

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

NGUYỄN THỊ ÚT

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH
MỘT THÀNH VIÊN TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI**

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 ÚT

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH
MỘT THÀNH VIÊN TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ ÁNH TUYẾT

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

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

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Út

LỜI CẢM ƠN

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

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

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến TS. Vũ Thị Ánh Tuyết người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến các anh/chị, em tại Công ty TNHH MTV Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội đã giúp đỡ tôi thu thập thông tin và tổng hợp số liệu trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn này.

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

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Út

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN.....	2
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG	II
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	III
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	8
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	8
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Những đóng góp mới của đề tài.....	10
7. Kết cấu luận văn	11
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.1. Một số khái niệm liên quan	12
1.1.1. Động lực.....	13
1.1.2. Động lực làm việc.....	12
1.1.3. Tạo động lực làm việc.....	13
1.1.4. Thù lao tài chính	16
1.1.5. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính.....	19
1.2. Một số lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động	20
1.2.1. Học thuyết công bằng của John Stacy Adam.....	20
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner	21

1.2.3. Học thuyết về thứ bậc nhu cầu của A. Maslow	22
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp thông qua thù lao tài chính	23
1.3.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công	23
1.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng	25
1.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương.....	26
1.3.4. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính.....	26
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính.....	27
1.4.1. Sự hài lòng của người lao động.....	27
1.4.2. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động.....	28
1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động.....	29
1.4.4. Mức độ gắn kết của người lao động	30
1.4.5. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động.....	30
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính.....	31
1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	31
1.5.2. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động	32
1.5.3. Nhân tố thuộc về Doanh nghiệp.....	33
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính của một số Công ty xăng dầu và bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	35
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao lao động tại một số Doanh nghiệp	35
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	39

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI.....	40
2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	40
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	40
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	41
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	44
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội.....	47
2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội	50
2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền công.....	50
2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng	57
2.2.3. Tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp lương.....	61
2.2.4. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tài chính.....	63
2.3. Đánh giá mức độ tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội.....	67
2.3.1. Sự hài lòng của người lao động.....	67
2.3.2. Tính tích cực, chủ động và sáng tạo trong công việc của người lao động.....	67
2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động	69
2.3.4. Mức độ gắn kết của người lao động	69
2.3.5. Kết quả thực hiện công việc, hiệu suất làm việc của người lao động.....	70

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	71
2.4.1 Những kết quả đạt được	71
2.4.2. Tồn tại và hạn chế.....	72
2.4.3. Nguyên nhân.....	74
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI.....	77
3.1. Định hướng của công ty và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội ...	77
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội trong giai đoạn tới	77
3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thông qua thù lao tài chính.....	78
3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	79
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	79
3.2.2. Hoàn thiện các chế độ phụ cấp lương.....	84
3.2.3. Hoàn thiện các hình thức tiền thưởng.....	84
3.2.4. Hoàn thiện phúc lợi tài chính	89
3.3. Một số giải pháp khác	90
3.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động	90
3.3.2. Đề xuất xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc rõ ràng để tính lương, thưởng	92

3.3.3. Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.....	94
3.3.4 Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ	97
KẾT LUẬN.....	99
PHỤ LỤC.....	102

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NGUYÊN NGHĨA
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
ĐLLV	Động lực làm việc
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
TCLĐ	Tổ chức lao động
TĐLLV	Tạo động lực làm việc
TLTC	Thù lao tài chính
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Số lượng và chất lượng nguồn lao động năm 2021	47
Bảng 2.2. Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực.	48
Bảng 2.3. Tình hình tiền lương của nhân viên của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	54
Bảng 2.4. Đánh giá của nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương	55
Bảng 2.5: Nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	57
Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng.....	60
Bảng 2.7: Quy chế phúc lợi của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	65
Bảng 2.8. Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đối với công việc	68

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1 Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow	23
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	44
Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo phân công lao động	49
Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính	49
Hình 2.4. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	59
Hình 2.5. Mức độ đánh giá của người lao động Công ty thông qua phụ cấp lương.....	63
Hình 2.6. Mức độ hài lòng về phúc lợi của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội	66
Hình 2.7. Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc	67
Hình 2.8. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021.....	69
Hình 2.9. Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên	70

