góp sự thành bại, phát triển của một doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và biết cách khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công và có vị thế trên lĩnh vực kinh doanh, hoạt động của mình.

Việc khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực được thực hiện bằng nhiều phương pháp khác nhau, một trong số đó phải kể đến là hoạt động tạo động lực lao động cho người lao động thông qua thù lao tài chính. Thù lao tài chính trong doanh nghiệp biểu hiện bằng hệ thống lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính. Thù lao tài chính là công cụ quan trọng để thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, từ đó giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Công ty Cổ phần Visaho được thành lập vào năm 2015 là một công ty trẻ trên thị trường Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ quản lý vận hành bất động sản. 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 Visaho so với các đối thủ cũng như thể hiện màu sắc riêng biệt của Visaho trên thị trường.

Trong hơn 5 năm hình thành và phát triển, Visaho 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 quản lý vận hành tòa nhà. Do vậy, em xin lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù

lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho” 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 cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực lao động cho nhân viên 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 cho nhân viên thông qua thù lao tài chính từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho nhân viên 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 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 [1].

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 [2].

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 [3].

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 [4].

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 [18].

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 [7].

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, ở mỗi giai đoạn, 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. Ngoài ra, cũng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động

lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại đơn vị cụ thể là Công ty Cổ phần Visaho. Vì vậy, đề tài nghiên cứu “Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho” 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

Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho; rút ra những mặt hạn chế và nguyên nhân.

Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.

Phạm vi không gian: tại Công ty Cổ phần Visaho, địa chỉ: Tầng 12A, toà Văn phòng Viglacera, Số 1 Đại Lộ Thăng Long, phường Mỹ Trì, quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Phạm vi thời gian: Số liệu về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho năm 2019; 2020; 2021 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

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

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu thứ cấp:

Để thu thập dữ liệu 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 Cổ phần Visaho, các báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tiền lương, thưởng và phúc lợi của Công ty Cổ phần Visaho, tài liệu lưu trữ tại Công ty.

Thu thập dữ liệu sơ cấp:

Để thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả thiết kế mẫu bảng hỏi phiếu điều tra về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tại Công ty Cổ phần Visaho.

Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho về thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.

Đối tượng điều tra: nhân viên Công ty Cổ phần Visaho.

Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát 63% số lượng nhân viên Công ty tại thời điểm 31/12/2021, tương ứng 110 nhân viên Công ty Cổ phần Visaho. Trong đó:

Số phiếu phát ra: 110 phiếu khảo sát ý kiến của 110 nhân viên, gồm:

- Nhân viên làm việc tại các phòng, ban trụ sở chính: 8 phiếu.
- Nhân viên làm việc tại các ban quản lý vận hành toà nhà: 102 phiếu.

Số phiếu thu về: 105 phiếu. Số phiếu hợp lệ và đầy đủ thông tin cần thiết là: 100 phiếu, trong đó:

- Nhân viên làm việc tại các phòng, ban trụ sở chính: 8 phiếu.
- Nhân viên làm việc tại các ban quản lý vận hành toà nhà: 92 phiếu.

Nội dung bảng hỏi: Các nội dung, yếu tố, biện pháp liên quan đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính, mức độ nỗ lực làm việc, năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc, mức độ gắn bó của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho để phân tích kết quả tạo động lực lao động của nhân viên thông qua thù lao tài chính.

Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần Visaho.

Thời gian khảo sát: cuối tháng 2 và tháng 3 năm 2022.

5.2 Phương pháp xử lý dữ liệu

Phương pháp xử lý dữ liệu được dùng là phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho và đề xuất các giải pháp khắc phục những mặt còn tồn tại trong tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho. Kết quả nghiên cứu luận văn là tài liệu tham khảo bổ ích cho Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Visaho về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại đơn vị.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục liên quan, Luận văn được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Nhân viên

Theo Wikipedia Bách khoa toàn thư mở (2022): “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” [20]. Còn theo Từ điển tiếng Việt: “Nhân viên là người làm việc trong một cơ quan, tổ chức, phân biệt với thủ trưởng của cơ quan, tổ chức đó. Nhân viên bán hàng. Nhân viên đại sứ quán” [17].

Trong phạm vi luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm nhân viên là người lao động không giữ vị trí lãnh đạo, có đủ độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật và có đủ sức khỏe để tham gia vào các quan hệ lao động, ký kết hợp đồng với người sử dụng lao động, được thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo quy định. Tùy theo cách phân loại khác nhau mà nhân viên sẽ có nhiều dạng và hình thức tồn tại. Phân loại nhân viên theo tên gọi gắn với công việc là cách phân loại phổ biến. Với cách phân loại này thì nhân viên sẽ được ghép với nghề nghiệp, công việc chính của họ. Ví dụ: Nhân viên kinh doanh, nhân viên kỹ thuật, nhân viên lễ tân, nhân viên chăm sóc khách hàng ...

1.1.2. Tạo động lực lao động

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao nhất để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những

người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp. Câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động.

Động lực lao động được các nhà nghiên cứu đề cập từ nhiều góc độ khác nhau. Theo Lê Thanh Hà (2009): “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” [5, tr.25]. Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011): “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao” [11, tr.30]. Còn theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực lao động thể hiện thông qua mức độ nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức” [6, tr.13].

Như vậy, mặc dù có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực lao động nhưng bản chất của những cách tiếp cận này đều hướng tới sự khao khát và tự nguyện nỗ lực làm việc của người lao động. Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả tiếp cận động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động hướng đến hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao từ đó góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp. Động lực lao động bắt đầu hành vi tích cực liên quan đến công việc, nó thúc đẩy quá trình nỗ lực làm việc.

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. Theo Lê Thanh Hà (2009): “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [5, tr.27]. Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011): “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc” [11, tr.33]. Còn theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động” [6, tr.19].

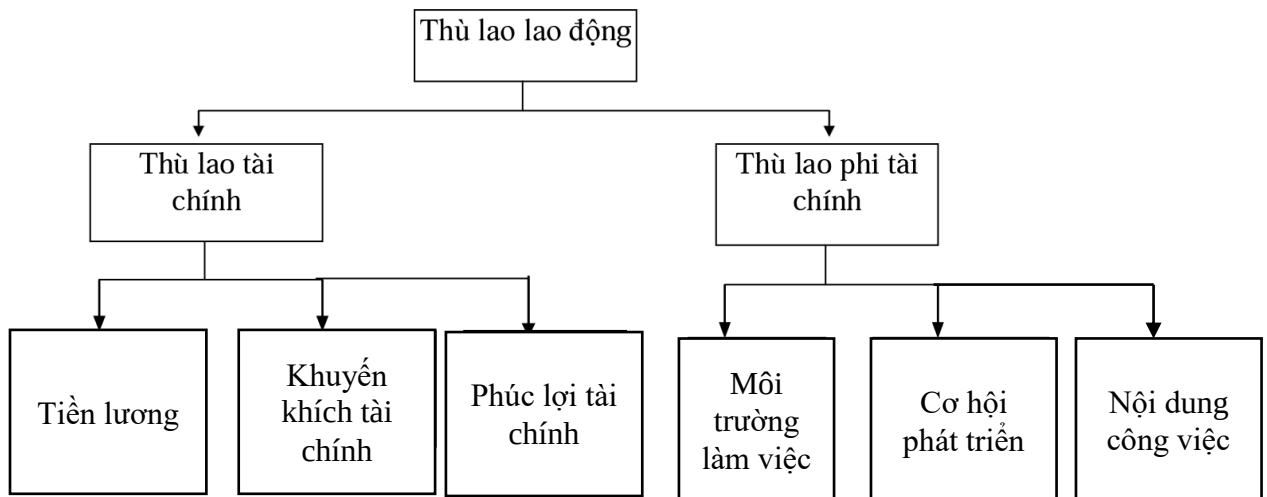
Trong luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, hoạt động tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, nỗ lực làm việc và mong muốn được đóng góp để giúp tổ chức, doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra.

1.1.3. Thù lao tài chính

Theo Lê Thanh Hà (2009): “Thù lao lao động là tất cả những khoản thu nhập mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua việc bán sức lao động của mình” [5]. Còn theo Đỗ Thị Tươi (2018): “Thù lao lao động được hiểu là tất cả những gì mà NLĐ nhận được khi làm việc cho doanh nghiệp, bao gồm tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác” [15]. Như vậy có thể hiểu thù lao lao động là tất cả

những lợi ích như tiền lương, thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân, gia đình và công việc... mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và doanh nghiệp.

Có nhiều cách tiếp cận thù lao lao động trong doanh nghiệp như thù lao tài chính, thù lao phi tài chính; thù lao cố định, thù lao biến đổi; thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính và phúc lợi... Tiếp cận theo nội dung có thể chia thù lao lao động thành thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Thù lao phi tài chính gồm các yếu tố như môi trường làm việc, cơ hội phát triển, nội dung công việc. Thù lao tài chính gồm tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính.



Hình 1.1: Kết cấu của thù lao lao động

(Nguồn: TS. Đỗ Thị Tươi, 2018)

Về thù lao tài chính, theo Đỗ Thị Tươi (2018): “Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ vật chất, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như tiền lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội...” [15, tr.62]. Theo Nguyễn Thị Hồng (2020):

“Trong doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Chính sách đãi ngộ tài chính là một trong những công cụ biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động, do đó nó có tác dụng kích thích vật chất cơ bản đối với bất cứ người lao động nào” [6, tr.129]. Theo Vũ Hồng Phong (2020): “Thù lao tài chính là các khoản thù lao lao động người sử dụng lao động thực hiện thông qua công cụ tiền bạc, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động. Thù lao tài chính bao gồm các khoản như tiền lương cơ bản, phụ cấp lương, hoa hồng bằng tiền, phân chia lợi nhuận, phúc lợi tài chính” [9, tr.216]. Như vậy, thù lao tài chính được định nghĩa bằng nhiều cách khác nhau, nhưng nhìn chung đều hướng đến bản chất của thù lao tài chính là các lợi ích người lao động nhận được bằng tiền.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, tác giả tiếp cận thù lao tài chính trong doanh nghiệp là các lợi ích nhân viên nhận được bằng tiền bao gồm tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng và các phúc lợi tài chính.

Xét về kết cấu thì thù lao tài chính gồm 3 thành phần là tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng và các phúc lợi tài chính:

- *Tiền lương, phụ cấp lương:*

Tiền lương: Tại Điều 90 của Bộ Luật Lao động năm 2019 quy định: “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác” [10].

Theo giáo trình Tiền lương - tiền công của trường Đại học Lao động - Xã hội thì tiền lương được hiểu: “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động với người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung - cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với

các quy định tiền lương của pháp luật lao động” [12, tr.9]. Theo Đỗ Thị Tươi (2018): “Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động thông qua sự thoả thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động” [15, tr.65]. Còn theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Đối với người lao động thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp người lao động tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân họ mà còn được dùng để duy trì nhu cầu cuộc sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng đáng với sức lao động của người lao động sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình” [6, tr.130].

Trong phạm vi luận văn này, tác giả tiếp cận tiền lương là công cụ thù lao tài chính quan trọng, thông qua đó, doanh nghiệp có thể tạo động lực lao động, kích thích nhân viên nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu của doanh nghiệp.

Ở một số doanh nghiệp, bên cạnh tiền lương, doanh nghiệp còn quy định các phụ cấp lương để bổ sung, hoàn chỉnh hơn về hệ thống thù lao tài chính, góp phần thực hiện tốt hơn mục tiêu quản trị tiền lương của doanh nghiệp.

Phụ cấp lương: Tại Điều 3 Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH quy định: “Phụ cấp lương theo thỏa thuận của hai bên như sau:

+) Các khoản phụ cấp lương để bù đắp yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động mà mức lương thỏa thuận trong hợp đồng lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ;

+) Các khoản phụ cấp lương gắn với quá trình làm việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động” [2].

Theo Đỗ Thị Tươi (2018): “Phụ cấp lương được xem như là phần tiền lương bổ sung và là khoản tiền bù đắp cho các yếu tố và điều kiện lao động, tính chất phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh” [15, tr.66].

Như vậy, phụ cấp lương là khoản tiền lương bổ sung khi hệ thống lương của doanh nghiệp chưa tính hết các yếu tố không ổn định, có tính đặc thù, các đãi ngộ khác mà doanh nghiệp cần tính cho người lao động. Tiền phụ cấp lương có tác dụng kích thích người lao động làm việc tốt hơn trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- *Tiền thưởng*: Tiền thưởng là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trội nhằm khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc, nâng cao năng suất, chất lượng lao động. Tiền thưởng gồm tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, tiền chia cho người lao động từ lợi nhuận... Mục đích của tiền thưởng là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. Ngày nay, tiền thưởng càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- *Phúc lợi tài chính*: Phúc lợi tài chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho nhân viên. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi tài chính (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên nhân viên yên tâm hơn với công việc của mình, từ đó họ tập trung, cố gắng và nỗ lực thực hiện công việc. Ví dụ, doanh nghiệp cung cấp bữa ăn trưa cho nhân viên sẽ đảm bảo sức khỏe cho họ trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất

nghiệp cho nhân viên sẽ giúp họ đảm bảo an toàn trong cuộc sống, khắc phục các khó khăn, rủi ro bất trắc trong cuộc sống như tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, mất khả năng lao động ... 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 nhân viên 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 bắt buộc giúp duy trì động lực lao động của nhân viên.

+)*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 các phúc lợi bảo hiểm như bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động và các phúc lợi bảo đảm như bảo đảm thu nhập cho người lao động khi mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm sản xuất, dịch vụ và bảo đảm hưu trí. Phúc lợi tự nguyện giúp gia tăng, thúc đẩy động lực lao động của nhân viên.

1.1.4. Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính

Ngày nay, với sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt thì một trong những giải pháp tăng cường sự cạnh tranh là tăng năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc để tạo ra lợi nhuận cao hơn so với đối thủ. Vì thế, hơn lúc nào hết, các nhà lãnh đạo, quản lý luôn quan tâm đến việc xây dựng các chính sách, công cụ để tạo động lực lao động cho nhân viên như chính sách thù lao tài chính hoặc chính sách thù lao phi tài chính. Như vậy, thù lao tài chính là một trong những công cụ hữu ích các nhà quản trị doanh nghiệp sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Tạo động lực thông qua công cụ tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi... chính là việc áp dụng các chính sách tiền lương và chế độ phúc lợi hợp lý để đảm bảo thu nhập cho người lao động, giúp họ thoả mãn không chỉ các nhu cầu cuộc sống vật chất như ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi của chính họ mà còn giúp gia đình họ trang trải các chi phí khác trong cuộc sống... Theo đó, khi đã được thoả mãn những nhu cầu thiết yếu này, người lao động sẽ có được trạng thái yên tâm, hài lòng, có điều kiện tích cực để hoàn thành các nhiệm vụ trong tổ chức với hiệu quả cao nhất” [6, tr.129].

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả tiếp cận tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính là các biện pháp, quyết sách về kết cấu thù lao tài chính, tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính mà người sử dụng lao động thực hiện để tác động đến nhân viên, nhằm thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc, say mê với công việc và mong muốn được đóng góp, nỗ lực phấn đấu, làm việc để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra, từ đó giúp họ nhận được những thù lao tài chính tương xứng từ doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng này do Victor Vroom; giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do Victor Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow. Khác với Maslow, Victor Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó:

- Hấp lực (phần thưởng) (V-Valence) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc) (E-Expectancy) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)
- Phương tiện (niềm tin) (I-Instrumentality) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên, động lực làm việc (M-Motivation). Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để dẫn dắt tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại các cơ quan, doanh nghiệp. Các nhà quản lý cần hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả, phần thưởng đối với người lao động. Khi thực hiện được những điều này, động lực của người lao động sẽ được tạo ra. Ví dụ nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng kế hoạch, tiến độ công việc thì sẽ được hưởng các khoản thù lao tài chính tương xứng, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi trả các khoản thù lao tài chính phù hợp với năng

lực, đóng góp của bản thân. Tuy nhiên, khi nhân viên nhận thấy rằng dù họ có hoàn thành công việc đúng tiến độ thì cũng không được hưởng lương, thưởng hoặc các phúc lợi tài chính tương xứng thì nhân viên đó có mức phương tiện thấp và không có động lực làm việc tốt hơn.

Trong luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom để tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính bằng cách xây dựng chính sách thù lao tài chính phải dựa trên nhu cầu, kỳ vọng của nhân viên, gắn với kết quả đánh giá thực hiện công việc và ghi nhận kịp thời những nỗ lực, thành tích, kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

1.2.2. Học thuyết công bằng của John Stacy Adam

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công.

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.

- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu, so sánh? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động..

Nói chung, học thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi tài chính. Do đó người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng.

Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam được tác giả vận dụng trong luận văn để tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính bằng cách xây dựng chính sách thù lao tài chính tại doanh nghiệp một cách công bằng giữa những nhân viên hoàn thành công việc tương tự nhau và tương xứng với sự nỗ lực, mức độ đóng góp của họ, từ đó tạo động lực lao động; truyền thông chính sách thù lao tài chính, quảng bá điểm mạnh, điểm nổi bật, ưu thế, giúp nhân viên nhận thức đúng bản chất của vấn đề và tạo cơ hội để họ phát huy được năng lực của bản thân.

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

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B. F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác động thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan niệm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

Có ba loại hành vi tăng cường mà nhà quản trị có thể thực hiện:

- Bằng sự khen thưởng một nhân viên (tăng cường dương tính hay tăng cường tích cực): nhà quản lý khuyến khích người nhân viên đó lặp lại những gì anh ta đã làm trước đây. Phần thưởng có thể được dùng bằng tiền, quyết định đề bạt hay những lời khen ngợi.

- Bằng hình phạt (tăng cường âm tính): nhà quản lý trách mắng nhân viên về lỗi lầm họ mắc phải. Người nhân viên sẽ biết những gì không được làm nhưng anh ta không thể biết đâu là công việc đúng để làm.

- Sự lựa chọn thứ ba mà nhà quản lý có thể thực hiện là làm lơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ có thể thích hợp khi nhà quản trị nghĩ rằng hành vi sai lầm đó chỉ làm tạm thời hay nó không nghiêm trọng đến mức phải áp dụng hình phạt.

Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner được tác giả sử dụng trong luận văn để xây dựng chính sách thù lao tài chính với những nội dung sau:

- Thù lao tài chính càng gắn với nỗ lực làm việc càng tạo ra động lực lao động. Thực hiện đãi ngộ theo kết quả thực hiện công việc, theo thành tích làm việc và tỷ trọng các phần của đãi ngộ trả dựa trên thành tích thực hiện công việc càng cao thì càng tạo ra động lực làm việc. Kết quả thực hiện công việc là một trong những cơ sở chính để chi trả thù lao tài chính như lương được trả theo kết quả thực hiện công việc, thưởng cho thành tích xuất sắc trong công việc, phúc lợi tự nguyện gia tăng khi nhân viên đóng góp nhiều hơn.

- Thời điểm chi trả hoặc thực hiện đãi ngộ càng kịp thời càng tạo ra động lực lao động. Thời gian chi trả thù lao tài chính sẽ được chi trả ngay sau khi xác nhận được hiệu quả, kết quả thực hiện công việc.

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

1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua kết cấu thù lao tài chính

Kết cấu thù lao tài chính là sự phân chia và kết hợp các yếu tố thành phần của thù lao tài chính theo một hệ thống nhất định. Các yếu tố cấu phần như tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi tài chính được phân chia và kết hợp theo các tỷ lệ khác nhau sẽ cho ra một hệ thống thù lao tài chính khác nhau. Mỗi tổ chức sẽ có quan điểm, mục tiêu khác nhau nên các cấu phần tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng và các phúc lợi tài chính sẽ được phân chia theo tỷ lệ khác nhau để phát huy hết sức mạnh của chính sách thù lao tài chính mà từng yếu tố thành phần của thù lao tài chính không đạt được hoặc chỉ đạt được một phần.

Theo Đỗ Thị Tươi (2018): “Việc kết hợp các thành phần lương cơ bản, các khuyến khích tài chính và các phúc lợi theo một tỷ lệ nào đó trong tổng thu nhập của người lao động hoàn toàn do doanh nghiệp tự quyết định. Tuy nhiên, lương cơ bản không nên chiếm tỷ lệ quá thấp trong tổng thu nhập và

không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng mà Chính phủ quy định. Theo khuyến cáo của ILO, lương tối thiểu nên chiếm từ 40% đến 60% thu nhập của người lao động. Theo tính toán này, lương cơ bản nên chiếm khoảng từ 50% trở lên. Lương cơ bản có thể xác định dựa trên đánh giá giá trị công việc hoặc dựa trên đặc tính cá nhân của người lao động” [15, tr.57]. Như vậy, để duy trì động lực lao động thì tiền lương cơ bản nên chiếm tỷ trọng từ 50% trở lên tổng thu nhập của nhân viên.

Ngoài ra, để kết cấu thù lao tài chính tạo ra động lực lao động cho nhân viên thì doanh nghiệp cần quan tâm đến tỷ trọng của từng thành phần thù lao tài chính ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc, hiệu suất công tác của nhân viên. Nếu không tính đến độ lớn toàn phần của thù lao tài chính, đặc biệt chỉ xét đến kết cấu của thù lao tài chính, nếu tỷ lệ đãi ngộ theo hiệu suất công tác càng cao khiến cho mức độ sẵn sàng nỗ lực làm việc của người lao động càng cao [6, tr.131].

Việc trả lương, thưởng và phúc lợi tài chính gắn với kết quả thực hiện công việc của nhân viên sẽ khiến nhân viên quan tâm tới kết quả thực hiện công việc của mình vì nó tác động trực tiếp đến lương, thưởng và phúc lợi tài chính mà họ nhận được. Nếu các thành phần của thù lao tài chính được tính trả dựa trên năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên thì sẽ thúc đẩy họ quan tâm đến năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc để làm tăng tiền lương, thưởng. Hoặc các phúc lợi tài chính mà nhân viên được hưởng cũng được doanh nghiệp quy định mức hưởng hoặc chế độ thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo từng năm, theo mức độ đóng góp của nhân viên thì họ sẽ quan tâm đến các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc để được hưởng các chế độ phúc lợi này.

Bảng 1.2: Kết cấu thù lao tài chính trong tổng thu nhập của người lao động*Đơn vị tính: %*

Nội dung	Chung	Doanh nghiệp nhà nước	Doanh nghiệp ngoài nhà nước
1. Tiền lương và phụ cấp	84,4	82,1	84,5
2. Tiền thưởng	8,4	9,5	8,4
3. Các phúc lợi tài chính	7,2	8,4	7,1

(Nguồn: TS. Đỗ Thị Tươi, 2019)

Theo Đỗ Thị Tươi (2019): “Xét trong tổng thù lao tài chính của người lao động trong doanh nghiệp thì tiền lương luôn giữ vai trò chủ đạo, tiền lương và các khoản phụ cấp có tính chất lương chiếm tỷ trọng lớn (khoảng trên 82% tổng thù lao tài chính của doanh nghiệp), tiếp đến là tiền thưởng, tiền thưởng chiếm khoảng 8,4%-9,5% tổng thù lao tài chính, các phúc lợi tài chính thường chiếm tỷ trọng nhỏ hơn. Tiền lương chiếm tỷ trọng cao vì tiền lương là khoản thu nhập chính đảm bảo đời sống người lao động và gia đình họ. Tuy nhiên, khoản tiền lương và phụ cấp này trong các doanh nghiệp thường được chia thành Lương công việc (lương theo vị trí công việc hoặc lương chức danh, hoặc lương cơ bản), Lương hiệu quả (hoặc lương năng suất, lương mềm, lương kinh doanh,...), Phụ cấp trách nhiệm (lương trách nhiệm), phụ cấp chức vụ,... các khoản này được trả hàng tháng. Trong đó lương công việc hay lương cơ bản thường được xác định thấp, tính chưa đầy đủ các yếu tố của công việc vào tiền lương, thực tế này diễn ra ở cả các công ty có tiềm lực tài chính lớn; các phụ cấp lương thấp và thường ít biến động. Việc trả lương công việc thấp có ảnh hưởng không tốt đến việc duy trì đội ngũ nhân tài trong doanh nghiệp. Lương hiệu quả thường chiếm tỷ trọng cao (đặc biệt đối với

các vị trí chức danh lãnh đạo quản lý). Chính vì vậy, có một áp lực của lương hiệu quả lên người lao động tại doanh nghiệp. Điều này ảnh hưởng đến tâm lý và gây căng thẳng cho người lao động trong quá trình làm việc” [16, tr.23].

Như vậy, tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc chiếm tỷ trọng cao trong tổng thu nhập của nhân viên càng làm cho nhân viên quan tâm đến kết quả hoàn thành công việc và nỗ lực làm việc để đạt kết quả đó. Tuy nhiên, nếu tỷ lệ này quá cao dẫn đến tiền lương, thu nhập của họ phụ thuộc hoàn toàn vào kết quả hoàn thành công việc sẽ khiến cho nhân viên cảm thấy bấp bênh trong thu nhập và có thể dẫn tới căng thẳng vì họ luôn phải cố gắng để đạt được mục tiêu. Ngược lại, nếu tỷ lệ tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc chiếm tỷ lệ thấp trong tổng thu nhập thì nhân viên không quan tâm nhiều đến kết quả thực hiện công việc dẫn đến việc không tạo động lực lao động cho nhân viên. Do vậy, khi xây dựng kết cấu thù lao tài chính để tạo động lực lao động, doanh nghiệp cần đảm bảo cấu phần tiền lương cơ bản chiếm từ 50% trở lên trong tổng thu nhập của người lao động, tỷ lệ cấu phần tiền thưởng, phúc lợi tài chính theo hiệu suất công tác cao khiến cho mức độ sẵn sàng nỗ lực làm việc của người lao động cao.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương, phụ cấp lương

Đối với nhân viên, tiền lương, phụ cấp lương nhận được là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này giúp nhân viên tái sản xuất sức lao động của mình, đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của nhân viên và giúp duy trì cuộc sống của gia đình họ. Tuy nhiên, tiền lương – bản thân nó chưa đủ là động lực. Tiền lương quá thấp sẽ không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ để giúp họ duy trì cuộc sống gia đình thì cũng không thể trở thành động lực, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Chỉ khi tiền lương đáp ứng đủ nhu cầu vật chất, giúp cho người lao động yên tâm về khoản thu nhập, đồng thời việc chi trả

lương đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc cơ bản như trả lương ngang nhau cho những người lao động như nhau, tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương... thì tiền lương mới tạo ra động lực lao động cho người lao động [6, tr.130]. Do đó, khi xây dựng chính sách trả lương để tạo động lực lao động cần đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- *Thứ nhất là*, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài. Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những nhân viên trong tổ chức, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số và chất lượng lao động, không chi trả lương theo bình quân, chia đều. Trả lương ngang nhau cho nhân viên như nhau, không phân biệt giới tính, dân tộc trong trả lương. Công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa nhân viên trong tổ chức với những người lao động ở các tổ chức khác.

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

- *Thứ ba là*, tiền lương phải có tác dụng kích thích nhân viên nỗ lực trong thực hiện công việc. Theo đó, tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn trong thực hiện công việc, đạt kết quả thực hiện công việc tốt hơn được hưởng mức lương cao hơn.

- *Thứ tư là*, chính sách tiền lương phải có tính công khai và khách quan. chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này với người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để nhân viên có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và những người khác.

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

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

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Cùng với tiền lương, tiền thưởng được xác định là khoản tiền bổ sung thêm nhằm khuyến khích người lao động mà tiền lương không làm được. Nói cách khác, tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi

năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị...” [6, tr.130].

Để chính sách tiền thưởng có tính thúc đẩy, kích thích nhân viên nỗ lực làm việc thì khi doanh nghiệp cần áp dụng chính sách thưởng gắn với năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của nhân viên. Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu có thể định lượng, được đa số chấp nhận; có các mức thưởng chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để nhân viên cố gắng, nỗ lực trong công việc.

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

Phúc lợi tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho nhân viên, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần nhân viên, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của họ.

Để phúc lợi tài chính tạo được động lực lao động cho nhân viên thì doanh nghiệp cần phải xây dựng chính sách phúc lợi tài chính tuân thủ quy định của pháp luật, đảm bảo lợi ích hài hoà của người lao động và người sử dụng lao động, phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp, có tính khả thi, gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, công khai, minh bạch và phải được nhân viên tham gia, ủng hộ. Chính sách phúc lợi tài chính cần phải được phổ biến đến từng nhân viên để họ hiểu về chính sách, quyền lợi của mình từ đó họ ủng hộ chính sách. Chính sách phúc lợi tài chính được đa số nhân viên chấp thuận sẽ tạo bầu không khí tốt, giúp nhân viên yên tâm làm việc và kích thích nhân viên thực hiện tốt công việc.

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

Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Để có thể đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính, chúng ta có thể đánh giá thông qua các tiêu chí sau:

1.4.1. Mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên do tác động của thù lao tài chính

Như đã đề cập ở trên, động lực lao động là “sự nỗ lực một cách tự nguyện nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm, tổ chức”. Như vậy, sự nỗ lực một cách tự nguyện để tăng hiệu suất làm việc của người lao động chính là biểu hiện cuối cùng, mang tính tổng quát nhất về động lực lao động.

Mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên là một tiêu chí định tính, có thể sử dụng thang đo Likert 5 mức do nhà tâm lý học người Mỹ Rensis Likert (1903) phát triển. Thang đo truyền thống 5 mức được minh họa tại Hình 1.3 dưới đây.

Hình 1.3: Thang đo Likert

Hiện tại, anh (chị) rất nỗ lực làm việc?

→ Phiên bản gốc thang Likert:

☐₍₁₎ Rất không đồng ý → ☐₍₂₎ Không đồng ý → ☐₍₃₎ Không có ý kiến → ☐₍₄₎ Đồng ý → ☐₍₅₎ Rất đồng ý

Phần lớn nhân viên của anh (chị) nỗ lực làm việc ở mức?

→ Chuyển thể thang Likert:

☐₍₁₎ Rất thấp → ☐₍₂₎ Thấp → ☐₍₃₎ Bình thường → ☐₍₄₎ Cao → ☐₍₅₎ Rất cao

ert 5 mức trong đánh giá động lực lao động

(Nguồn: T.S Nguyễn Thị Hồng, 2020)

Theo Hình 1.3, Người lao động có thể tự đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của bản thân (Hiện tại, anh (chị) có thể tự đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của bản thân trong kỳ vừa qua ở mức nào sau đây). Người quản lý có thể đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên dưới quyền (Anh/chị đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của phần lớn nhân viên trong bộ phận kỳ vừa qua ở mức). Thang Likert 5 mức trong đánh giá động lực lao động gồm mức 1: rất thấp, mức 2: thấp, mức 3: bình thường, mức 4: cao và mức 5: rất cao.

Bảng 1.4: Dấu hiệu người lao động biểu hiện tương ứng với mức độ cao thấp của động lực lao động

Biểu hiện	Động lực lao động thấp	Động lực lao động cao
Hành vi, thái độ (Trực tiếp)	Không nỗ lực để tập trung vào công việc Ngại làm việc Hay đi muộn Ngại hoặc bất hợp tác trong công việc Thụ động, vật vờ, làm cho xong Lơ đãnh, hay làm việc riêng Ghét công việc Ngại di chuyển đến nơi làm việc Làm việc cầm chừng Băn khoăn muốn bỏ việc	Tập trung vào công việc Chăm chỉ Chủ động, tích cực Đúng giờ Sẵn sàng nhận việc Sẵn sàng cộng tác Chú ý, tập trung vào công việc Yêu công việc Nhớ việc Nỗ lực tham gia đóng góp ý kiến Tinh thần gắn kết tập thể Không có ý định thay đổi

	Tìm việc nơi khác Bỏ việc	công việc
Kết quả (gián tiếp)	Năng suất lao động thấp Chất lượng sản phẩm thấp, không ổn định Vi phạm nội quy lao động Không có ý tưởng đóng góp	Năng suất lao động cao Chất lượng sản phẩm tốt Tuân thủ nội quy lao động Nhiều ý tưởng đóng góp mới Có sáng kiến cải tiến

(Nguồn: TS. Nguyễn Thị Hồng, 2020)

Theo Bảng 1.4 ở trên, những dấu hiệu cụ thể của động lực lao động có thể được tách thành hai nhóm: nhóm dấu hiệu biểu hiện trực tiếp thông qua hành vi, thái độ ứng xử của người lao động trong quá trình thực hiện công việc; nhóm dấu hiệu biểu hiện gián tiếp thông qua kết quả làm việc: động lực lao động sẽ ảnh hưởng lớn đến hiệu suất công tác hay kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, kết quả làm việc không trực tiếp biểu hiện động lực lao động mà chỉ gián tiếp phản ánh một phần động lực lao động nếu kết quả làm việc thấp đi cùng với những biểu hiện trực tiếp qua những hành vi giảm nỗ lực làm việc bộc lộ trong quá trình làm việc.

Có nhiều yếu tố tác động đến mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên trong đó có chính sách thù lao tài chính. Để đo mức độ tác động này, doanh nghiệp có thể thực hiện đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên tại thời điểm trước và sau khi thực hiện triển khai chính sách thù lao tài chính mới. Việc đánh giá được thực hiện bằng cách khảo sát trực tiếp ý kiến của nhân viên hoặc khảo sát ý kiến của cấp quản lý đánh giá về sự nỗ lực của nhân viên họ quản lý. Một chính sách thù lao tài chính có tính kích thích sẽ thúc đẩy nhân viên nỗ lực tự nguyện làm việc ở mức cao nhất để đạt được mục tiêu của bản thân thông qua việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Hay nói

cách khác, mức độ nỗ lực tự nguyện làm việc của nhân viên được xem như một tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính mà một tổ chức đang áp dụng.

1.4.2. Năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc do tác động của thù lao tài chính

Kết quả so sánh giữa đầu ra (sản phẩm, 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, giảm các chi phí kinh doanh phát sinh, giúp tăng tiền lương, thưởng, phúc lợi tài chính cho nhân viên, từ đó khuyến khích, tạo động lực lao động cho nhân viên.

Thù lao tài chính không phải là yếu tố duy nhất tác động đến năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc. Do vậy, để đánh giá chính xác nhất tác động của thù lao tài chính đến năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, doanh nghiệp có thể thực hiện đo lường, đánh giá năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc tại thời điểm trước và ngay sau khi áp dụng chính sách thù lao tài chính mới. Sau khi doanh nghiệp triển khai áp dụng chính sách thù lao tài chính mới, nếu mức năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên tăng lên thì chứng tỏ chính sách thù lao tài chính có tác động tích cực đến động lực lao động của nhân viên và ngược lại.

1.4.3. Sự gắn bó của nhân viên do tác động của thù lao tài chính

Sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là tình trạng mà nhân viên gắn bó, hỗ trợ để tổ chức đạt được các mục tiêu của mình. Sự gắn bó này bao gồm mức độ nhận biết, tham gia và lòng trung thành của nhân viên và làm cho nhân viên đóng góp nhiều hơn và duy trì lâu dài với công ty.

Có nhiều yếu tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên, trong đó có chính sách thù lao tài chính. Để đánh giá tác động của thù lao tài chính đến sự gắn bó của nhân viên, doanh nghiệp có thể khảo sát ý kiến của nhân viên về sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp hoặc tính tỷ lệ nhân viên nghỉ việc vì lý do lương, thưởng, phúc lợi tài chính (người nghỉ việc phản hồi nguyên nhân nghỉ việc do thù lao tài chính) trên tổng số nhân viên nghỉ việc tại các giai đoạn trước và giai đoạn ngay sau khi thay đổi chính sách thù lao tài chính.