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong tất cả các nguồn lực giúp một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển, thì nguồn nhân lực được coi là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Có thể khẳng định nguồn nhân lực là linh hồn, là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy hiệu suất làm việc của nhân viên trong bất kỳ một tổ chức nào phụ thuộc vào mức độ hài lòng của họ đối với công việc mà họ đảm nhận. Mức độ hài lòng của nhân viên được gắn liền với các đãi ngộ dành cho nhân viên và chính mức độ hài lòng trong công việc này sẽ tạo ra động lực làm việc cho người lao động (YAMOAH, 2014). Người lao động chỉ làm việc hiệu quả khi họ có động lực và khi nhu cầu của họ được thỏa mãn. Thù lao lao động được cho là giải pháp quan trọng giúp người lao động hài lòng và thỏa mãn nhu cầu.

Thù lao lao động thỏa đáng được coi là công cụ hiệu quả nhất để tạo ra động lực làm việc cho người lao động ở bất kỳ lĩnh vực nào. Trong đó, thù lao tài chính như: lương, thưởng, phúc lợi tài chính, ... có tác động lâu dài và tác động hiệu quả nhanh hơn đến động lực làm việc so với các khoản thù lao phi tài chính (Shujaat, 2013). Cũng theo qua điểm trên, tác giả (Shafiq, M. & M. Naseem, 2011) đã chỉ ra rằng: Mức lương cao và các khoản phúc lợi tài chính khác nhau thúc đẩy nhân viên nhiều hơn so với các yếu tố thù lao khác. Đối với người lao động làm việc trong doanh nghiệp thì yếu tố thù lao tài chính là thù lao cơ bản và chính đáng nhất mà họ được hưởng. Thù lao tài chính ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng cuộc sống, tới ý nguyện làm việc của người lao động.

Thù lao tài chính có tác động rất lớn tới lao động, đặc biệt là đối với lao động Việt Nam nói chung và với người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội nói riêng. Trong bối cảnh chịu ảnh hưởng

của đại dịch Covid-19 như hiện nay. Do đặc thù xăng dầu là loại hàng hóa đặc biệt mang tính chiến lược không thể thiếu và liên quan mật thiết đến đời sống kinh tế xã hội, an ninh quốc gia.

Nhận thức được vai trò của thù lao tài chính, Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội, trong thời gian qua tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội đã và đang thực hiện nhiều biện pháp tạo động lực cho người lao động nhằm mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động.

Tuy nhiên trong việc tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty còn tồn tại một số hạn chế nhất định cần được nghiên cứu và khắc phục. Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty vẫn còn hạn chế, các biện pháp tạo động lực chưa thật sự tạo được hiệu quả mạnh, chưa kích thích và tạo ra động lực làm việc cho người lao động.

Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn, với tất cả những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội”*** để làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực và thù lao tài chính, cụ thể:

Dương Thị Ánh Nguyệt (2011), với nghiên cứu *“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần FPT SOFTWARE”* trong phần lý luận của luận văn, tác giả tập trung phân tích cơ sở các biện pháp tạo động lực. Luận văn chưa phân tích được các loại nhu cầu của người lao động, các giải pháp đưa ra còn chung chung, phần các giải pháp chủ yếu đưa ra các

điểm hạn chế mà Công ty chưa làm được. Luận văn sử dụng phương pháp điều tra mẫu để phân tích các đánh giá của người lao động, tuy nhiên lao động trong công ty là những lao động gián tiếp, do đặc điểm lĩnh vực, ngành nghề của Công ty cổ phần FPT SOFTWARE. Luận văn đề đến các biện pháp tạo động lực cho người lao động cho người lao động thông qua các hình thức tạo động lực nói chung

Nguyễn Xuân Minh Trường (2018), nghiên cứu “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ”. Tác giả nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, nâng cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân cán bộ công nhân viên tại Công ty thông qua tiền lương, thưởng, ...

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

Trong khi đó, phúc lợi là chỉ tiêu nhân viên ưu tiên hàng đầu sau lương. Đây là thông điệp rất quan trọng cho đội ngũ quản lý để cải tiến và nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh. Qua đó, tăng lương cũng phải đi kèm với chế độ phúc lợi cho NLĐ. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp NLĐ tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc, đây cũng là những yếu tố giúp NLĐ có hứng thú làm việc. Áp lực công việc cũng được chú ý. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản trong công việc của NLĐ. Do vậy, công ty cần có chiến lược kinh doanh tốt để đảm bảo quỹ lương đủ bù đắp sự gia tăng của lạm phát.

Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softtech, luận văn Thạc sĩ, Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn tiếp cận vấn đề chi tiết từ vai trò của công tác TĐL đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của TĐL. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực làm việc tác giả đã tập trung vào các hoạt động hiện hữu tại Công ty có tác động đến TĐL. Trong đó phải kể đến các hoạt động tạo động lực làm việc thông qua tài chính và phi tài chính. Đối với phần giải pháp, tác giả đã đưa ra và phân tích rất chi tiết về đánh giá thực hiện công việc, thực hiện thay đổi các biện pháp đánh giá sao cho trả lương công bằng và hợp lý nhất cùng với các quan điểm của lãnh đạo Công ty về vấn đề nghiên cứu từ đó đề xuất các giải pháp.

Trần Kim Dung & Nguyễn Dương Tường Vy (2012), “Đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương”, Tạp chí Phát triển Kinh tế tháng 6 năm 2012 Trường đại học Kinh tế - Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này thực hiện kiểm định thang đo thỏa mãn với tiền lương để xác định mức lương hay cơ chế, chính sách lương, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn đến lòng trung thành

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

Vũ Thu Uyên (2008) “*Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*”, trong nghiên cứu của mình tác giả chỉ ra các giải pháp chung tác động đến động lực làm việc của lao động và nghiên cứu quản lý trong doanh nghiệp nhà nước. Nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở giải pháp tạo động lực làm việc cho động quản lý trong các quản lý doanh nghiệp nhà nước.

Tất cả các công trình trên đều nêu lên được cơ sở lý luận chung về công tác TĐL, tập trung phân tích sâu về thực trạng TĐLLV trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ trong doanh nghiệp cụ thể thông qua các công cụ TĐL như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi,... Trong đó mỗi công trình có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận riêng. Các đối tượng nghiên cứu của các đề tài khác nhau, thời gian, địa lý khác nhau nên các doanh nghiệp không áp dụng giống nhau được. Đặc biệt tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội, hiện nay, theo tôi được biết thì chưa có đề tài nghiên cứu về vấn đề TĐLLV cho NLĐ thông qua TLTC. Vì vậy tôi hy vọng đề tài “***Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH***

MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội” sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác tạo động lực cho người lao động.

2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu nước ngoài

Các nhà khoa học và các học giả dưới góc độ nghiên cứu khác nhau đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về TĐLLV theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ.

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

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

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

liên quan một chút đến sự hài lòng trong công việc và mức trả lương cao hơn không nhất thiết dẫn đến sự hài lòng trong công việc.

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

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

Quy trình hóa TĐLLV cho NLĐ qua TLTC là một hướng tiếp cận phù hợp với thực tế. Do vậy, nghiên cứu của tác giả vừa mang tính kế thừa vừa mang tính nghiên cứu mới, không trùng lặp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính;

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội; Từ đó, chỉ ra những mặt đạt được, những điểm còn hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính;

Đề xuất giải pháp, khuyến nghị hoàn thiện thù lao tài chính từ đó tạo được động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

Về thời gian: Từ năm 2019 đến năm 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu trên, tác giả sử dụng kết hợp cả phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

5.1. Phương pháp định tính

Nghiên cứu tại bàn: để có nguồn số liệu phục vụ cho đề tài nghiên cứu, tác giả tiến hành thu thập các thông tin có sẵn về: Các báo cáo nghiên cứu liên quan đến ảnh hưởng của thù lao tài chính đến động lực làm việc của người lao động, tài liệu được xuất bản của Tổng cục thống kê, Phân tích sâu từ bộ số liệu

sẵn có từ kết quả hoạt động của công ty như: quy chế lương, báo cáo đánh giá hàng năm; định hướng kế hoạch phát triển theo giai đoạn của Công ty,...

Dựa trên cơ sở lý thuyết về ảnh hưởng của thù lao tài chính đến động lực làm việc của người lao động và kết quả tổng quan nghiên cứu liên quan, trên cơ sở bảng hỏi mà các tác giả nghiên cứu trước đây, tác giả đã kế thừa để xây dựng bảng hỏi cho phù hợp với Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội. Tác giả tiến hành phỏng vấn sâu ý kiến của 15 lãnh đạo về những công việc, những nội dung mà Công ty đã, đang thực hiện. Mục đích của phỏng vấn này là tìm hiểu các thông tin liên quan đến những thuận lợi, khó khăn trong công tác tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội. Thông qua phỏng vấn sâu, tác giả lấy ý kiến, bổ sung và hoàn thiện bảng khảo sát chính thức.