*Tỷ lệ nghỉ việc vì lý do lương, thưởng, phúc lợi tài chính:

$$\text{Công thức tính} = \frac{\text{Số nhân viên nghỉ việc do lương, thưởng, phúc lợi tài chính}}{\text{Tổng số nhân viên nghỉ việc}} \times 100\%$$

Ý nghĩa của tiêu chí: Tỷ lệ nghỉ việc vì lý do lương, thưởng, phúc lợi tài chính cho biết trong số lượng nhân viên nghỉ việc vì lý do lương, thưởng, phúc lợi tài chính chiếm bao nhiêu % tổng số nhân viên nghỉ việc ở giai đoạn trước giai đoạn sau khi thay đổi chính sách thù lao tài chính. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ở giai đoạn sau khi thay đổi chính sách thù lao tài chính càng giảm thì chứng tỏ chính sách thù lao tài chính có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

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

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

Pháp luật, chính sách của Chính phủ

Các quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách lao động khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp

cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp sẽ kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật, chính sách của Chính phủ.

Pháp luật, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động phải tuân thủ theo, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách trả lương tối thiểu vùng, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp... cũng sẽ có những tác động đến động lực lao động của nhân viên. Ngày nay, Chính phủ đã không ngừng đầu tư nghiên cứu, hoàn thiện hệ thống pháp luật, chính sách lao động ngày một hiệu quả hơn là cơ sở pháp lý để các doanh nghiệp hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động phù hợp với pháp luật, từ đó có tác động tích cực đến động lực lao động của nhân viên.

Thị trường lao động của ngành nghề hoạt động

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động của ngành nghề hoạt động sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho nhân viên. Nếu nhân viên ở trình độ thấp, lao động giản đơn, họ sẽ cảm thấy không an toàn do việc tìm kiếm lao động thay thế khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp của họ là làm việc chăm chỉ hơn để giữ được việc làm tức là động lực lao động cao hơn. Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, có nhiều đơn vị tìm cách thu hút họ về làm việc với mức thu nhập, chế độ đãi ngộ cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

Chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoạt động

Trong thời đại của cách mạng công nghiệp 4.0, xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, các phương tiện truyền thông thực sự bùng nổ nên không khó để

tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động. Do đó, để giữ chân nhân viên, tổ chức cần thay đổi hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính bằng cách tận dụng các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp mình.

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

Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức: Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, ... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

Khả năng tài chính của tổ chức: Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao...

Quan điểm quản lý của người lãnh đạo: Người lãnh đạo là người đứng đầu có vai trò dẫn dắt một tổ chức hay một tập thể vận hành theo một hệ thống nhất định. Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động của tổ chức.

Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

Các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên

Nhu cầu của nhân viên: Mỗi nhân viên khi gia nhập vào một tổ chức đều có mong muốn thoả mãn những nhu cầu riêng của mình, nhu cầu đó có thể là về vật chất như chế độ lương, thưởng, phúc lợi tài chính hoặc nhu cầu về tinh thần như được đào tạo, được công nhận, điều kiện làm việc tốt, thời gian làm việc linh hoạt, thoải mái, có một công việc ổn định để gắn bó lâu dài ... Khi nhu cầu của nhân viên được thoả mãn thì họ có động lực thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại nhân viên sẽ không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Do vậy, người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm nhân viên, từng nhân viên về công việc để có biện pháp phù hợp thoả mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động, nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Visaho

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

Qua tham khảo thông tin tại các đề tài nghiên cứu và qua nguồn thu thập thông tin nhanh từ việc phỏng vấn các ứng viên đã có thời gian làm việc tại các công ty dưới đây, tác giả xin đưa ra một số kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại các công ty có cùng ngành nghề kinh doanh với Công ty Cổ phần Visaho, chi tiết như sau:

Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội

Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước trực thuộc UBND Thành phố. Với chức năng, nhiệm vụ được thành phố giao, từ năm 2010 Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội có nhiệm vụ chủ yếu là quản lý và phát triển các loại nhà ở trên địa bàn gồm: quản lý nhà ở cho các đối tượng chính sách xã hội, nhà ở đối với người có công với cách mạng, nhà ở dành cho người thu nhập thấp, quản lý nhà ở tái định cư phục vụ các dự án trọng điểm của Nhà nước và thành phố, nhà thuê ở phục vụ cho công nhân, người lao động tại các khu công nghiệp, khu chế xuất, nhà thuê ở cho học sinh, sinh viên... và phát triển các dự án nhà ở theo quy hoạch của thành phố đã phê duyệt.

Một số hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính mà Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội đã triển khai thực hiện như:

Chính sách lương, phụ cấp: Công ty đã ban hành quy chế trả lương, thưởng công khai đảm bảo tính minh bạch trong trả lương, thưởng. Hàng năm, Công ty tổ chức thi nâng bậc cho công nhân và xét chế độ nâng lương, nâng bậc theo quy định hiện hành. Việc tổ chức thi nâng bậc là cơ sở để xét nâng lương đã tạo động lực để nhân viên học tập, nâng cao trình độ, tay nghề góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Ngoài tiền lương, nhân viên còn được hưởng phụ cấp trách nhiệm: 200.000 đồng/tháng tùy theo vị trí công việc, công tác phí: 300.000 đồng/tháng. Bên cạnh chính sách tiền lương và phụ cấp, công ty có chính sách thưởng tháng lương thứ 13 dựa trên cống hiến cho Công ty của nhân viên. Ngoài ra, hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng.

Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH Savills (Việt Nam).

Được thành lập tại Anh vào năm 1855, Savills là tập đoàn cung cấp dịch vụ bất động sản hàng đầu trên thế giới. Đội ngũ chuyên gia của Savills trải rộng trên toàn cầu, cùng bề dày kinh nghiệm với hơn 600 văn phòng trên khắp châu Mỹ, châu Âu, châu Á - Thái Bình Dương, châu Phi và khu vực Trung Đông.

Savills Việt Nam được thành lập từ năm 1995 với hai văn phòng chính tại Hồ Chí Minh và Hà Nội. Với quy mô hoạt động mở rộng, Savills Việt Nam mang đến đội ngũ chuyên gia nắm rõ về thị trường từng khu vực, tự hào cung cấp dịch vụ tư vấn hàng đầu nhằm hỗ trợ cho từng cá nhân, doanh nghiệp và các tổ chức đưa ra những quyết định lựa chọn bất động sản tốt nhất. Một số hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính mà Công ty TNHH Savills (Việt Nam) đã triển khai thực hiện như:

Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương gắn với hiệu quả công việc: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động.

Xây dựng, thực hiện chính sách thưởng theo thành tích kinh doanh cho các dự án, ban quản lý toà nhà, thưởng các dịp lễ, tết đặc biệt trong năm như tết dương lịch, ngày Quốc tế lao động, ngày Quốc khánh 2/9.

Xây dựng, thực hiện chính sách phúc lợi tài chính phong phú, phù hợp với đặc thù từng vị trí công việc. Công ty tham gia bảo hiểm của Nhà nước theo quy định với mức đóng 100% tổng lương, mua bảo hiểm tai nạn 24/7 cho toàn bộ nhân viên công ty.

1.6.2. Bài học cho Công ty Cổ phần Visaho

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội, Công ty TNHH Savills (Việt Nam) bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Visaho, đó là:

Hoàn thiện chính sách tiền lương, tiền công gắn với kết quả thực hiện công việc, được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng, cụ thể, được trả lương đúng thời hạn với cách tính rõ ràng, dễ hiểu, minh bạch và công bằng.

Hoàn thiện và thực hiện chính sách thưởng gắn với mức độ đóng góp của nhân viên cho Công ty như thưởng bằng tiền theo mức độ hoàn thành mục tiêu trong kỳ đánh giá của nhân viên, giải thưởng Tổng giám đốc cho sự cố gắng, nỗ lực của nhân viên trong năm, thưởng nóng bằng tiền mặt hoặc hiện vật kịp thời để tuyên dương cho những thành tích, sáng kiến, phát hiện gian lận, giảm thiểu rủi ro, thiệt hại cho Công ty của nhân viên.

Duy trì, phát triển phúc lợi tài chính gồm các phúc lợi bắt buộc như các chế độ của bảo hiểm xã hội cho nhân viên gồm trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất và chế độ bảo hiểm y tế; các phúc lợi tự nguyện gồm bảo hiểm tai nạn 24/7 cho nhân viên, khoản tiền cho thời gian không làm việc cao hơn mức quy định của pháp luật như nghỉ phép hàng năm; các khoản tiền tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên, tổ chức hoạt động nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, hỗ trợ ăn ca, xăng xe, điện thoại cho nhân viên, hỗ trợ tiền mua đồ trang điểm cho nhân viên làm việc tại một số vị trí đặc thù...

Thù lao tài chính có khả năng tạo động lực lao động trước hết phải được nhân viên biết, hiểu và cảm nhận tích cực về chính sách thù lao. Thù lao tài chính sẽ không thể tạo được động lực nếu nhân viên không biết, không hiểu được nội dung hay thậm chí là không ủng hộ chính sách thù lao. Do vậy, để tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính thì ngoài việc ban hành, thông báo một cách công khai, rộng rãi đến toàn thể nhân viên, Công ty Cổ phần Visaho cần tích cực triển khai công tác truyền thông chính sách thù lao tài chính đến nhân viên.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VISAHO

2.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Visaho

2.1.1. Thông tin chung

2.1.1.1. Tổng quan về công ty

Công ty Cổ phần Visaho được thành lập vào ngày 11/9/2015, địa chỉ trụ sở chính: Tầng 12A, tòa Viglacera, số 1 Đại Lộ Thăng Long, phường Mỹ Trì, quận Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội, Việt Nam, quy mô công ty: 250 nhân sự. Công ty Cổ phần Visaho được thành lập bởi 6 cổ đông trong đó 2 cổ đông đến từ Nhật Bản gồm Công ty Sankei Building Co., Ltd, Công ty Sankei Building Management Co., Ltd và 4 cổ đông Việt Nam gồm Tổng công ty Viglacera – CTCP, Công ty CP Đầu tư và Phát triển Hạ tầng Hoàng Thành, Công ty cổ phần OWI, Công ty CP Quản lý & Khai thác Tòa nhà PMC. Lĩnh vực hoạt động của công ty gồm Quản lý chung cư, văn phòng; tư vấn thiết kế, xây dựng, kinh doanh tòa nhà; môi giới chung cư, văn phòng; kinh doanh căn hộ dịch vụ. Trong đó, lĩnh vực hoạt động chính là quản lý chung cư, văn phòng.

2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

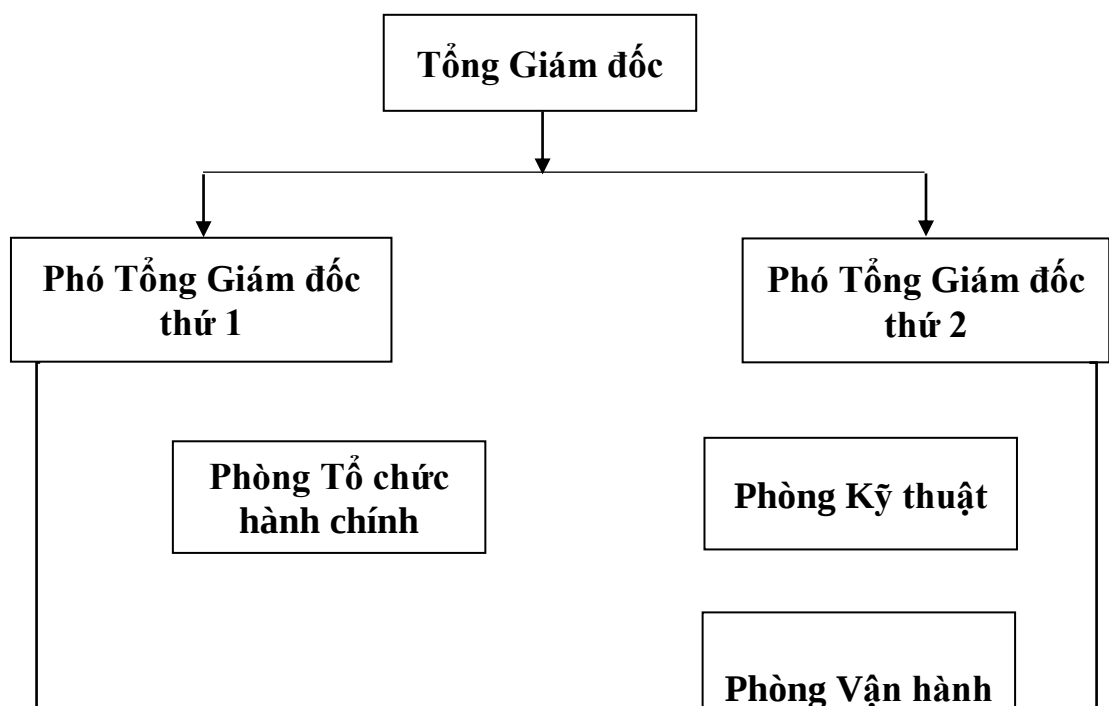
Công ty Cổ phần Visaho được thành lập vào ngày 11/9/2015 bởi 6 cổ đông trong đó 2 cổ đông đến từ Nhật Bản và 4 cổ đông Việt Nam. Cổ đông lớn nhất là Công ty Sankei Building Co., Ltd. Công ty Sankei Building Co., Ltd là tập đoàn đến từ Nhật Bản, được thành lập năm 1951, hoạt động kinh doanh chính là xây dựng và kinh doanh cao ốc văn phòng, khu chung cư phức hợp, khách sạn, viện dưỡng lão...

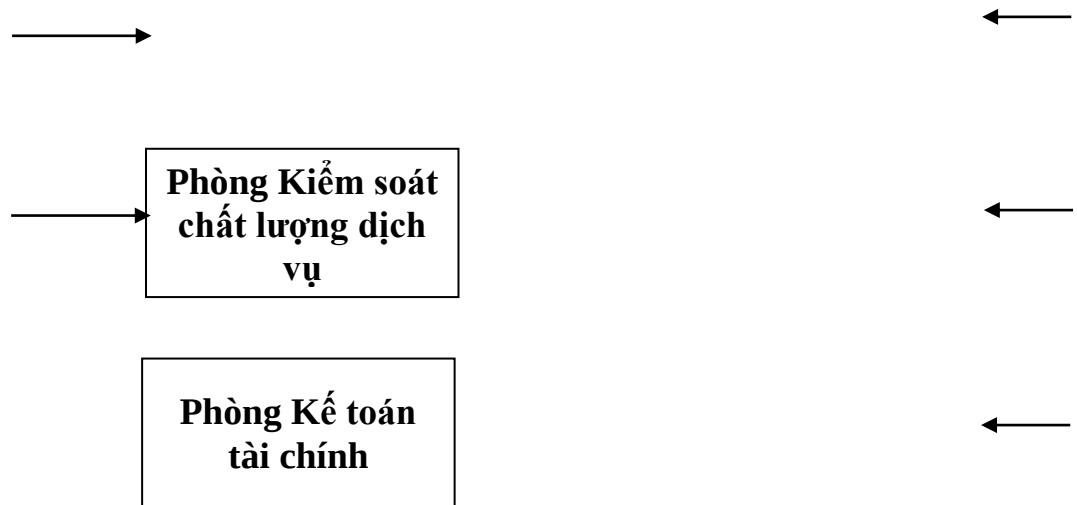
Thành lập tại Việt Nam từ năm 2015, đến nay VISAHO đã và đang cung cấp dịch vụ quản lý vận hành tòa nhà tại một số dự án tòa nhà lớn tại Việt Nam như tòa nhà văn phòng Hạng A Capital Place, chung cư Thăng Long Number One, Chung cư cao cấp Hoàng Thành Tower, chung cư cao cấp The ZEI. Với sự nỗ lực, phấn đấu không ngừng, vào ngày 31 tháng 3 năm 2019, Visaho được vinh danh là công ty có dịch vụ Quản lý vận hành bất động sản cao ốc văn phòng, tòa nhà chung cư – nhà liền kề và Trung tâm thương mại nằm trong Top 10 Dịch vụ chất lượng vàng vì quyền lợi người

tiêu dùng Việt Nam năm 2019, top 10 Dịch vụ chất lượng vàng vì quyền lợi người tiêu dùng ASEAN 2019. Vào tháng 5 năm 2020, Visaho khai trương Văn phòng Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh với mục tiêu mở rộng, phát triển hoạt động kinh doanh tại thị trường TP. Hồ Chí Minh.

Với mục tiêu hướng tới trở thành doanh nghiệp dịch vụ Bất động sản số 1 Việt Nam với “Năng lực dịch vụ chất lượng cao và chuyên nghiệp” vượt trội, VISAHO sẽ nỗ lực hằng ngày để cung cấp dịch vụ bất động sản chuyên nghiệp và chất lượng cao cho khách hàng và cư dân tại thị trường Việt Nam.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức





Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Visaho

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Công ty Cổ phần Visaho gồm 6 phòng ban chức năng và 12 ban quản lý vận hành toà nhà, trong đó:

Phòng ban chức năng gồm: Phòng Tổ chức Hành chính, phòng Kiểm soát chất lượng dịch vụ, phòng Kế toán tài chính, phòng Kỹ thuật, phòng Vận hành, phòng Kinh doanh.

12 ban quản lý vận hành các tòa nhà.

Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban chức năng được tóm tắt tại Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Visaho nêu trên.

Trách nhiệm, quyền hạn và cơ chế phối hợp trong bộ máy quản lý được mô tả từ vị trí Tổng giám đốc đến các vị trí Phó tổng giám đốc, Trưởng phòng hoặc Giám đốc các ban quản lý vận hành toà nhà, quy định cụ thể như sau:

Tổng giám đốc: Là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động hàng ngày của Công ty theo mục tiêu, kế hoạch và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, phù hợp với Điều lệ Công ty; chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao theo Điều lệ tổ chức và hoạt động, các quy chế của Công ty và các quy định hiện hành của pháp luật.

Phó Tổng giám đốc thứ 1: quản lý 3 phòng chức năng: Phòng Tổ chức hành chính, phòng kiểm soát chất lượng dịch vụ, phòng kế toán tài chính

Phó Tổng giám đốc thứ 2: quản lý 3 phòng chức năng và các ban quản lý vận hành: phòng kỹ thuật, phòng vận hành, phòng kinh doanh và các ban quản lý vận hành.