5.2. Phương pháp định lượng

*** Nguồn dữ liệu sơ cấp**

Phương pháp thu thập: Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ điều tra phỏng vấn đối với người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

Thiết kế phiếu điều tra: Trên cơ sở nội dung nghiên cứu, tác giả thiết kế phiếu câu hỏi khảo sát. Nội dung của phiếu khảo sát được xây dựng trên dạng câu hỏi đóng và câu hỏi có dạng thang đo, khoảng thang đo Likert gồm 5 cấp độ.

Thu thập dữ liệu:

- **Phương pháp phát phiếu điều tra trực tiếp cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội:** Tác giả tiến hành điều tra 589 người lao động tại công ty.

Số phiếu phát ra: 589 phiếu. Số phiếu thu về 575 phiếu. Số phiếu hợp lệ và đầy đủ thông tin cần thiết là 568 phiếu.

*** Nguồn dữ liệu thứ cấp**

Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại Công ty; các giáo trình, tài liệu, luận văn, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet... Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Phương pháp lượng hóa: sử dụng phần mềm excel, word để tổng hợp, phân tích các dữ liệu thu thập được.

Phương pháp phân tích cơ bản, tổng hợp: nhằm phân tích những ảnh hưởng của yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính cho người lao động.

Phương pháp sơ đồ bảng biểu: sử dụng các bảng, biểu để thể hiện số liệu thu thập được và sử dụng biểu đồ đánh giá so sánh các yếu tố trong nghiên cứu về thực trạng tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính của người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

6. Những đóng góp mới của đề tài

Như đã trình bày, nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính trong thực tế ứng dụng thực tiễn luôn thiếu và cần thiết phải được bổ sung thường xuyên. Mọi quan hệ, giữa động lực làm việc thông qua thù lao tài chính, giúp cho nhà quản trị tổ chức có thêm tài liệu tham khảo, để nâng cao hiệu quả công tác quản lý nhân sự cho doanh nghiệp. Cụ thể đề tài có những đóng góp sau:

Về lý luận: Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến động lực, thù lao tài chính tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính. Đồng thời, đề tài làm rõ các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính trong Công ty.

Về thực tiễn: từ các kết quả chính dựa phân tích thực trạng tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội, tác giả đã (a) chỉ ra hạn chế và nguyên nhân trong các chính sách thù lao tài chính mà Công ty áp dụng. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp giúp công ty tạo được động lực làm việc thông qua thù lao tài chính như: tập trung hoàn thiện chính sách tiền lương; Tiền thưởng; Phụ cấp; phúc lợi tài chính,... Đồng thời, đề xuất một số giải pháp xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc rõ ràng; Xây dựng tiêu chí thực hiện công việc cho người lao động; ...Thông qua thù lao tài chính, giải pháp tác giả đưa ra góp phần giúp tăng động lực làm việc cho người lao động trong công ty tốt hơn. Đồng thời, đề tài cũng góp phần khẳng định lại vai trò của thù lao tài chính nói chung trong việc tạo ra tạo động lực làm việc cho người lao động cho toàn bộ người lao động trong ngành dầu khí của Việt Nam.

7. Kết cấu luận văn

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

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

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại công ty TNHH Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.2. Động lực làm việc

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao, góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng, câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động:

Kreiter cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994 Higgins đưa ra khái niệm động lực là lực thúc đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa thỏa mãn.

Theo cách tiếp cận của Maier và Lawler (1975), động lực đóng vai trò như chất xúc tác để biến động cơ thành hành động có ích, là sự thôi thúc, thúc đẩy con người hoạt động. Như vậy, động lực là một yếu tố quan trọng tạo nên kết quả thực hiện công việc: **“Kết quả thực hiện công việc = Khả năng × động lực”**. Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện nhằm tăng cường mọi sự nỗ lực của con người để đạt tới một mục đích và kết quả cụ thể nào đó của tổ chức. [22,61]

Cũng theo quan điểm tiếp cận trên, nghiên cứu của Mai Thanh Lan - Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), cho rằng: Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của NLĐ để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực. [8,20]

Theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2012) “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức” [12,134].

Một quan điểm khác của cho rằng “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

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

Tóm lại, theo nhiều quan điểm nghiên cứu trên thì tác giả tiếp cận: Động lực lao động là những nhân tố kích thích con người làm việc, cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao.

1.1.1. Động lực

Động lực lao động là một chủ đề quen thuộc và được rất nhiều các nhà nghiên cứu đề cập với những khái niệm khác nhau. Động lực lao động liên quan tới động cơ, động lực của người lao động tại nơi làm việc. Hiểu đúng về động lực lao động sẽ khiến cho các nhà quản lý dẫn dắt, điều hành nhân viên của mình một cách thuận lợi hơn. Để hiểu đúng về động lực lao động, ta cần tiếp cận từ thuật ngữ gốc, liên quan trực tiếp đến động lực nói chung đó là động cơ.

Động cơ là lý do khiến ai đó hành động gì đó. Động cơ biểu thị thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. Mọi việc làm đều xuất phát từ ít nhất một động cơ nào đó. Tổng hợp các động cơ có hướng tác động cùng chiều và có lực đủ lớn (lớn vượt trội) sẽ hình thành động lực khiến con người quyết định hành động và chọn hướng hành động.[7,14]

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động. Động lực được ví như “động cơ” để một cỗ máy hoạt động. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. Động lực là lực, như vậy, ta cũng có thể hiểu động lực là lực tổng cộng từ nhiều động cơ khác nhau trong quá trình ra quyết định lựa chọn hành động, duy trì và tăng cường hành động. Động lực biểu hiện rõ hướng, cường độ và thời gian duy trì tác động.[7,15]

Có nhiều quan điểm khác nhau về động lực, vậy luận văn sử dụng theo cách tiếp cận động lực như sau: ***Động lực là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó*** [12,23]

1.1.3. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực (motivating):

Với cách hiểu về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực làm việc cho người lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào.

Tạo động lực như là quá trình khiến con người có lý do, trao cho con người một hoặc một số lý do (động cơ) và tìm cách xoá bỏ các yếu tố rào cản, tăng cường yếu tố thúc đẩy để họ muốn nỗ lực làm một việc gì đó (động lực).

Theo Lê Thanh Hà (2009): “TĐL lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức”. [7,26]

Tạo động lực có thể do chính bản thân con người đó thực hiện (tự tạo động lực) hoặc các chủ thể bên ngoài tạo động lực cho người ấy. Tự tạo động lực là quá trình tự tư duy, tự lựa chọn và tự gia tăng thêm các lý do, xoá bỏ

rào cản và tăng cường niềm tin để quyết tâm nỗ lực thực hiện một hoạt động nào đó của con người. Tạo động lực từ các chủ thể bên ngoài là tổng hợp các tác động trực tiếp hoặc gián tiếp của những người xung quanh khiến con người muốn nỗ lực, quyết tâm nỗ lực thực hiện hoạt động nào đó.

Theo Nguyễn Thị Hồng (2019), 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 có động lực lao động hiệu quả nhất trong công việc. [11, 15]

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

TĐL cho NLD là trách nhiệm, đồng thời là mục tiêu của nhà quản lý. TĐL để NLD làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp, gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì tổ chức. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải TĐLLĐ cho NLD nhằm tăng hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn làm việc có hiệu quả, thành công, đạt được mục tiêu đề ra thì cần phải có những chính sách kích thích sự nỗ lực của NLD để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực làm việc cho người lao động được hiểu là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của

người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc.

Như vậy, có thể hiểu tạo động lực làm việc cho người 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. Tạo động lực làm việc cho người lao động cũng có thể bao gồm tự tạo động lực làm việc và các chủ thể bên ngoài tác động để tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.1.4. Thù lao tài chính

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

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

Thù lao tài chính bao gồm:

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

Tiền lương

♦ Khái niệm tiền lương:

Theo TS. Đỗ Thị Tươi & Đoàn Thị Yên (2020) “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa chủ sử dụng lao động (hoặc đại diện của chủ sử dụng lao động) và người lao động, là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động khi người lao động thực hiện một công việc nhất định và phải đảm bảo đúng quy định của pháp luật.” [4, 18]

♦ Yêu cầu và nguyên tắc của việc trả lương cho nhân viên

- Yêu cầu:

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

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

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

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

- Nguyên tắc trả lương:

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

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

❖ Các khuyến khích tài chính

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

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

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

- + Thưởng năng suất, chất lượng: Khi số lượng và chất lượng sản phẩm tốt hơn mức trung bình.
- + Thưởng tiết kiệm: là tiền thưởng người lao động nhận được theo tỷ lệ nguyên nhiên vật liệu mà họ tiết kiệm được trong quá trình sản xuất sản phẩm.
- + Thưởng sáng kiến: trả cho giá trị sáng kiến mà người lao động tạo ra
- + Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: Được áp dụng khi tổ chức làm ăn kinh doanh có lãi, người lao động sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng.
- + Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới.
- + Thưởng đảm bảo ngày công: khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định.
- + Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với tổ chức.