Đứng đầu 6 phòng chức năng là các trưởng phòng. Dưới trưởng phòng là các nhân viên trong phòng.

Đứng đầu ban quản lý vận hành toà nhà là các giám đốc ban quản lý vận hành toà nhà (chức vụ tương đương Trưởng phòng chức năng). Dưới các giám đốc ban quản lý toà nhà là các nhân viên thuộc ban quản lý toà nhà.

Trưởng các phòng chức năng và giám đốc ban quản lý vận hành toà nhà có trách nhiệm báo cáo cho các Phó tổng giám đốc được phân công phụ trách quản lý. Các Phó tổng giám đốc báo cáo công việc cho Tổng giám đốc.

2.1.3. Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần Visaho

2.1.3.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty Cổ phần Visaho hoạt động trong lĩnh vực quản lý toà nhà chung cư, văn phòng, tư vấn thiết kế, xây dựng, kinh doanh toà nhà, môi giới chung cư, văn phòng, kinh doanh căn hộ dịch vụ... Trong đó, ngành nghề kinh doanh chính là quản lý toà nhà chung cư, văn phòng. Đây là lĩnh vực kinh doanh có phạm vi rộng trong lĩnh vực bất động sản, do vậy Công ty Cổ phần Visaho chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố thuộc môi trường bên ngoài được nêu dưới đây.

Trước hết là các quy định của pháp luật liên quan đến việc sử dụng lao động. Visaho nói riêng và các doanh nghiệp nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các luật, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh, đảm bảo hoạt động theo các chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước. Khi môi trường pháp luật thay đổi đều ảnh hưởng đến hoạt động của Visaho. Công ty đảm bảo quyền lợi cho nhân viên thông qua việc thực hiện chính sách trả lương cao đối với nhân viên có trình độ cao, tuân thủ các quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm theo quy định của nhà nước...

Tiếp đó là xu hướng phát triển ngành. Cách đây khoảng 10 năm, nhiều người chưa biết đến ngành quản lý toà nhà, cũng chưa có nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Những năm trở lại đây, tốc độ đô thị hoá nhanh, nhu cầu của người dân cũng như doanh nghiệp tăng nhanh cơ hội cho các tổ chức hoạt động về lĩnh vực quản lý toà nhà phát triển. Theo Thông Cáo số 34/TC-BXD của Bộ Xây dựng ngày 06/5/2021 về việc công bố thông tin về

nhà ở và thị trường bất động sản Quý I/2021, trong Quý I/2021, trên cả nước có 95 dự án với 38.210 căn hộ được cấp phép, 1380 dự án với 306.053 căn hộ đang triển khai xây dựng, 41 dự án với 5.280 căn hộ hoàn thành [1, tr.2]. Theo Cục quản lý nhà và thị trường bất động sản (2021), cả nước có khoảng trên 200 đơn vị đủ điều kiện quản lý, vận hành nhà chung cư, trong đó tại khu vực TP. Hà Nội có khoảng 100 đơn vị, tại khu vực TP. Hồ Chí Minh có khoảng 50 đơn vị. Các đơn vị còn lại nằm rải rác ở các tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, Đồng Nai, Kiên Giang, Khu vực Miền Trung và một số tỉnh miền Bắc [3]. Như vậy, số lượng dự án chung cư ngày càng tăng tạo ra thị trường lớn và đặt ra bài toán về cạnh tranh nguồn nhân lực của các công ty cùng lĩnh vực hoạt động. Do đó, Công ty Cổ phần Visaho chịu tác động từ chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

Xét về yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp, VISAHO có trụ sở chính tại Hà Nội và đặt chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh. Đây đều là những thành phố phát triển bậc nhất của đất nước với tiềm năng kinh tế và cơ hội kinh doanh rộng lớn. Visaho cũng đã bước qua giai đoạn 5 năm thành lập và đạt được một số thành tựu đáng ghi nhận trên các mốc phát triển nhờ sự đóng góp của đội ngũ nhân lực đa phần là nhóm lao động nhân viên trẻ, trình độ chuyên môn vững vàng, tác phong làm việc nghiêm túc, nhiệt tình, trách nhiệm dưới sự dẫn dắt của Ban lãnh đạo công ty qua từng giai đoạn phát triển. Nguồn nhân lực của Visaho nhìn chung đáp ứng được các yêu cầu công việc, quy trình thực hiện công việc theo yêu cầu, tiêu chuẩn của Visaho cũng như yêu cầu từ các khách hàng là Chủ đầu tư, ban quản trị và cư dân sinh sống tại các toà nhà đang quản lý. Ngoài ra, nguồn nhân lực của VISAHO khá trẻ, là lực lượng nòng cốt để tạo ra năng suất lao động cao, việc bố trí nhân sự luân

chuyển qua các dự án hoặc qua các công việc khác nhau khá hiệu quả do khả năng thích nghi, học hỏi công việc mới của lao động trẻ nhanh, linh hoạt.

Cơ chế lương và chế độ phúc lợi của VISAHO khá phong phú, đa dạng được thể hiện qua các chế độ thưởng hiệu quả công việc, du lịch công ty hàng năm, khám sức khỏe định kỳ theo tiêu chuẩn Nhật Bản, quà tặng các dịp lễ, tết trong năm. Môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, được trang bị cơ sở vật chất, công cụ, dụng cụ làm việc hiện đại tạo điều kiện tối đa cho người lao động trong quá trình làm việc. Do vậy, nhân viên cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi làm việc tại VISAHO.

Bên cạnh những điểm đạt được, VISAHO cũng phải đối mặt với những điểm còn hạn chế như mức độ ổn định của nhóm lao động nhân viên trẻ còn thấp... Chính sách tạo động lực cho nhân viên thông qua thù lao tài chính vẫn còn bộc lộ những hạn chế, chưa thực sự đủ thu hút, giữ chân người lao động, một số bộ phận vẫn có tư tưởng nhảy việc, tìm kiếm các cơ hội công việc với mức lương cao hơn dẫn đến việc thiếu hụt nhân lực tại một số vị trí.

2.1.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

Công ty luôn coi nguồn nhân lực là tài sản vô giá, là sức mạnh cốt lõi, bền vững và ưu thế cạnh tranh của VISAHO so với các đối thủ trên thị trường. Do đó, công ty đã chú trọng, đầu tư vào các hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.

**Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Visaho
đến ngày 31/12/2021**

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Tổng số lao động	250	100%
1	Phân theo giới tính	250	100%
	Nam	161	64%

STT	Chỉ tiêu		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	Nữ		89	36%
2	Phân theo nhóm nhân lực		250	100%
	Thiết yếu	Nhân viên	175	70%
	Cốt lõi	Quản lý	75	30%
3	Phân theo trình độ chuyên môn		250	100%
	Trên đại học		5	2%
	Đại học		135	54%
	Cao đẳng		100	40%
	Trung cấp		10	4%
4	Phân theo độ tuổi		250	100%
	Dưới 25 tuổi		30	12%
	25-40 tuổi		189	76%
	Trên 40 tuổi		31	12%

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo số liệu tại Bảng 2.2 ở trên, tổng số lao động của Công ty Cổ phần Visaho tính đến ngày 31/12/2021 là 250 người. Do đặc thù của công ty hoạt động trong lĩnh vực quản lý vận hành toà nhà nên số lao động là nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 64% tổng số lao động toàn Công ty). Nguyên nhân chính là do trong lĩnh vực quản lý toà nhà thì mảng công việc liên quan đến kỹ thuật đóng vai trò chủ chốt và số nhân viên được tuyển dụng để làm việc tại các vị trí này chủ yếu là lao động nam. Trong khi đó, số lao động nữ chiếm 36% tổng số lao động toàn công ty, thấp hơn rất nhiều so với số lao động nam. Lý do là trong lĩnh vực quản lý toà nhà thì số vị trí việc làm yêu cầu công việc làm hành chính, gián tiếp, văn phòng chiếm tỷ lệ thấp. Những vị trí này phù

hợp với đối tượng tuyển dụng là nữ do đó số lượng lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp hơn rất nhiều so với lao động nam.

Về nhóm nhân lực thiết yếu: đội ngũ nhân viên chiếm tỷ lệ lớn nhất (chiếm 70% tổng số lao động toàn công ty), nhóm nhân lực cốt lõi: đội ngũ Quản lý gồm Ban lãnh đạo công ty, trưởng, phó các phòng ban, người đứng đầu các ban quản lý toà nhà, kỹ sư trưởng toà nhà, kỹ sư phó toà nhà, giám sát kỹ thuật, ca trưởng kỹ thuật và một số vị trí trưởng nhóm khác chiếm tỷ lệ 30% tổng số lao động toàn công ty. Như vậy, nhóm nhân lực thiết yếu (nhân viên) chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động toàn công ty, là nhóm lao động chủ lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm 57% tổng số lao động, chiếm tỷ lệ lớn nhất, tiếp đến là lao động trình độ cao đẳng chiếm 39% tổng số lao động; trình độ trung cấp chiếm 4% tổng số lao động. Lao động có trình độ sau đại học chủ yếu thuộc Ban TGD, các vị trí quản lý.

Độ tuổi trung bình của người lao động trong Công ty, đặc biệt là nhóm nhân viên khá trẻ và đồng đều. Tỷ lệ lao động trẻ cao nên việc bố trí nhân viên luân chuyển qua các dự án hoặc qua các công việc khác nhau khá hiệu quả do khả năng thích nghi, học hỏi công việc mới của lao động trẻ nhanh, linh hoạt. Nhóm lao động dưới 25 tuổi trở xuống chiếm 12% tổng số lao động. Nhóm lao động từ 25-40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất, chiếm 76% tổng số lao động toàn công ty. Nhóm lao động từ 40 tuổi trở lên chiếm tỷ lệ 12% tổng số lao động toàn công ty. Đây là nhóm lao động giữ chức vụ quan trọng của Công ty như Ban TGD, Trưởng, phó các phòng, ban, người đứng đầu các ban quản lý toà nhà, có nhiều kinh nghiệm làm việc và trình độ chuyên môn cao.

Bảng 2.3: Bảng tình hình nhân lực của Công ty Cổ phần Visaho

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
----------	------	------	------

Tổng số nhân lực	174	233	250
1. Đội ngũ nhân viên	127	171	175
2. Đội ngũ quản lý, Ban lãnh đạo	47	62	75
3. Tỷ lệ nhân viên trong tổng số nhân lực công ty	73%	73%	70%

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo Bảng 2.3 ở trên cho thấy tổng số nhân lực của Công ty Cổ phần Visaho biến động tăng trong giai đoạn 2019 – 2021. Năm 2020, tổng số nhân lực của Công ty là 233 người, tăng 59 người so với năm 2019 tương ứng với tỷ lệ 34%. Năm 2021, tổng số nhân lực Công ty là 256 người, tăng 23 người so với năm 2020 tương ứng với tỷ lệ 10%.

Ngoài sự biến động tăng về tổng số nhân sự, đội ngũ nhân viên của Công ty cũng biến động tăng qua các năm. Năm 2020, số lượng nhân viên của Công ty là 171 người, tăng 44 người so với năm 2019 tương ứng với tỷ lệ 35%. Năm 2021, số lượng nhân viên của Công ty là 175 người, tăng 4 người so với năm 2020 tương ứng với tỷ lệ 2%.

Đội ngũ nhân viên chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số nhân lực của công ty và tỷ lệ nhân viên có xu hướng ổn định qua các năm trong giai đoạn 2019 – 2021, giao động từ tỷ lệ 70% đến 73%.

**Bảng 2.4: Bảng cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho
theo lĩnh vực công việc**

Chỉ tiêu	2019		2020		2021	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Nhân viên kỹ thuật	53	42	61	36	62	35
2. Nhân viên chăm	11	9	13	8	14	8

sóc khách hàng						
3. Nhân viên lễ tân	24	19	29	17	30	17
4. Nhân viên kiểm soát chất lượng dịch vụ	11	9	15	9	13	7
5. Nhân viên kế toán dự án	9	7	11	6	13	7
6. Nhân viên hành chính dự án	2	2	4	2	5	3
7. Nhân viên nghiệp vụ tại trụ sở Văn phòng	12	9	22	13	22	13
8. Nhân viên an ninh nội bộ	5	4	16	9	16	9
Tổng số	127	100	171	100	175	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo số liệu tại Bảng 2.4 trên cho thấy trong giai đoạn 2019 – 2021, số lượng nhân viên kỹ thuật chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số nhân viên toàn công ty, lần lượt chiếm tỷ lệ là 42%; 36% và 35% qua các năm 2019; 2020; 2021. Số lượng nhân viên lễ tân chiếm tỷ lệ cao thứ 2 trong tổng số nhân viên toàn công ty, lần lượt chiếm tỷ lệ là 19%; 17% và 17% qua các năm 2019; 2020; 2021. Tiếp đó là số lượng nhân viên nghiệp vụ tại trụ sở Văn phòng với tỷ lệ lần lượt là 9%; 13% và 13% tương ứng với các năm 2019; 2020 và 2021. Số lượng nhân viên tại các vị trí nhân viên còn lại chiếm tỷ lệ tương đối bằng nhau. Như vậy, trong cơ cấu nhân viên theo lĩnh vực công việc thì nhân viên kỹ thuật và nhân viên lễ tân chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số nhân viên toàn công ty.

**Bảng 2.5: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho
theo giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác**

Phân loại	2019		2020		2021	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
I. Theo giới tính	127	100	171	100	175	100
1. Nam	71	56	94	55	93	53
2. Nữ	56	44	77	45	82	47
II. Theo độ tuổi	127	100	171	100	175	100
1. Dưới 25 tuổi	21	17	28	16	30	17
2. 25-40 tuổi	106	83	143	84	145	83
3. Trên 40 tuổi	-	-	-	-	-	-
III. Theo thâm niên công tác	127	100	171	100	175	100
1. Dưới 1 năm	64	50	87	51	91	52
2. Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm	51	40	74	43	75	43
3. Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm	9	7	9	5	7	4
4. Từ 5 năm trở lên	4	3	2	1	2	1

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo thâm niên công tác minh họa tại Bảng 2.5, số lượng nhân viên có thời gian làm việc tại Công ty dưới 1 năm chiếm tỷ lệ cao nhất trong giai đoạn 2019 – 2021. Năm 2019, số lượng nhân viên có thâm niên công tác dưới 1 năm chiếm 50% tổng số nhân viên. Năm 2020, số lượng nhân viên thuộc nhóm này chiếm tỷ lệ 51% và chiếm tỷ lệ 52% năm 2021. Số lượng nhân viên có thâm niên công tác từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm chiếm tỷ lệ cao thứ hai trong giai đoạn 2019 – 2021 với các tỷ lệ lần lượt là 40% năm 2019; 43%

năm 2020 và 43% năm 2021. Tỷ lệ nhân viên có thâm niên công tác từ 5 năm trở lên chiếm tỷ lệ thấp nhất, giao động khoảng từ 3% xuống đến 1% giai đoạn 2019-2021. Tỷ lệ nhân viên có thâm niên công tác từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm giai đoạn 2019-2021 cũng chiếm tỷ lệ rất thấp, giao động giảm dần từ 7% năm 2019 đến 5% năm 2020 và 4% năm 2021. Như vậy có thể thấy, mức độ gắn bó của nhân viên tương đối thấp. Do vậy, Công ty cần phải hoàn thiện hơn nữa chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính để giữ chân nhân viên, gắn kết mối quan hệ bền chặt giữa nhân viên và Công ty.

Bảng 2.6: Bảng tổng hợp cơ cấu nhân viên của Công ty Cổ phần Visaho theo trình độ chuyên môn

Tiêu chí	2019		2020		2021	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số nhân viên	127	100	171	100	175	100
1. Trên đại học	-	-	-	-	-	-
2. Đại học	49	38	63	37	65	37
3. Cao đẳng	68	54	98	57	100	57
4. Trung cấp	10	8	10	6	10	6

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo số liệu tại Bảng 2.6 trên cho thấy số lượng nhân viên có trình độ cao đẳng của Công ty Cổ phần Visaho chiếm tỷ lệ cao nhất và có xu hướng tăng lên trong giai đoạn 2019-2021. Cụ thể, năm 2019 có 68 nhân viên có trình độ cao đẳng, chiếm 54% tổng số nhân viên, sang năm 2020 có 98 nhân viên có trình độ cao đẳng, chiếm 57%. Năm 2021 có 100 nhân viên có trình độ cao đẳng, chiếm tỷ lệ 57% tổng số nhân viên. Tiếp theo đó, số lượng nhân viên có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao thứ 2 và có xu hướng ổn định qua các

năm, lần lượt chiếm tỷ lệ là 38%; 37% và 37% tương ứng với các năm 2019; 2020 và 2021.

Ngành quản lý toà nhà đòi hỏi nhân viên có chuyên môn chuyên sâu như chuyên môn về các hệ thống kỹ thuật toà nhà. Các trường dạy nghề, cao đẳng và đại học hiện nay chưa đào tạo đội ngũ kỹ thuật chuyên sâu cho toà nhà. Hầu hết chỉ đào tạo từng bộ môn riêng lẻ như điện, điện lạnh, cấp thoát nước ... Do đó, khi tiếp nhận nhân sự, công ty cần phải tiến hành đào tạo để người lao động đảm nhiệm được công việc mới. Tuy nhiên, với con số hàng ngàn chung cư trong cả nước, chưa kể hàng ngàn toà nhà văn phòng và các công trình khác, thì có thể thấy nhu cầu tuyển dụng lực lượng lao động trong ngành quản lý toà nhà là không hề nhỏ. Người lao động có nhiều sự lựa chọn cho nghề nghiệp về lĩnh vực này. Do đó, Công ty cần triển khai nhiều hơn nữa các hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính để nhân viên gắn kết lâu dài, đồng hành và phát triển cùng công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua kết cấu thù lao tài chính

Kết cấu thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Visaho gồm 3 phần: tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính.