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

❖ Phúc lợi

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

◆ Phúc lợi bắt buộc

Là các khoản phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo quy định của pháp luật. Đó có thể là các loại đảm bảo, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế... Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội: Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất.

◆ Phúc lợi tự nguyện

Phúc lợi tự nguyện là các khoản phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mỗi tổ chức và sự quan tâm của ban lãnh đạo ở tổ chức đó đối với đời sống của người lao động, nó có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với tổ chức. Các loại phúc lợi tự nguyện của tổ chức gồm có: Các phúc lợi bảo hiểm; các phúc lợi đảm bảo thu nhập, hưu trí; trợ cấp nghỉ phép, nghỉ lễ; các dịch vụ giúp đỡ về mặt tài chính của tổ chức, quà tặng cho nhân viên vào các dịp cưới hỏi, sinh nhật...

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

1.1.5. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính

Tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, các nhà quản lý bằng hệ thống thù lao tài chính nhằm tạo ra sự khát khao cống hiến, sự tự nguyện của NLD, buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Đây

là một quá trình bao gồm các bước cơ bản như: Xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá kết quả TĐL.

Các biện pháp TĐL với mỗi đối tượng khác nhau cũng sẽ không giống nhau do nhu cầu và sự thỏa mãn của họ là khác nhau. Do đó, cần xác định được nhu cầu cụ thể của từng đối tượng từ đó tạo ra sử dụng chính sách tạo động lực phù hợp.

1.2. Một số lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động

1.2.1. Học thuyết công bằng của John Stacy Adam

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là được mọi người đều muốn được đối xử công bằng; cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi, đóng góp của mình ngang nhau bằng tỷ lệ đó ở những người khác.

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

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như những phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình

này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, hoặc chất lượng tốt hơn hay giảm đi.

1.2.2. 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 thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng không lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa các thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý cần quan tâm 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 nhấn mạnh các hình thức phạt.

Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho NLD đó là:

Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): NLD quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm họ đã mắc phải, chỉ cho NLD biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi NLD, quản lý

cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

Trong tổ chức người quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. NLĐ, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện nhân viên trước tập thể.

Như vậy, việc vận dụng các học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

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

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

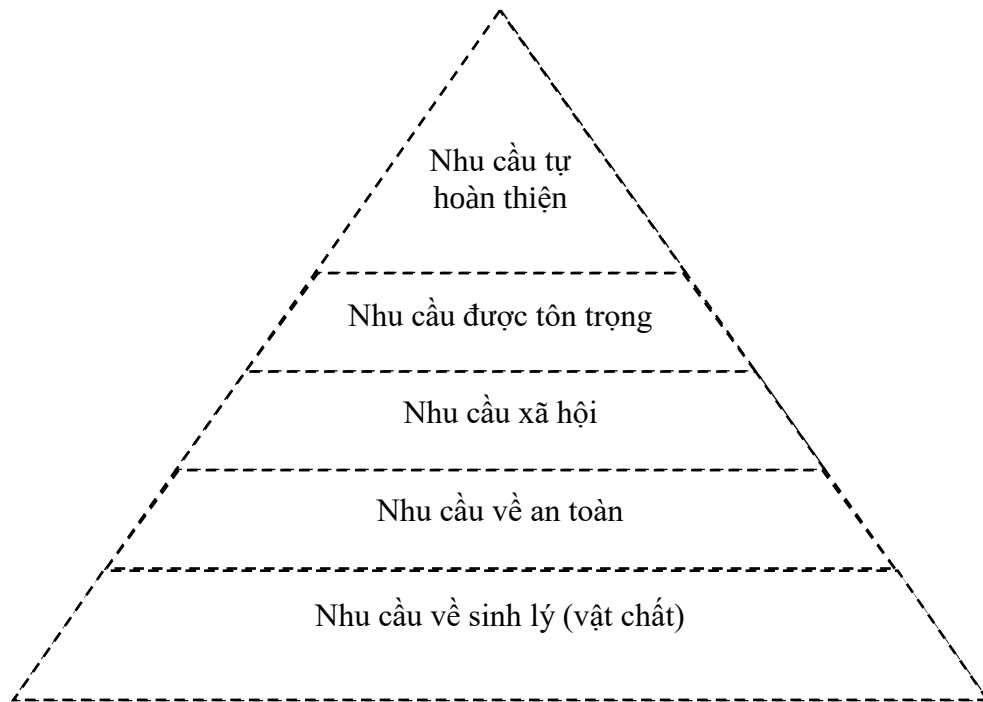
- Nhu cầu sinh lý (vật chất): là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở...). Nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết thì những nhu cầu khác không thúc đẩy được con người.

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

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

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

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



Hình 1.1 Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow

Nguồn: Abraham H. Maslow (2013), A Theory of Human Motivation

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

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

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

Đối với người lao động, tiền lương là một phần cơ bản trong thu nhập, giúp họ và gia đình trang trải những chi tiêu sinh hoạt và dịch vụ cần thiết. Hơn nữa, khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

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

Theo Maslow, hệ thống nhu cầu cá nhân gồm 5 nhóm, trong đó có nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất đứng ở vị trí thứ nhất. Trong doanh nghiệp, tiền lương người lao động nhận được chính là hình thức cơ bản nhất của sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý hay nhu cầu vật chất. Tiền lương có thực sự là đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền lương mình nhận được. [17,85]

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

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động. Là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Tiền lương giúp người lao động và gia đình họ trang trải chi tiêu, sinh hoạt và các dịch vụ cần thiết, đồng thời cũng là khoản tiền đảm bảo cho người lao động tái sản xuất sức lao động. Tiền lương về bản chất nó chưa phải là động lực. Khi tiền lương quá thấp, không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ cho họ chi tiêu trang trải cho gia đình thì tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm chí còn triệt tiêu động lực. Ngược lại, tiền lương

chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ sự an tâm về khoản thu nhập của mình. Tiền lương càng cao thì càng kích thích người lao động làm việc hăng hái và dẫn đến đạt hiệu quả tốt. Mặt khác, tiền lương còn thể hiện giá trị công việc, giá trị và địa vị của người lao động trong gia đình, với tổ chức và xã hội. Tiền lương công bằng cũng là yếu tố tạo ra động lực lao động cho người lao động.

Tiền lương không chỉ quan trọng đối với cá nhân người lao động mà còn quan trọng đối với doanh nghiệp. Bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trả lương cao cho người lao động vì còn tùy thuộc vào tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đơn vị. Nhưng doanh nghiệp cần biết tận dụng tối đa chức năng của tiền lương để tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức. Ngoài ra, tiền lương còn là công cụ để giữ gìn, duy trì và thu hút được những lao động giỏi có khả năng phù hợp được với công việc của tổ chức. Do vậy, để tiền lương thực sự phát huy được vai trò tạo động lực lao động, khi xây dựng chế độ trả lương, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc, để đảm bảo tính công bằng trong trả lương, đảm bảo đủ lớn để kích thích lao động: trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng

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

Tiền thưởng sử dụng đúng cách, kịp thời sẽ có tác dụng thôi thúc lòng nhiệt huyết, sự nỗ lực phấn đấu, tinh thần trách nhiệm của người lao động để

thi đua hoàn thành kế hoạch, đồng thời góp phần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động trong tổ chức tiền lương, tạo điều kiện để đảm bảo hài hòa mối quan hệ giữa lợi ích của nhà nước, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của cá nhân người lao động.

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

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

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

Phụ cấp có tác dụng kích thích người lao động thực hiện tốt hơn công việc của mình trong điều kiện phức tạp, khó khăn hơn mức bình thường đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong môi trường làm việc khác nhau. Qua đó, giúp người lao động yên tâm và có trách nhiệm hơn với công việc của mình. Phụ cấp lương giúp người lao động nhận thấy người sử dụng lao động đã đánh giá đúng giá trị sức lao động của họ, từ đó là đòn bẩy tạo ra động lực giúp họ hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao hơn.