Bảng 2.7: Kết cấu thù lao tài chính của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho giai đoạn 2019-2021

Đơn vị tính: %

Nội dung	2019	2020	2021
1. Tiền lương và phụ cấp	73,1	74,3	75,5
2. Tiền thưởng	9,7	9,9	11,5
3. Các phúc lợi tài chính	17,2	15,8	13,0
Tổng	100,0	100,0	100,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo Bảng 2.7, tỷ lệ thành phần tiền lương và phụ cấp lương chiếm tỷ lệ lớn nhất trong kết cấu thù lao tài chính lần lượt là 73,1% năm 2019; 74,3% năm 2020 và 75,5% năm 2021. Phúc lợi tài chính chiếm tỷ lệ lớn thứ hai, trong đó chiếm 17,2% năm 2019; 15,8% năm 2020 và 13,0% năm 2021; tiền thưởng chiếm tỷ lệ thấp nhất trong cơ cấu thù lao tài chính của Công ty, chiếm 9,7% năm 2019; 9,9% năm 2020 và 11,5% năm 2021. Như vậy có thể thấy, kết cấu thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Visaho tương đối hợp lý với tỷ lệ thành phần tiền lương và phụ cấp chiếm trên 73%. Ngoài ra, tỷ trọng tiền thưởng trong kết cấu thù lao tài chính của Công ty tuy có tăng trong giai đoạn 2019-2021 nhưng vẫn còn thấp, chưa thực sự tạo ra động lực lao động cho nhân viên.

Bảng 2.8: Kết cấu tiền lương và phụ cấp lương của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho giai đoạn 2019-2021

Đơn vị tính: %

Nội dung	2019	2020	2021
1. Tiền lương cơ bản	91,6	91,5	91,7
2. Tiền hỗ trợ, trợ cấp	8,4	8,5	8,3
Tổng	100,0	100,0	100,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo Bảng 2.8, kết cấu tiền lương của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho giai đoạn 2019-2021 gồm tiền lương cơ bản và tiền hỗ trợ, trợ cấp. Trong đó, tỷ lệ tiền lương cơ bản chiếm tỷ lệ lớn đến 91,7% tổng tiền lương tháng của nhân viên. Kết cấu tiền lương của Công ty không có cấu phần tiền lương hiệu quả công việc. Điều này có thể khiến cho nhân viên không quan tâm nhiều đến kết quả thực hiện công việc dẫn đến không tạo ra động lực lao động cho nhân viên.

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

Tiền lương không chỉ là phương tiện để nhân viên có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Sử dụng tiền lương để khuyến khích nhân viên là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp nhân viên nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả lao động.

Tại Công ty Cổ phần Visaho, việc tính lương cho nhân viên do phòng Tổ chức Hành chính chịu trách nhiệm tính toán và phòng Kế hoạch Tài chính thực hiện chi trả. Tiền lương của nhân viên được tính trên cơ sở thời gian làm việc thực tế của nhân viên trong tháng.

Nguyên tắc trả lương: Công ty Cổ phần Visaho thanh toán tiền lương cho nhân viên vào ngày mùng 10 hàng tháng. Trường hợp ngày mùng 10 rơi vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ, tết thì ngày trả lương là ngày làm việc liền kề trước đó. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng VPbank.

Hình thức trả lương: Hiện nay, Công ty Cổ phần Visaho đang áp dụng các hình thức trả lương cho nhân viên như sau:

Tiền lương tháng ($TL_{\text{tháng}}$) được tính như sau:

$$TL_{\text{tháng}} = TL_{\text{cbi}} + \text{Tiền hỗ trợ} + TL_{\text{lđ,tg,bsc 3}}$$

Trong đó:

(a) *Tiền lương cơ bản (TL_{cbi})*: Là mức tiền lương chính ghi trong hợp đồng lao động theo hệ thống thang lương của công ty. Lương cơ bản là cơ sở để tham gia BHXH, BHYT, BHTN và thực hiện các chế độ đối với nhân viên theo quy định hiện hành của Bộ luật lao động như (Chế độ làm đêm, làm thêm giờ, nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc có hưởng lương theo quy định của Luật Lao động hiện hành).

Hệ thống thang bảng lương công ty được xây dựng dựa trên vị trí công việc và năng lực của nhân viên đảm nhận công việc. Mỗi vị trí công việc sẽ gồm 21 bậc lương, trong đó mỗi bậc lương tương ứng với yêu cầu về năng lực của nhân viên đảm nhận công việc cần đạt được. Công ty đã xây dựng khung năng lực cho các vị trí nhân viên và đây là cơ sở để trả lương cho nhân viên.

(b) *Tiền hỗ trợ*: Là các khoản hỗ trợ cùng với tiền lương cho nhân viên nhằm hỗ trợ những khó khăn, tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên làm việc và được ghi thành một mục riêng trong hợp đồng lao động, gồm:

**Hỗ trợ đi lại*

Dựa trên điều kiện đi lại từ nơi ở của nhân viên đến địa điểm làm việc, Công ty hỗ trợ tiền đi lại cho nhân viên là: 300.000 VNĐ/tháng. Mức hỗ trợ đi lại sẽ được thanh toán vào tài khoản cá nhân của nhân viên vào kỳ hạn trả lương hàng tháng theo số ngày làm việc thực tế của tháng đó.

**Hỗ trợ điện thoại*

Để hỗ trợ nhân viên chi phí sử dụng điện thoại trong quá trình làm việc, Công ty áp dụng chính sách hỗ trợ tiền điện thoại cho toàn bộ nhân viên với mức hỗ trợ là: 300.000 VNĐ/tháng. Mức hỗ trợ điện thoại sẽ được thanh toán vào tài khoản cá nhân của nhân viên vào kỳ hạn trả lương hàng tháng theo số ngày làm việc thực tế của tháng đó.

**Hỗ trợ ăn ca*

Công ty chi trả hỗ trợ ăn ca cho toàn bộ nhân viên với mức hỗ trợ là: 1.000.000 VNĐ/tháng. Mức hỗ trợ ăn ca được thanh toán vào tài khoản cá nhân của nhân viên vào kỳ hạn trả lương hàng tháng theo số ngày làm việc thực tế của tháng đó.

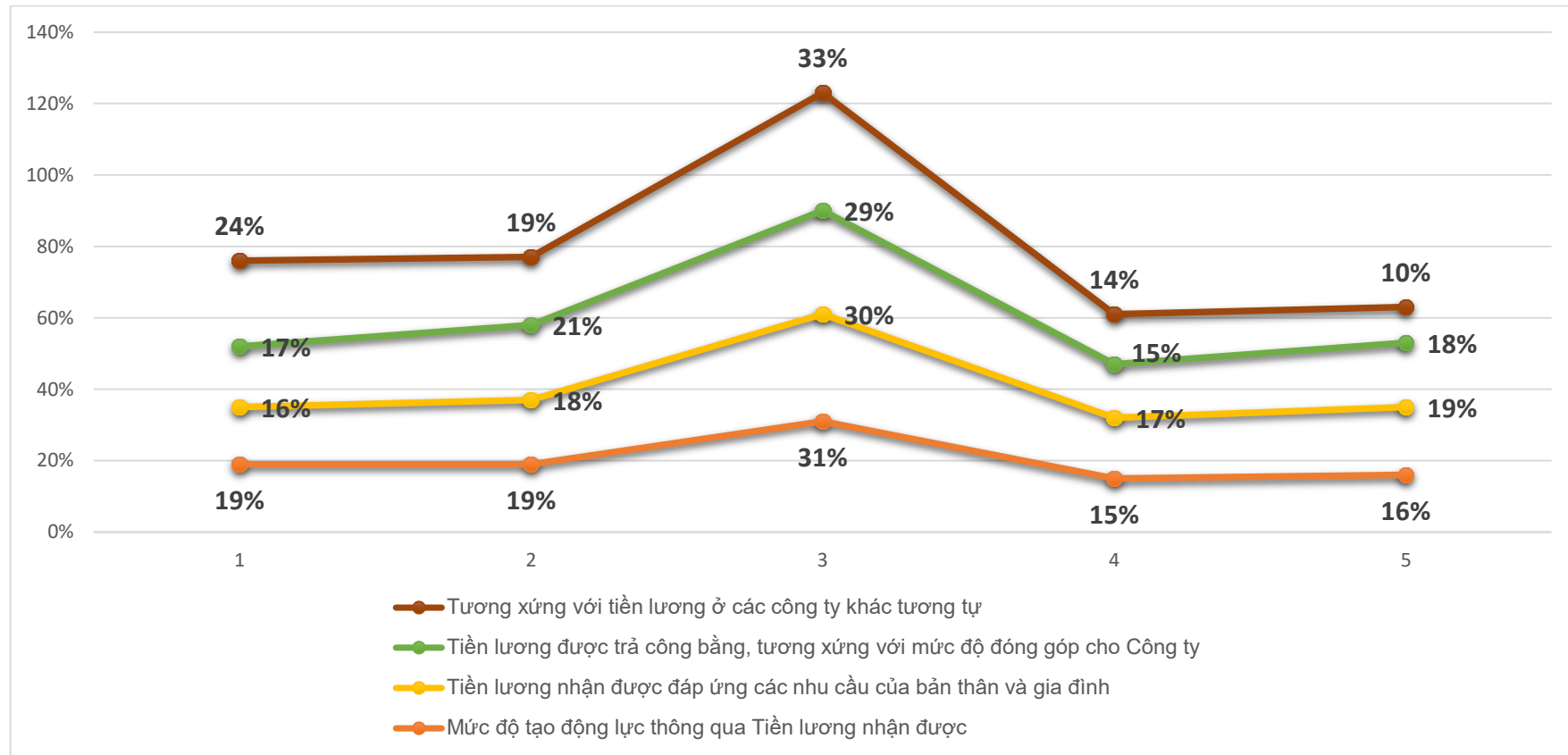
(c) $TL_{lđ,tg,bsc3}$: là tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương bổ sung làm ca 3. Tính theo quy định của Luật lao động.

**Bảng 2.9: Mức lương bình quân hàng tháng của nhân viên
Công ty Cổ phần Visaho qua các năm**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2019	2020	2021
1. Tổng quỹ lương năm của nhân viên	Triệu đồng	11.430	16.005,6	16.800
2. Tổng số nhân viên	Người	127	171	175
3. Tiền lương bình quân /người/năm	Triệu đồng/ năm	90	93,6	96
4. Tiền lương bình quân /người/tháng	Triệu đồng	7,5	7,8	8,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Số liệu tại Bảng 2.9 cho thấy tiền lương bình quân của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho nhận được trong giai đoạn 2019 – 2021 biến động tăng lên. Năm 2020 là 7,8 triệu đồng/tháng (tăng 300.000 VNĐ/tháng so với năm 2019) tương đương với tỷ lệ tăng là 4%; năm 2021 là 8,0 triệu đồng/tháng (tăng 200.000 VNĐ/tháng so với năm 2020), tương đương với tỷ lệ tăng là 3%. So với chỉ số giá tiêu dùng năm 2020 và 2021 được công bố bởi Tổng Cục thống kê lần lượt là 3,23% và 1,84% thì tỷ lệ tăng lương của công ty cơ bản vẫn đảm bảo được tỷ lệ tăng phù hợp với tỷ lệ tăng của hàng hoá. So với mặt bằng tiền lương của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực khác trên địa bàn thành phố Hà Nội, mức lương của nhân viên ở mức trung bình. Để lấy ý kiến của nhân viên Công ty về mức độ tạo động lực của tiền lương, tiền công tác giả đã tiến hành khảo sát với kết quả được minh hoạ theo Biểu đồ 2.10 dưới đây.



Biểu đồ 2.10: Đánh giá của nhân viên về mức độ tạo động lực lao động của tiền lương tại Công ty Cổ phần Visaho

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo số liệu khảo sát tại Biểu đồ 2.10 ở trên, với tiêu chí “Tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu cá nhân và gia đình” của nhân viên có 19 phiếu ứng với 19% đánh giá ở mức rất cao; có 17 phiếu ứng với 17% đánh giá ở mức cao; có 30 phiếu ứng với 30% đánh giá ở mức độ trung bình; có 18 phiếu ứng với 18% đánh giá ở mức độ thấp và có 16 phiếu ứng với 16% đánh giá ở mức độ rất thấp. Tiêu chí “Tiền lương được trả công bằng, tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty” của nhân viên có 18 phiếu ứng với 18% đánh giá rất cao; có 15 phiếu ứng với 15% đánh giá cao; có 29 phiếu ứng với 29% đánh giá trung bình; có 21 phiếu ứng với 21% đánh giá thấp và có 17 phiếu ứng với 17% đánh giá rất thấp. Tiêu chí “Tương xứng với tiền lương ở các công ty khác tương tự” có 10 phiếu ứng với 10% đánh giá rất cao; có 14 phiếu ứng với 14% đánh giá cao; có 33 phiếu ứng với 33% đánh giá trung bình; có 19 phiếu ứng với 19% thấp; có 24 phiếu ứng với 24% đánh giá rất thấp.

Đánh giá chung về mức độ tạo động lực cho nhân viên thông qua tiền lương nhận được 16 phiếu ứng với 16% đánh giá ở mức độ rất cao; có 15 phiếu ứng với 15% đánh giá cao; có 31 phiếu ứng với 31% đánh giá trung bình; có 19 phiếu ứng với 19% đánh giá thấp; có 19 phiếu ứng với 19% đánh giá rất thấp. Nhìn chung, một số nhân viên trả lời phiếu có cái nhìn tích cực về mức độ tạo động lực làm việc của tiền lương nhận được. Tuy nhiên, vẫn có đến 38% cảm thấy tiền lương tạo động lực làm việc thấp và rất thấp. Hơn thế, thị trường lao động ngành quản lý vận hành tòa nhà là thị trường mới, nhân sự ngành còn thiếu và có nhiều biến động lớn, do vậy đòi hỏi công ty cần chú trọng nhiều hơn đến chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua tiền lương, phụ cấp lương nhằm thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn nữa để hoàn thành vượt mức kế hoạch doanh thu mục tiêu.

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

Bên cạnh tiền lương, tiền công, Công ty Cổ phần Visaho cũng coi trọng chính sách tiền thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho nhân viên tích cực, hăng say làm việc để kết quả lao động tốt hơn. Nguồn hình thành các quỹ tiền thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận Công ty. Hằng năm, Công ty đều tăng quỹ tiền thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Hàng năm, Công ty Cổ phần Visaho thực hiện trao giải thưởng Tổng Giám đốc cho nhân viên để ghi nhận sự cố gắng, nỗ lực của nhân viên đó trong năm. Mức tiền thưởng của giải thưởng Tổng Giám đốc dao động cho mỗi cá nhân từ 1.000.000 VNĐ đến 2.000.000 VNĐ. Nhân viên cảm thấy tự hào khi được trao giải thưởng này. Tuy nhiên, để đạt được giải thưởng này, nhân viên sẽ phải phấn đấu và cố gắng cả năm để thể hiện sự cố gắng, nỗ lực của mình. Thời gian phấn đấu dài và mức thưởng chưa cao nên khiến nhân viên không có động lực phấn đấu làm việc để được trao giải thưởng này.

Ngoài ra, Công ty còn thực hiện việc chi thưởng tháng lương 13 và thưởng theo thành tích kinh doanh của Công ty cho nhân viên. Tùy thuộc vào thành tích kinh doanh của công ty từng năm, Công ty sẽ chi trả thưởng cho nhân viên với mức thưởng dao động từ 0,3 – 0,5 tháng tiền lương cơ bản của nhân viên theo từng năm. Tỷ lệ thưởng áp dụng cho cấp nhân viên trong từng năm là giống nhau, không có sự khác biệt, trừ một số người lao động bị xử lý vi phạm kỷ luật lao động thì mức hưởng sẽ thấp hơn theo quy định tại Nội quy lao động Công ty. Khoản thưởng này phần nào khiến cho nhân viên yên tâm về thu nhập nhưng chưa đủ kích thích nhân viên nỗ lực làm việc để tăng năng suất, hiệu quả làm việc. Nhân viên có tâm lý chỉ cần thực hiện công việc ở mức độ hoàn thành, không cần kết quả xuất sắc, vì dù có đạt kết quả xuất sắc thì mức thưởng cũng không cao hơn.

Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua tiền thưởng sẽ khó có tác dụng lớn nếu không gắn đánh giá thực hiện công việc với tỷ lệ thưởng. Để lấy ý kiến của nhân viên Công ty về tiền thưởng, tác giả đã tiến hành khảo sát với kết quả được minh họa theo bảng dưới đây.

Bảng 2.11: Mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua tiền thưởng tại Công ty Cổ phần Visaho

Stt	Tiêu chí	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
	Mức độ tạo động lực làm việc thông qua Tiền thưởng	Số phiếu	9	28	34	22	8
		Tỷ lệ %	9%	28%	34%	22%	8%
1.	Mức thưởng có tính chất khuyến khích nhân viên	Số phiếu	7	20	35	30	8
		Tỷ lệ %	7%	20%	35%	30%	8%
2.	Chế độ khen thưởng của Công ty đa dạng và phù hợp với công việc	Số phiếu	8	35	30	20	7
		Tỷ lệ %	8%	35%	30%	20%	7%
3.	Được khen thưởng đúng lúc và kịp thời	Số phiếu	10	30	33	18	9
		Tỷ lệ %	10%	30%	33%	18%	9%
4.	Chính sách khen thưởng của Công ty đem lại nỗ lực trong công việc của nhân viên	Số phiếu	10	28	36	18	8
		Tỷ lệ %	10%	28%	36%	18%	8%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên Công ty Cổ phần Visaho về tiền thưởng nêu tại Bảng 2.11 ở trên cho thấy: Tiêu chí “Chính sách thưởng của Công ty đem lại nỗ lực trong công việc của nhân viên” có 8% nhân viên đánh giá ở mức rất cao; có 18% nhân viên đánh giá cao; có 36% đánh giá trung bình; có 28% nhân viên đánh giá mức thấp và 10% đánh giá rất thấp. Đánh giá chung về tạo động lực lao động thông qua chính sách thưởng, có đến 37% nhân viên đánh giá mức rất thấp và thấp; có đến 34% nhân viên đánh giá trung bình; chỉ có 30% nhân viên đánh giá cao và rất cao. Như vậy, chính sách thưởng có tác dụng kích thích nỗ lực làm việc với một bộ phận nhân viên, tuy nhiên chính sách thưởng vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với một tỷ lệ lớn nhân viên trong Công ty (37%). Do đó, Công ty cần hoàn thiện chính sách thưởng để kích thích nhân viên nỗ lực hơn nữa trong công việc.

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

Ngoài tiền lương, tiền công, tiền thưởng, nhân viên cũng rất quan tâm đến chế độ phúc lợi họ nhận được ngoài lương như các chế độ của bảo hiểm xã hội gồm trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất và chế độ bảo hiểm y tế; các khoản tiền tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên, tổ chức hoạt động nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, các khoản tiền hỗ trợ hiếu, hỉ...

Nhân viên được hưởng 12 ngày phép tương ứng với 12 tháng làm việc. Cứ 3 năm làm việc tại Công ty, nhân viên được hưởng thêm 1 ngày phép hàng năm.

Nhân viên được nghỉ làm việc và hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết sau:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 Dương lịch)

- Tết Âm lịch 05 ngày (01 ngày cuối năm và 04 ngày đầu năm âm lịch)
- Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30/4 Dương lịch)
- Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 1/5 Dương lịch)
- Quốc khánh 02 ngày (ngày 2/9 dương lịch và 01 ngày liền kề trước hoặc sau)

- Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10/3 Âm lịch).

Nếu những ngày nghỉ này trùng vào ngày nghỉ hằng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày kế tiếp.

Nhân viên được nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân nhân viên kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Cha, mẹ đẻ (kể cả vợ, chồng), cha, mẹ nuôi (kể cả vợ, chồng), vợ hoặc chồng, con đẻ, con nuôi chết: Nghỉ 03 ngày.
- Con đẻ, con nuôi kết hôn: Nghỉ 01 ngày.

Bảng 2.12: Quy chế phúc lợi của Công ty Cổ phần Visaho

Stt	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1.	Ngày thành lập công ty	Quà tặng trị giá 300.000 VNĐ
2.	Tết Nguyên đán	Quà tặng: 500.000 VNĐ
3.	Người lao động kết hôn	1.000.000 VNĐ
4.	Người lao động sinh con	500.000 VNĐ
5.	Người lao động ốm đau	500.000 VNĐ
6.	Người lao động mất	2.000.000 VNĐ và hỗ trợ gia đình người lao động: 5.000.000 VNĐ
7.	Con người lao động kết hôn	500.000 VNĐ

Stt	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
8.	Tử thân phụ mẫu của người lao động, vợ/chồng người lao động mất, con người lao động mất	1.000.000 VNĐ
9.	Du lịch công ty (1 lần/1 năm)	2.000.000 VNĐ
10.	Khám sức khỏe định kỳ (1 lần/1 năm)	1.000.000 VNĐ
11.	Tổ chức sinh nhật cho nhân viên	Từ 1.000.000 VNĐ đến 3.000.000 VNĐ/dự án
12.	Tổ chức ngày 8/3 theo dự án	Từ 1.000.000 VNĐ đến 3.000.000 VNĐ/dự án

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Các hoạt động teambuilding, du lịch công ty, sinh nhật, các hoạt động giao lưu ... là các hoạt động khích lệ, cổ vũ tinh thần và gắn kết nhân viên rất hiệu quả, đặc biệt là đối với đội ngũ nhân viên trẻ. Tại Công ty Cổ phần Visaho, với số lượng nhân viên trẻ chiếm tỷ lệ lớn thì các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, du lịch công ty, giao lưu... càng trở lên quan trọng.

Để đánh giá về chính sách phúc lợi tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của nhân viên, kết quả được thể hiện như sau:

Bảng 2.13: Mức độ tạo động lực lao động cho nhân viên của phúc lợi tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

Stt	Tiêu chí	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5

Stt	Tiêu chí	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
	Mức độ tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	8%	14%	57%	16%	9%
1.	Chế độ phúc lợi tài chính phong phú đa dạng	12%	15%	55%	10%	8%
2.	Chế độ phúc lợi tài chính được xây dựng trên nhu cầu của người lao động	13%	16%	57%	9%	5%
3.	Được tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên	-	-	60%	30%	10%
4.	Được tổ chức hoạt động nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, teambuilding...	5%	7%	60%	16%	12%
5.	Phúc lợi tài chính nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	3%	19%	55%	14%	9%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

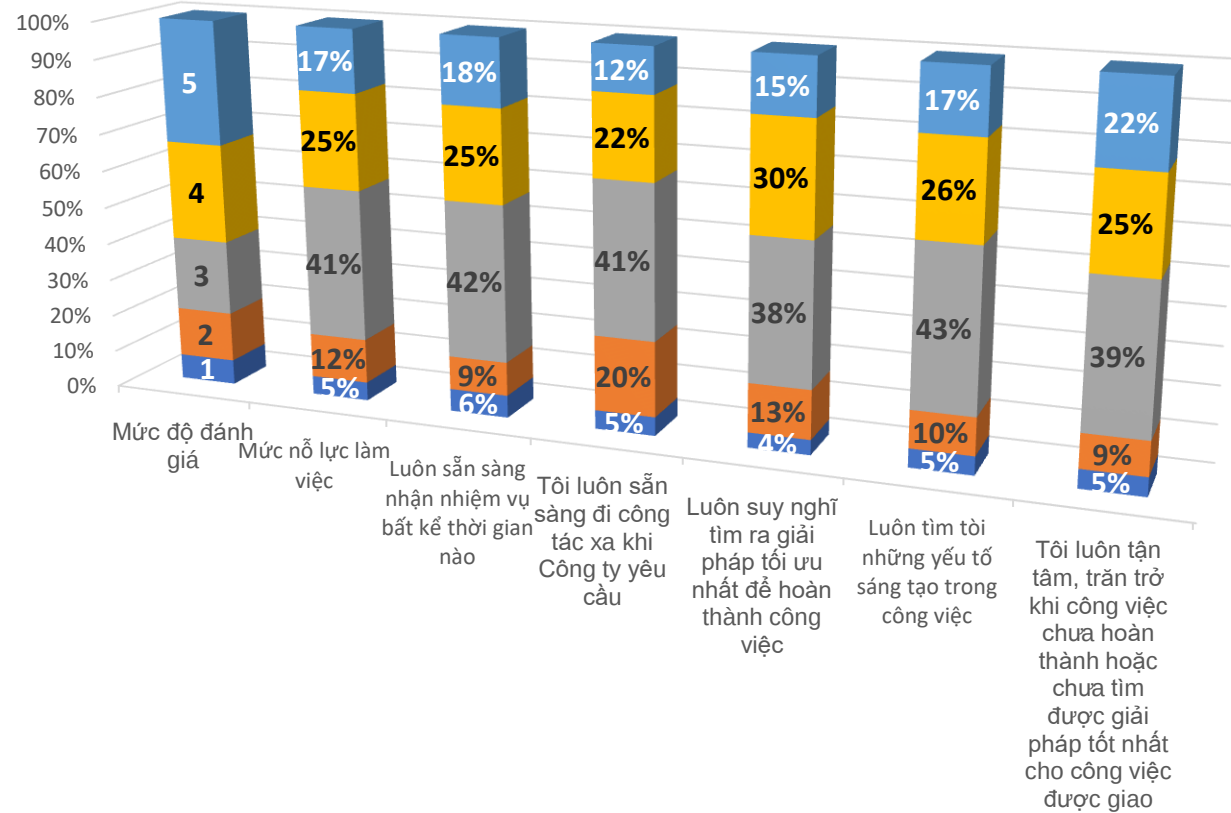
Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.13 ở trên, đánh giá về mức độ tạo động lực lao động của phúc lợi tài chính có 9 phiếu ứng với 9% đánh giá ở mức độ rất cao; có 16 phiếu ứng với 16% đánh giá ở mức độ cao; có 57 phiếu ứng với 57% đánh giá ở mức độ trung bình; có 14 phiếu ứng với 14% đánh giá ở mức độ thấp và 8 phiếu ứng với 8% đánh giá ở mức độ rất thấp. Nhìn chung, nhân viên đánh giá tập trung nhiều ở cấp độ trung bình của tạo động

lực lao động thông qua phúc lợi tài chính tại Công ty. Do vậy, Công ty cần hoàn thiện hơn nữa chính sách phúc lợi tài chính để tạo động lực lao động cho nhân viên tốt hơn.

2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

2.3.1. Mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên Công ty do tác động của thù lao tài chính

Để đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Visaho sau khi Công ty thực hiện tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như Biểu đồ 2.14 dưới đây.



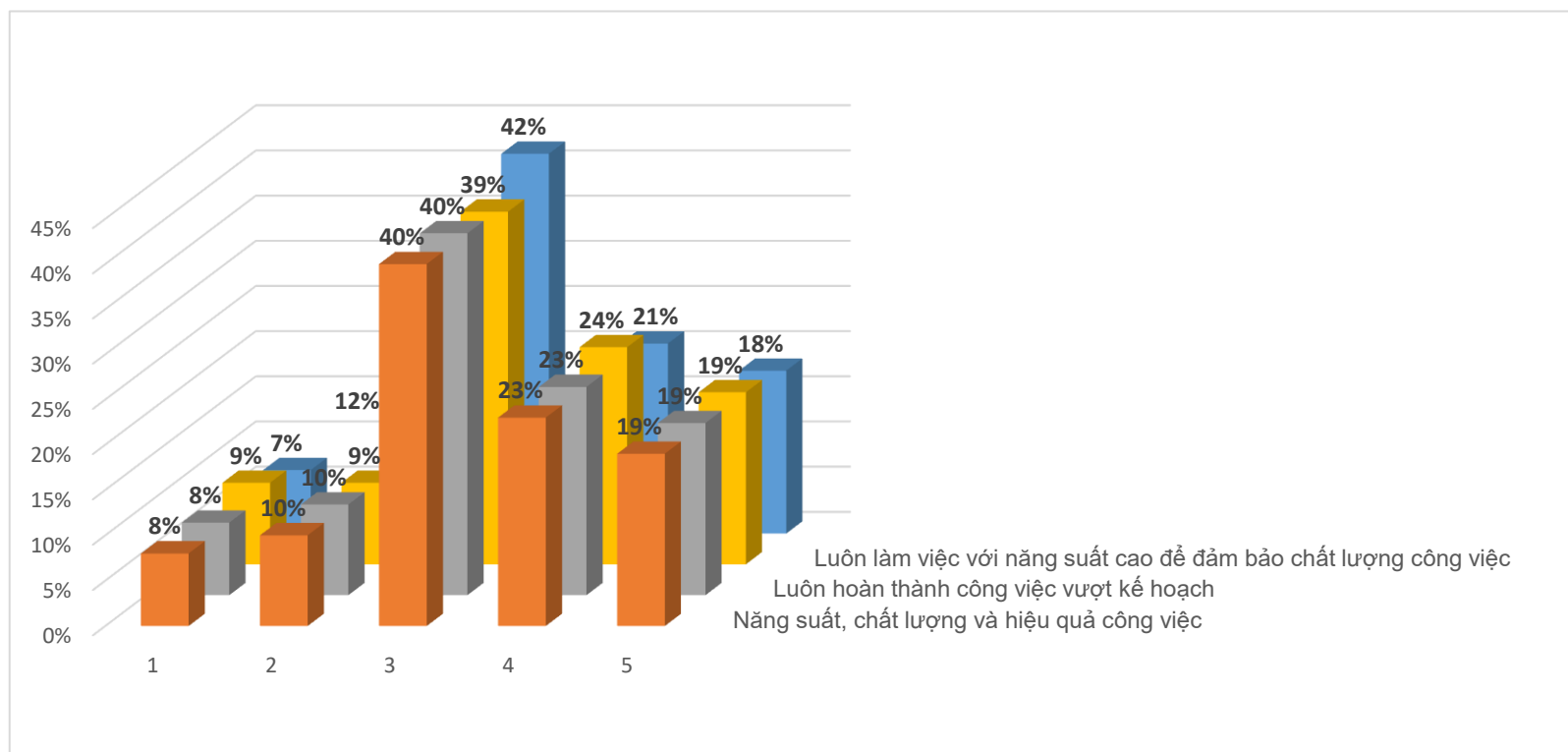
Biểu đồ 2.14: Đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên do tác động của thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Số liệu kết quả khảo sát tại Biểu đồ 2.14 cho thấy: mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên được đánh giá ở mức rất cao và rất cao chiếm 42% nhân viên; đánh giá mức độ trung bình chiếm 41% nhân viên; đánh giá mức độ thấp và rất thấp chiếm 17% nhân viên. Kết quả trên đã phân nào đánh giá thực trạng chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho đã phân nào hiệu quả đối với một bộ phận nhân viên. Tuy nhiên, vẫn còn đến một bộ phận nhân viên (17%) chưa nỗ lực làm việc sau khi Công ty áp dụng chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

2.3.2. Năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên Công ty do tác động của thù lao tài chính

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Visaho sau khi Công ty thay đổi chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả minh họa tại Biểu đồ 2.15 dưới đây. Biểu đồ 2.15 cho thấy: năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được đánh giá ở mức rất cao và cao chiếm 42%, chiếm tỷ lệ lớn nhất; đánh giá ở mức độ trung bình chiếm 40% nhân viên; đánh giá thấp và rất thấp chiếm 18% nhân viên. Kết quả cho thấy việc tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho đã phân nào đạt được hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của 18% nhân viên vẫn chưa thay đổi tích cực sau khi Công ty áp dụng chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính. Do vậy, Công ty cần nghiên cứu và hoàn thiện hơn nữa chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.



Biểu đồ 2.15: Năng suất lao động và hiệu quả công việc do tác động của thù lao tại chính tại Công ty Cổ phần Visaho

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

2.3.3. Sự gắn bó của nhân viên với Công ty do tác động của thù lao tài chính

Để đánh giá sự gắn bó của nhân viên tại Công ty Cổ phần Visaho sau khi Công ty triển khai áp dụng chính sách thù lao tài chính, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.16: Mức độ gắn bó của nhân viên do tác động của thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

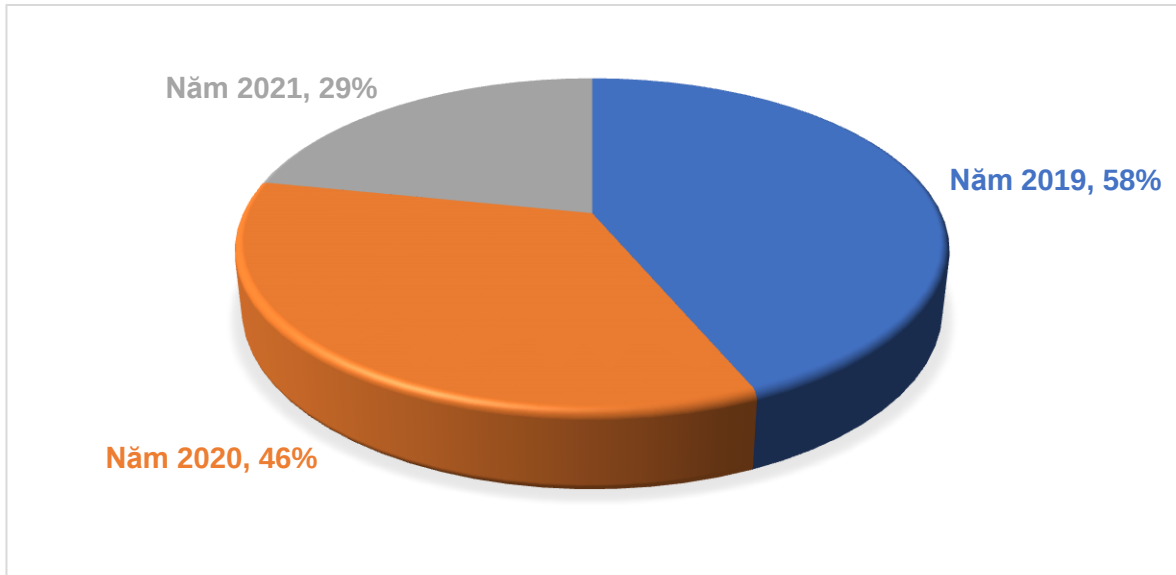
Stt	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
	Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty	7%	8%	39%	26%	21%
1.	Tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty với điều kiện thù lao tài chính như hiện tại	5%	6%	39%	27%	23%
2.	Tôi sẽ không chuyển đi công ty khác kể cả công ty đó có thù lao tài chính tốt hơn	9%	9%	39%	24%	19%

“Nguồn: Khảo sát của tác giả”

Kết quả khảo sát tại Bảng 2.16 cho thấy: Tiêu chí “Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty” có đến 47% nhân viên đánh giá cao và rất cao; có 39% nhân viên đánh giá trung bình; 15% nhân viên đánh giá thấp và rất thấp.

Ngoài ra, mức độ gắn bó của nhân viên còn được thể hiện thông qua tỷ lệ nhân viên nghỉ việc với lý do xuất phát từ thù lao tài chính qua các năm. Phòng Tổ chức Hành chính đã tiến hành khảo sát lấy ý kiến của nhân viên

nghỉ việc về lý do họ nghỉ việc. Theo đó, lý do nghỉ việc của nhân viên xuất phát từ thù lao tài chính trong giai đoạn 2019-2021 được minh họa tại Biểu đồ 2.17 dưới đây.



Biểu đồ 2.17: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc với lý do xuất phát từ thù lao tài chính giai đoạn 2019-2021

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Công ty Cổ phần Visaho)

Theo số liệu tại Biểu đồ 2.17 cho thấy, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc vì lý do xuất phát từ thù lao tài chính giai đoạn 2019-2021 giảm đáng kể qua các năm: từ 58% năm 2019 xuống 46% năm 2020 (giảm 12% so với năm 2019), xuống 29% năm 2021 (giảm 17% so với năm 2020). Kết quả trên cho thấy sự gắn bó của nhân viên với Công ty phát triển theo hướng tích cực khi Công ty triển khai chính sách thù lao tài chính mới theo từng năm. Điều này phần nào thấy được hiệu quả chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Visaho.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

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

Pháp luật, chính sách của Chính phủ:

- Công ty Cổ phần Visaho nói riêng và các doanh nghiệp, tổ chức khác nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh đối với các Công ty Cổ phần. Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của công ty.

- Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực quản lý vận hành, Công ty Cổ phần Visaho cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế có ảnh hưởng lớn đến Công ty. Người lao động tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của công ty có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến lao động tại công ty. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty Cổ phần Visaho nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

Thị trường lao động của ngành nghề hoạt động:

- Cách đây khoảng 10 năm, nhiều người chưa biết đến ngành quản lý toà nhà, cũng chưa có nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Những năm trở lại đây, tốc độ đô thị hoá nhanh, nhu cầu của người dân cũng như doanh nghiệp tăng nhanh cơ hội cho các tổ chức hoạt động về lĩnh vực quản lý toà nhà phát triển.

- Với con số hàng ngàn chung cư trong cả nước, chưa kể hàng ngàn tòa nhà văn phòng và các công trình khác, thì có thể thấy nhu cầu về lực lượng lao động trong ngành quản lý toà nhà là không hề nhỏ. Các trường dạy nghề hiện nay chưa đào tạo đội ngũ kỹ thuật chuyên sâu cho tòa nhà. Hầu hết chỉ

đào tạo từng bộ môn riêng lẻ như điện, điện lạnh, cấp thoát nước ... Trong đó một số ngành rất khó tuyển như cấp thoát nước. Hơn nữa, cấp độ đào tạo đại học chiếm nhiều sự quan tâm của xã hội, các bậc cao đẳng hoặc trung cấp không hấp dẫn người học cũng góp phần hạn chế nguồn cung lao động. Ở thời điểm hiện tại, nhu cầu về lực lượng lao động trong ngành vận hành toà nhà ngày càng tăng và nguồn cung lao động vẫn còn nhiều hạn chế cả về số lượng và chất lượng, đồng nghĩa với việc người lao động có nhiều lựa chọn hơn về doanh nghiệp để làm việc và gắn bó. Do vậy, VISAHO cần phải chú trọng và ngày càng hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.

Chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoạt động:

- Lao động chủ yếu của Công ty là lực lượng lao động luôn khan hiếm trên thị trường, do đó sẽ luôn có nhiều doanh nghiệp tìm cách thu hút lao động giỏi trong lĩnh vực quản lý vận hành toà nhà về làm việc với mức thu nhập cao hơn và chế độ đãi ngộ tốt hơn. Do đó, Công ty cũng chịu ảnh hưởng của các chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác.

- Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng ngành nghề giống nhau, như Savills, CBRE, Công ty phát triển nhà Hà Nội luôn tìm cách thu hút nhân tài trong lĩnh vực quản lý vận hành toà nhà. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, Công ty Cổ phần Visaho phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn bằng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

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

Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp:

- *Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức:* Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Visaho là hướng tới trở thành doanh nghiệp bất động sản số 1 tại Việt Nam với năng lực dịch vụ chất lượng cao và chuyên nghiệp vượt trội. Với mục tiêu và định hướng như vậy, Công ty chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính phù hợp để thu hút nhân tài, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công.

- *Khả năng tài chính của tổ chức:* Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động lớn, đặc biệt với Công ty Cổ phần Visaho. Với đặc thù công ty cổ phần với sự tham gia của 2 cổ đông lớn đến từ Nhật Bản, VISAHO có nguồn tài chính mạnh cho hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

- *Các nhân tố thuộc về người sử dụng lao động:* Để đạt được mục tiêu chiến lược, Ban TGD luôn giữ vững quan điểm coi nguồn nhân lực là tài sản vô giá, là sức mạnh cốt lõi, bền vững và ưu thế cạnh tranh của VISAHO so với các đối thủ trên thị trường. Do đó, Công ty đã cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương, thưởng, chế độ phúc lợi tài chính. Các hoạt động này cần được tổ chức thường xuyên hơn để thu hút lao động tại Công ty Cổ phần Visaho. Để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh chính là do sự quan tâm của Ban TGD Công ty trong việc tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính.

Các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên:

- *Nhu cầu của nhân viên:* Hiện nay, Công ty Cổ phần Visaho sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của nhân viên tại Công ty là lương, thưởng cao, phúc lợi tài chính tốt 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 và đem lại năng suất, hiệu quả làm việc cao. Chính vì vậy, tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính là rất cần thiết đối với Công ty Cổ phần Visaho.

2.5. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

2.5.1. Những mặt đạt được

Về kết cấu thù lao tài chính: Tỷ lệ các thành phần của thù lao tài chính gồm tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính được phân chia tương đối hợp lý. Trong đó, tỷ lệ tiền lương chiếm trên 70% tổng thù lao tài chính nhân viên được hưởng cũng phần nào khiến nhân viên yên tâm về khoản thu nhập của mình trong tháng, giúp họ duy trì động lực lao động.

Về chính sách tiền lương: Công ty đã xây dựng quy chế tiền lương rõ ràng, chi tiết, tuân thủ theo quy định của pháp luật và hợp đồng lao động, cách tính lương minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ, đúng hạn cho nhân viên, đảm bảo mức sống tối thiểu cho nhân viên. Tiền lương trả cho nhân viên được dựa trên vị trí công việc và năng lực của nhân viên. Ngoài ra, Công ty còn chi trả các khoản tiền hỗ trợ như trợ cấp xăng xe, điện thoại, ăn ca cho nhân viên để đảm bảo đời sống cho nhân viên. Tỷ lệ tăng lương hàng năm có xét đến yếu tố tỷ lệ chỉ số giá tiêu dùng do Tổng cục Thống kê công bố.

Về chính sách tiền thưởng: Công ty có chính sách thưởng cho nhân viên và phần nào động viên, khích lệ nhân viên, tạo cho nhân viên có niềm tin vào công việc đang làm.

Về phúc lợi tài chính: Chế độ phúc lợi tài chính đầy đủ như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ hiếu hỉ, thai sản, ốm đau... Phần lớn nhân viên đều hài lòng về chế độ phúc lợi tài chính của Công ty.

Công ty đã có những thành công nhất định trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên, tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

2.5.2. Những hạn chế và các nguyên nhân chủ yếu

2.5.2.1. Những hạn chế

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Visaho vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể như sau:

- *Về kết cấu thù lao tài chính:* Tỷ lệ thành phần tiền thưởng trong kết cấu thù lao tài chính của Công ty mới ở mức duy trì động lực lao động của nhân viên, chưa thực kích thích nhân viên nỗ lực làm việc để đạt kết quả thực hiện công việc cao hơn. Ngoài ra, trong kết cấu tiền lương tháng của nhân viên mới chỉ gồm tiền lương cơ bản và phụ cấp, hỗ trợ, chưa có yếu tố tiền lương hiệu quả thực hiện công việc nên không có tác dụng kích thích nhân viên nỗ lực làm việc.

- *Về chính sách tiền lương:* Việc trả lương cho nhân viên tại Công ty chưa gắn với lương hiệu quả thực hiện công việc. Công ty chưa xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên.

- *Về chính sách tiền thưởng:* Chính sách tiền thưởng hiện nay còn nhiều hạn chế như: hình thức thưởng không đa dạng, chưa kịp thời, hình thức thưởng cuối năm cũng chưa công bằng, mức thưởng còn thấp, chưa tương xứng với mức độ đóng góp của nhân viên, chưa gắn tiền thưởng với kết quả đánh giá thực hiện công việc nên chưa kích thích được nhân viên phát huy tối đa hiệu suất làm việc.

- *Về phúc lợi tài chính:* Các chính sách phúc lợi tài chính, hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc và các phúc lợi tự nguyện mới ở mức cơ bản, chưa thực sự đa dạng, phong phú và có tính hấp dẫn, ưu thế hơn các doanh nghiệp khác.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Hiện tại, các văn bản về tiêu chuẩn, điều kiện xét tăng lương, tỷ lệ tăng lương chưa được quy định một cách rõ ràng. Công ty cũng chưa xây dựng, lượng hóa được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa được thực hiện một cách có kế hoạch, rõ ràng, minh bạch, chưa có công cụ đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của Ban Tổng giám đốc Công ty chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất của nhân viên còn mang tính thụ động, chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Ví dụ như Công ty mới chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc và một số phúc lợi tự nguyện ở mức cơ bản, chưa chú trọng đến các chế độ phúc lợi tự nguyện cao, mang tính thu hút và cạnh tranh với các đối thủ trong cùng lĩnh vực hoạt động.

Công ty chưa xây dựng và đầu tư vào thực hiện hoạt động điều tra thông tin chính sách lương, thưởng, phúc lợi của các công ty đối thủ cũng như cập nhật kịp thời các chính sách, pháp luật liên quan của Chính phủ.

Công ty vẫn chưa tiến hành hoạt động nghiên cứu nhu cầu của nhân viên một cách bài bản và có kế hoạch. Nếu không nắm bắt được đúng nhu cầu thì sẽ rất dễ gây ra tạo động lực không đúng đối tượng, không phù hợp sẽ không thúc đẩy được động lực cho nhân viên trong Công ty, đôi khi còn là sự lãng phí nguồn tài lực khi không biết cách khai thác và sử dụng.

Về phía nhân viên, do nhận thức, quan điểm của họ trong Công ty còn chưa thống nhất. Tại Công ty Cổ phần Visaho, nhân viên chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu hoặc đưa ra ý kiến về quyền lợi và trách nhiệm của bản thân;

khuyến Ban TGD khó tiếp cận với nhu cầu của nhân viên và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính đang được áp dụng tại Công ty Cổ phần Visaho với những mặt tích cực đã đạt được, các hạn chế tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp để công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính được hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VISAHO

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

3.1.1. *Phương hướng phát triển của Công ty*

Ban TGD công ty đề ra mục tiêu phát triển xây dựng Công ty Cổ phần Visaho hướng tới trở thành doanh nghiệp dịch vụ Bất động sản số 1 Việt Nam với “chất lượng cao và chuyên nghiệp vượt trội”, trên cơ sở đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên.

Đối với VISAHO thì mục tiêu dịch vụ chất lượng cao và chuyên nghiệp vượt trội luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, Công ty mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, mở rộng kinh doanh, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình. Nhận thức được điều đó nên Công ty Cổ phần Visaho đã đặt ra mục tiêu cơ bản đến năm 2025 như sau:

- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty.
- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của Công ty.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ của Công ty, hướng tới trở thành doanh nghiệp số 1 Việt Nam với “Năng lực dịch vụ chất lượng cao và chuyên nghiệp”.

- Tăng số lượng dự án toà nhà quản lý, dự kiến tăng 10 dự án mỗi năm và tập trung vào các toà nhà thuộc phân khúc cao cấp.

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của Công ty đề ra đến năm 2025 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty. Đây là mục tiêu lớn của Công ty vì nó có tác động, ảnh hưởng mạnh mẽ tới các mục tiêu phát triển khác của Công ty trong tương lai.

3.1.2. Công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty trong thời gian tới

Công ty Cổ phần Visaho định hướng đến năm 2025 Công ty có một đội ngũ nhân viên chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Tổng Giám đốc công ty đã định hướng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho với những nội dung cơ bản sau:

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

- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính không chỉ thuộc về trách nhiệm của Ban TGD mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của đội ngũ nhân viên Công ty.

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

- Công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính cần đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, cố gắng, nỗ lực duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử với nhân viên.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho

3.2.1. Hoàn thiện kết cấu thù lao tài chính

Điều chỉnh tỷ lệ các thành phần của thù lao tài chính cho phù hợp: Tăng tỷ lệ cấu phần tiền thưởng trong kết cấu thù lao tài chính, chiếm khoảng 20%-30% tổng thù lao tài chính để thực sự tác động đến sự nỗ lực làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Bổ sung cấu phần tiền lương hiệu quả công việc vào tổng tiền lương tháng. Công ty cần xây dựng và đưa vào yếu tố tiền lương hiệu quả công việc trong tổng tiền lương của nhân viên, chiếm khoảng 10%-15% tổng tiền lương tháng hoặc Công ty có thể dựa vào số liệu thống kê của các kỳ trước hoặc ngay tại thời điểm đánh giá để đưa ra một tỷ lệ phù hợp mà đại đa số nhân viên nếu nỗ lực làm việc đều có thể đạt được.

Để điều chỉnh tỷ lệ các thành phần thù lao tài chính và bổ sung tiền lương hiệu quả công việc vào tổng tiền lương tháng có thể ảnh hưởng đến quỹ lương của Công ty hoặc sẽ có những ý kiến khác nhau của nhân viên về những thay đổi. Do vậy, Công ty cần dựa trên quỹ lương hàng năm, kế hoạch, kết quả kinh doanh, mục tiêu quản trị của từng giai đoạn để xây dựng lộ trình điều chỉnh tỷ lệ các thành phần của thù lao tài chính cho phù hợp với thực tiễn của doanh nghiệp. Ngoài ra, khi triển khai thực hiện những thay đổi này, Công ty cần tích cực thực hiện công tác truyền thông, giải thích về mục đích,

nội dung mang tính tích cực trong chính sách mới để nhân viên hiểu và ủng hộ.

3.2.2. Hoàn thiện tiền lương, phụ cấp lương

Xây dựng yếu tố tiền lương gắn với hiệu quả thực hiện công việc: Để chính sách tiền lương có tính kích thích, kết quả đánh giá thực hiện công việc cần được sử dụng trong việc trả lương hiệu quả thực hiện công việc, giúp nhân viên hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương hiệu quả công việc. Công ty nên xây dựng cơ chế trả lương theo hệ thống lương 3P. Hệ thống lương 3P là phương pháp tính tiền lương dựa theo 3 yếu tố cơ bản gồm:

- P1 (Pay for Position): Trả lương cho vị trí công việc. Công ty xây dựng hệ thống thang bảng lương để chi trả cho các vị trí công việc. Những người cùng vị trí công việc sẽ được chi trả mức lương cứng (cơ bản) như nhau. Để tạo dựng hệ thống thang bảng lương theo vị trí công việc, Công ty cần thực hiện những nhiệm vụ cơ bản nhất gồm chuẩn hoá cơ cấu tổ chức và xây dựng bộ định chuẩn chức danh. Do P1 là nền tảng quan trọng để xây dựng và phát triển P2 và P3 nên Công ty cần đặc biệt đầu tư nguồn lực để thực hiện một cách rõ ràng và khoa học. Để có một bộ định chuẩn chức danh chính xác, Công ty cần thực hiện khảo sát thị trường và nghiên cứu các đối chuẩn (benchmark) của ngành.

- P2 (Pay for Person): Trả lương theo năng lực của nhân viên đảm nhận công việc, tức là việc dùng kết quả đánh giá năng lực nhân sự để định ra số tiền tương xứng với năng lực đó. Để có khung lương P2 chính xác và minh bạch nhất, Công ty cần xây dựng khung năng lực, mức lương tương ứng và hệ thống đánh giá năng lực một cách chi tiết.

- P3 (Pay for Performance): Trả lương cho nhân viên theo thành tích, kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tuỳ theo thành tích đạt được để

xác định mức lương được hưởng. Yếu tố P1, P2 giúp duy trì động lực lao động của nhân viên và P3 có khả năng kích thích nhanh, mạnh và trực tiếp vào sự nỗ lực làm việc của nhân viên, thúc đẩy động lực lao động giúp tăng cường hiệu suất làm việc.

Theo đó, Công ty phải xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá mức độ hoàn thành công việc cho từng vị trí nhân viên để trả lương hiệu quả công việc cho đúng người đúng việc. Với mỗi vị trí chức danh công việc có những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người nhân viên. Từ đó nhân viên mới thấy được việc Ban TGD coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

Ngoài ra, Công ty cần tạo điều kiện cho nhân viên được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Hệ thống đánh giá cần tạo điều kiện để nhân viên đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực, tính khả thi của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình, hiểu rõ hơn về chính sách thù lao từ đó giúp họ nỗ lực làm việc để đạt được các chỉ tiêu đã đề ra.

Quy định xét tăng lương hàng năm: Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, tỷ lệ tăng lương đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, công khai, minh bạch. Phòng Tổ chức Hành chính cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban TGD công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến nhân viên và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch và công bằng. Các tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương phải phù hợp, mang tính thực tiễn và có tác dụng kích thích nhân viên nỗ lực, cố gắng để đạt được.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Để nâng cao tác dụng kích thích của chính sách tiền thưởng đến động lực làm việc của nhân viên, Công ty Cổ phần Visaho có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- *Đối với Giải thưởng Tổng giám đốc:* Công ty cần thực hiện chế độ khen thưởng cho nhân viên có sự cố gắng, nỗ lực trong công việc kịp thời, đúng lúc. Khoảng cách từ khi nhân viên có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà nhân viên đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của nhân viên, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng hoặc không đánh giá cao những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

Ngoài ra, công ty cần ban hành quyết định rõ tiêu chí khen thưởng. Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng nhóm nhân viên cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm nhân viên cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Mức thưởng cũng cần phải được điều chỉnh phù hợp để có thể kích thích nhân viên nỗ lực, cố gắng đạt được kết quả theo các tiêu chí Công ty đề ra. Theo đó, nâng mức giải thưởng Tổng giám đốc lên 5.000.000 VNĐ đối với giải thưởng dành cho cá nhân nhân viên và 10.000.000 VNĐ đối với giải thưởng dành cho tập thể nhân viên.

- *Đối với thưởng theo thành tích kinh doanh của Công ty hàng năm,* Công ty cần xác định rõ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc và tỷ lệ thưởng tương ứng với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau.

Vì vậy, đối với từng vị trí nhân viên cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng vị trí đó.

Ngoài ra, khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của nhân viên và điều chỉnh tỷ lệ thưởng theo năm cho tương xứng với mức độ đóng góp, hoàn thành công việc của nhân viên. Tỷ lệ thưởng theo năm tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng mức tiền thưởng theo năm bình quân là 2 đến 3 tháng tiền lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho nhân viên, phù hợp với từng nhân viên có tác dụng khuyến khích nhân viên hăng say làm việc.

- *Thực hiện chế độ thưởng thâm niên*: Đối với những nhân viên làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức tiền quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với Công ty. Đối với những cột mốc làm việc như 5 năm; 10 năm; 15 năm hay 20 năm, Công ty có thể tổ chức trao kỷ niệm chương đồng, bạc, vàng, kim cương tương ứng chứng nhận thời gian làm việc gắn bó, đồng hành cùng Công ty và một khoản tiền thưởng để khích lệ sự trung thành, đồng hành phát triển cùng Công ty.

- *Thực hiện chế độ khen thưởng cho nhân viên có sáng kiến, giải pháp nâng cao hiệu quả công việc, tiết kiệm chi phí*: Nhân viên có những sáng kiến, giải pháp giảm chi phí, tăng năng suất và hiệu quả công việc, có tác động lan toả mạnh mẽ đến những nhân viên khác sẽ được Công ty khen thưởng.

- *Hình thức thưởng cũng có thể phong phú, đa dạng hơn*: Ví dụ ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân nhân viên đó và gia đình họ, các khóa học cho họ như đá bóng, bơi lội, thể dục, trang điểm, nấu ăn ...

- *Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:* Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng, được nhìn nhận của nhân viên. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể nhân viên được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

- Công ty cần thu hút nhân viên tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của nhân viên, mặt khác cũng làm cho họ hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu để được khen thưởng.

3.2.4. Duy trì và phát triển phúc lợi tài chính

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc và một số phúc lợi tự nguyện ở mức cơ bản. Để tạo động lực hơn nữa cho nhân viên, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

- Trước tiên, việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, giai đoạn triển khai áp dụng, phải xác định rõ cả về mặt định tính và định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ, phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi tài chính cho nhân viên đạt kết quả cao mà không tốn kém về chi phí.

- Ngoài chế độ bảo hiểm theo quy định của Nhà nước, Công ty cần xây dựng chính sách hàng năm việc mua thêm bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên, bảo hiểm tai nạn 24/24 giờ hoặc bảo hiểm sức khỏe cho gia đình nhân viên nếu Công ty đạt thành tích kinh doanh tốt.

- Công ty xây dựng chính sách chi trả tiền hỗ trợ cho nhân viên, đặc biệt là nhân viên kỹ thuật vì số lượng nhân viên kỹ thuật chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số nhân viên công ty khi họ được điều chuyển sang các dự án toà nhà có mức độ phức tạp hơn về điều kiện làm việc như cư dân khó tính, nhiều yêu cầu, khiếu nại, pháp lý của toà nhà chưa hoàn thiện hay các toà nhà có quy mô căn hộ lớn. Điều này sẽ giúp nhân viên có động lực làm việc và cố gắng hơn để hoàn thành nhiệm vụ được giao tại dự án toà nhà mới.

- Đối với nhân viên lễ tân, đặc thù công việc là tiếp xúc nhiều với cư dân, khách hàng, làm việc chủ yếu tại tiền sảnh các toà nhà, chung cư, Công ty cần có chính sách hỗ trợ trợ cấp trang điểm cho nhân viên. Theo đó, ngoài việc nâng cao hình ảnh của công ty thì nhân viên lễ tân sẽ cảm thấy rằng Công ty đánh giá cao, coi trọng, thấu hiểu công việc của họ đang làm và kích thích họ nỗ lực làm việc tốt hơn.

- Đối với nhân viên nghiệp vụ làm việc tại trụ sở chính, với đặc thù là họ sẽ phải thực hiện các nghiệp vụ chuyên môn sâu như tiền lương, tuyển dụng, kế toán, kinh doanh..., Công ty nên xây dựng chính sách hỗ trợ nhân viên chi phí đào tạo để nhân viên tham gia các khoá đào tạo ngắn hạn để lấy chứng chỉ như chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ chuyên môn hoặc các chương trình đào tạo nâng cao bằng cấp, trình độ như chương trình đào tạo đại học, sau đại học. Ngoài mục đích nâng cao kiến thức, trình độ, thông qua chính sách hỗ trợ chi phí đào tạo này, nhân viên sẽ thấy được sự quan tâm, đầu tư của công ty vào bản thân họ, từ đó sẽ khiến họ tin tưởng, gắn bó với Công ty và tạo động lực làm việc tốt hơn.

- Công ty thực hiện chế độ khen thưởng cho con em nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ

được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

- Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên. Yêu cầu mỗi phòng tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát hoặc tổ chức các bữa tiệc gia đình gồm nhân viên, gia đình của họ cùng tham gia, Công ty Cổ phần Visaho hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong phòng có điều kiện gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các thành viên và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

- Nội dung của các chương trình phúc lợi tài chính cần được nhân viên tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình cũng như đạt được mục tiêu tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua phúc lợi tài chính. Việc lấy ý kiến đóng góp của nhân viên có thể phối hợp với Công đoàn Công ty tổ chức định kỳ hằng năm để Công ty có cơ sở rà soát, điều chỉnh, bổ sung và phát triển các chương trình phúc lợi cho phù hợp.

Tóm lại, chính sách thù lao tài chính có khả năng tạo động lực trước tiên phải được nhân viên biết, hiểu và cảm nhận tích cực về chính sách. Thù lao tài chính không thể tạo được động lực lao động nếu nhân viên không biết và không hiểu hết được nội dung chính sách hoặc không ủng hộ chính sách. Do vậy, ngoài những giải pháp đề xuất nêu trên, Công ty cần triển khai, đẩy mạnh công tác truyền thông về các nội dung của chính sách thù lao tài chính đến nhân viên.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của công ty. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động nỗ lực làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Trong chương 1, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp cùng lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Visaho.

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho qua kết cấu thù lao tài chính, chính sách tiền lương và phụ cấp lương, chính sách tiền thưởng và các phúc lợi tài chính. Từ đó, tác giả đã chỉ ra những kết quả đã đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế, tồn tại trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra, trong chương 3, tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Visaho, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo

động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại công ty như giải pháp hoàn thiện kết cấu thù lao tài chính, hoàn thiện chính sách tiền lương và phụ cấp lương, giải pháp hoàn thiện chính sách tiền thưởng, duy trì và phát triển phúc lợi tài chính.

Trong hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Visaho, tạo động lực lao động thông qua kết cấu thù lao tài chính, chính sách tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính đã có tác động tích cực đến nhân viên Công ty. Tuy nhiên, chính sách thù lao tài chính vẫn chưa tạo được động lực lao động cho một bộ phận nhân viên Công ty. Để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tạo động lực lao động này, Công ty cần chú trọng hơn nữa đến hoạt động hoàn thiện kết cấu thù lao tài chính, hoàn thiện chính sách tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng, duy trì và phát triển phúc lợi tài chính. Ngoài ra, Công ty cần đặt vị trí là nhân viên, hiểu những tâm tư nguyện vọng, nhu cầu của nhân viên để có những biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính phù hợp, đồng thời đẩy mạnh công tác truyền thông chính sách thù lao tài chính đến nhân viên để họ hiểu và đồng thuận với chính sách.

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung, tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các Thầy, Cô giáo, các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản trị, các Thầy, Cô giáo để đề tài được hoàn thiện và áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Visaho.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, giúp đỡ, hướng dẫn nhiệt tình của T.S Nguyễn Đức Tĩnh, của các Thầy, Cô giáo trong Ban giám hiệu

nhà trường, các Thầy, Cô giáo bộ môn Quản trị Nhân lực, Khoa Đào tạo sau Đại học trường Đại học Lao động – Xã hội.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Xây dựng (2021), *Thông Cáo số 34/TC-BXD về việc công bố thông tin về nhà ở và thị trường bất động sản Quý I/2021*, Hà Nội.
2. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2020), Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH.
3. Cục quản lý nhà và thị trường bất động sản (2021), *Đơn vị đủ điều kiện quản lý, vận hành nhà chung cư*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Cục quản lý nhà và thị trường bất động sản: http://www.quanlynha.gov.vn/Desktop.aspx/Tin_tuc-Su_kien/Tin-tonghop/Khu_vuc_thanh_pho_Ha_Noi/
4. Vũ Cao Đàm (2005), *Giáo trình khoa học quản lý*, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình tạo động lực lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Phạm Thị Hường (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, Hà Nội.
8. Phạm Vũ Luận (2004), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp thương mại*, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
9. Vũ Hồng Phong (2020), *Giáo trình quản trị nhân lực ngành quản trị kinh doanh*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2019), Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14
11. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

12. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2020), *Giáo trình tiền lương – tiền công*, NXB Lao động - Xã hội.

13. Nguyễn Tiệp (2008), *Tiếp tục hoàn thiện chính sách tiền lương dưới tác động của WTO và hội nhập quốc tế, tầm nhìn đến năm 2020*, Tạp chí Lao động và Xã hội, số 348-349.

14. Đỗ Thị Tươi (2012), *Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế quốc dân.

15. Đỗ Thị Tươi (2018), *Giáo trình Quản trị thù lao trong doanh nghiệp*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

16. Đỗ Thị Tươi (2019), “Chính sách thù lao lao động của doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay ở Việt Nam”, *Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0*, tr. 20-28.

17. Từ điển tiếng Việt, *Nhân viên là gì?*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Từ điển tiếng Việt: <https://tudianso.com/tu-dien/tu-dien-tieng-viet.php?q=nh%C3%A2n+vi%C3%AAn>

18. 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, Hà Nội.

19. Wikipedia (2022), *Nhân viên*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Wikipedia Bách khoa toàn thư mở: https://vi.wikipedia.org/wiki/Nh%C3%A2n_vi%C3%AAn#:~:text=Nh%C3%A2n%20vi%C3%AAn%20hay%20c%E1%BA%A3%20m%E1%BB%99t,c%C3%A1c%20c%C6%A1%20quan%20nh%C3%A0%20n%C6%B0%E1%BB%9Bc

20. Wikipedia (2022), Truy xuất từ trang web trực tuyến của Wikipedia Bách khoa toàn thư mở: <https://vi.wikipedia.org>.

21. Công ty Cổ phần Visaho (2019, 2020, 2021), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*.

22. Công ty Cổ phần Visaho (2019, 2020, 2021), *Báo cáo tình hình nhân lực*.

23. Công ty Cổ phần Visaho (2019, 2020, 2021), *Quy chế lương, thưởng, phụ cấp*.

Tiếng Anh

1. Wallace D. Boeve (2007), “A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education”, Eastern Michigan University, United States of America.

2. Abby M. Brooks (2007), “It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations”, University of Tennessee, United States of America.

3. Marko Kukanka, Saša Planinc (2012), “The impact of economic crisis on the motivation to work in food service: The case of the municipality of Piran”, University of Primorska, Slovenia.

4. Nadeem Shiraz, Majed Rashid (2011), “The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 3, pp. 1428-1434.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
CỦA NHÂN VIÊN

Chào Anh/Chị,

Em là Nguyễn Thị Mỹ, hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “Tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Visaho”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài.

I. Thông tin chung

1. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

2. Anh/Chị thuộc nhóm nhân viên nào?

- ☐ Nhân viên kỹ thuật
- ☐ Nhân viên chăm sóc khách hàng
- ☐ Nhân viên lễ tân
- ☐ Nhân viên kiểm soát chất lượng dịch vụ
- ☐ Nhân viên kế toán dự án
- ☐ Nhân viên hành chính dự án
- ☐ Nhân viên nghiệp vụ tại trụ sở Văn phòng

3. Anh/Chị thuộc nhóm tuổi nào?

- ☐ Dưới 25 tuổi
- ☐ 25-40 tuổi
- ☐ Trên 40 tuổi

4. Thâm niên làm việc tại Công ty của Anh/Chị?

- ☐ ≤ Dưới 1 năm

- ☐ Từ đủ 1 năm đến dưới 3 năm
- ☐ Từ đủ 3 năm đến dưới 5 năm
- ☐ Từ 5 năm trở lên

5. Trình độ học vấn của Anh/Chị?

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

II. Nội dung khảo sát

Câu 1: Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ tạo động lực làm việc mà Công ty đã thực hiện 1 là mức độ rất thấp, 2 là mức độ thấp, 3 là mức độ trung bình, 4 là mức độ cao, 5 là mức độ rất cao.

Stt	Mức độ tạo động lực lao động	1	2	3	4	5
A.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua Tiền lương nhận được					
1.	Tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu của bản thân và gia đình					
2.	Tiền lương được trả công bằng, tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty					
3.	Tương xứng với tiền lương ở các công ty khác tương tự					
B.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua Tiền thưởng					
1.	Mức thưởng có tính chất khuyến khích nhân viên					
2.	Chế độ khen thưởng của Công ty đa dạng và phù hợp với công việc					

Stt	Mức độ tạo động lực lao động	1	2	3	4	5
3.	Được khen thưởng đúng lúc và kịp thời					
4.	Chính sách khen thưởng của Công ty đem lại sự nỗ lực trong công việc của nhân viên					
C.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính					
1.	Chế độ phúc lợi tài chính phong phú đa dạng					
2.	Chế độ phúc lợi tài chính được xây dựng trên nhu cầu của người lao động					
3.	Được tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên					
4.	Được tổ chức hoạt động nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, teambuilding...					
5.	Phúc lợi tài chính nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác					

Câu 2: Anh/chị đánh giá về Nỗ lực làm việc, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của mình sau khi Công ty thực hiện các biện pháp tạo động lực làm việc ở trên.

Stt	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
A.	Mức nỗ lực làm việc					
1.	Luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
2.	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi Công ty yêu cầu					

Stt	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
3.	Luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành công việc					
4.	Luôn tìm tòi những yếu tố sáng tạo trong công việc					
5.	Tôi luôn tận tâm, trăn trở khi công việc chưa hoàn thành hoặc chưa tìm được giải pháp tốt nhất cho công việc được giao					
B.	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc					
1.	Luôn hoàn thành công việc vượt kế hoạch					
2.	Luôn làm việc với năng suất cao để đảm bảo chất lượng công việc					
3.	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao vượt yêu cầu, mong đợi của cấp trên					
C.	Sự gắn bó của nhân viên với Công ty					
1.	Tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty với điều kiện thù lao tài chính như hiện tại					
2.	Tôi sẽ không chuyển đi công ty khác kể cả công ty đó có thù lao tài chính tốt hơn					

Anh/Chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Visaho.

.....
.....

Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp ý kiến của Anh/Chị.

**PHỤ LỤC 02: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT
ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA NHÂN VIÊN**

II. Nội dung khảo sát

Câu 1: Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ tạo động lực làm việc mà Công ty đã thực hiện 1 là mức độ rất thấp, 2 là mức độ thấp, 3 là mức độ trung bình, 4 là mức độ cao, 5 là mức độ rất cao.

Stt	Tiêu chí	Mức độ tạo động lực lao động (%)				
		1	2	3	4	5
A.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua Tiền lương nhận được	19%	19%	31%	15%	16%
1.	Tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu của bản thân và gia đình	16%	18%	30%	17%	19%
2.	Tiền lương được trả công bằng, tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty	17%	21%	29%	15%	18%

Stt	Tiêu chí	Mức độ tạo động lực lao động (%)				
		1	2	3	4	5
3.	Tương xứng với tiền lương ở các công ty khác tương tự	24%	19%	33%	14%	10%
B.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua Tiền thưởng	9%	28%	34%	22%	8%
1.	Mức thưởng có tính chất khuyến khích nhân viên	7%	20%	35%	30%	8%
2.	Chế độ khen thưởng của Công ty đa dạng và phù hợp với công việc	8%	35%	30%	20%	7%
3.	Được khen thưởng đúng lúc và kịp thời	10%	30%	33%	18%	9%

Stt	Tiêu chí	Mức độ tạo động lực lao động (%)				
		1	2	3	4	5
4.	Chính sách khen thưởng của Công ty đem lại sự nỗ lực trong công việc của nhân viên	10%	28%	36%	18%	8%
C.	Mức độ tạo động lực lao động thông qua phúc lợi tài chính	7%	11%	57%	16%	9%
1.	Chế độ phúc lợi tài chính phong phú đa dạng	12%	15%	55%	10%	8%
2.	Chế độ phúc lợi tài chính được xây dựng trên nhu cầu của người lao động	13%	16%	57%	9%	5%
3.	Được tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên	0%	0%	60%	30%	10%

Stt	Tiêu chí	Mức độ tạo động lực lao động (%)				
		1	2	3	4	5
4.	Được tổ chức hoạt động nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, teambuilding...	5%	7%	60%	16%	12%
5.	Phúc lợi tài chính nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác	3%	19%	55%	14%	9%

Câu 2: Anh/chị đánh giá về Nỗ lực làm việc, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của mình sau khi Công ty thực hiện các biện pháp tạo động lực làm việc ở trên.

Stt	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
A.	Mức nỗ lực làm việc	5%	12%	41%	26%	17%

Stt	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
1.	Luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	6%	9%	42%	25%	18%
2.	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi Công ty yêu cầu	5%	20%	41%	22%	12%
3.	Luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành công việc	4%	13%	38%	30%	15%
4.	Luôn tìm tòi những yếu tố sáng tạo trong công việc	5%	10%	43%	26%	17%
5.	Tôi luôn tận tâm, trăn trở khi công việc chưa hoàn thành hoặc chưa tìm được giải pháp tốt nhất cho công việc được giao	5%	9%	39%	25%	22%
B.	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	8%	10%	40%	23%	19%
1.	Luôn hoàn thành công việc vượt kế hoạch	8%	10%	40%	23%	19%

Stt	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
2.	Luôn làm việc với năng suất cao để đảm bảo chất lượng công việc	9%	9%	39%	24%	19%
3.	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao vượt yêu cầu, mong đợi của cấp trên	7%	12%	42%	21%	18%
C.	Sự gắn bó của nhân viên với Công ty	7%	8%	39%	26%	21%
1.	Tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty với điều kiện thù lao tài chính như hiện tại	5%	6%	39%	27%	23%
2.	Tôi sẽ không chuyển đi công ty khác kể cả công ty đó có thù lao tài chính tốt hơn	9%	9%	39%	24%	19%