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

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

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

Phúc lợi bắt buộc cho người lao động theo pháp luật quy định như: bảo hiểm xã hội - y tế... Ngoài ra, các doanh nghiệp tùy vào khả năng tài chính có thể xây dựng các phúc lợi tự nguyện cho người lao động như: Nghỉ ngơi hàng năm, tiền ăn trưa, xăng xe đi lại, tiền điện thoại, hỗ trợ thuê nhà, mua bảo hiểm sức khỏe cho người lao động...

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

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

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

1.4.1. Sự hài lòng của người lao động

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

đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở hiệu quả làm việc của người lao động.

Sự hài lòng của người lao động còn được thể được thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi; thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp tổ chức có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với đơn vị. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực làm việc cho người lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, đơn vị có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

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

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

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động thể hiện qua sự thay đổi thái độ của người

lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

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

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức, nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các

tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như: số vụ vi phạm, mức độ vi phạm; số người vi phạm nội quy – quy định của tổ chức.

1.4.4. Mức độ gắn kết của người lao động

Lòng trung thành/ Mức độ gắn bó của người lao động với cơ quan, tổ chức được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa tổ chức và người lao động có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của tổ chức. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Muốn có được lòng trung thành/ sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động

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

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

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

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

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công

việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực làm việc cho người lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

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

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

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

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính

1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

❖ Pháp luật và chính sách của Nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ. Những chính sách về tiền lương (tiền lương tối thiểu, thang bảng lương, quy định về trả lương làm thêm giờ ...) chính sách lao động dôi dư, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, các chế độ về Bảo hiểm xã hội.... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của NLĐ. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì NLĐ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ.

❖ **Đối thủ cạnh tranh**

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành trong hoạt động kinh doanh và trong cả hoạt động tuyển dụng người lao động. Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành.

❖ **Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động**

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những NLD thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm cao. Ngược lại khi mà tổ chức đó thiếu nhân lực, những NLD thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc với mức thu nhập cao hơn với điều kiện tốt hơn. Vậy, tổ chức đó cần phải điều chỉnh chính sách lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên của mình.

❖ **Hệ thống phúc lợi xã hội**

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản.... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của NLD ngày càng được đảm bảo. Khi NLD được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu, từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

1.5.2. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

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 giúp 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. Tuy nhiên, tiền lương - bản thân nó chưa đủ là động lực.

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.

Bên cạnh đó, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi hay dịch vụ là khoản tiền hoặc các loại hình dịch vụ được tính bằng tiền mà các doanh nghiệp chi trả thêm cho người lao động do họ phải đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định.

Cá nhân người lao động là yếu tố tác động rất lớn đến việc người lao động đó được hưởng mức đãi ngộ như thế nào. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động bao gồm:

- Sự hoàn thành công việc: Người lao động giỏi, có thành tích xuất sắc trong công việc được trả lương cao, hưởng mức đãi ngộ lớn.
- Thâm niên công tác, kinh nghiệm làm việc.
- Thành viên trung thành, gắn bó làm việc lâu dài với doanh nghiệp.
- Tiềm năng phát triển của người lao động, doanh nghiệp cần quan tâm tới tiềm năng của người lao động và bồi dưỡng tiềm năng đó.

1.5.3. Nhân tố thuộc về Doanh nghiệp

❖ Tính thỏa đáng và công bằng trong chính sách đãi ngộ

Sự công bằng ở đây không phải là phân phối bình quân, giữa những người lao động. Sự công bằng trong chính sách đãi ngộ được hiểu là mức tiền lương của từng cá nhân nhận xứng với sức lao động và sự công hiến của họ.

Sự phân phối công bằng, hợp lý hay không quyết định đến sự tận tâm, tận lực của người lao động trong quá trình thực hiện chức năng đối với nhiệm vụ được giao. Sự công bằng của hệ thống đãi ngộ tài chính được nhìn nhận cả bên trong và bên ngoài.

Công bằng bên trong là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản đãi ngộ nhận được giữa cá nhân này so với cá nhân khác trong cùng doanh nghiệp, công bằng bên ngoài chính là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản đãi ngộ nhận được giữa cá nhân trong và ngoài doanh nghiệp.

Tiền lương của doanh nghiệp phải đảm bảo cao hơn so với các doanh nghiệp khác, nhất là các doanh nghiệp cùng ngành ngành nhằm thu hút được lao động có trình độ chuyên môn chất lượng cao. Từ đó, sẽ đảm bảo sức thu hút của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

❖ **Tính công khai và khách quan của thù lao tài chính**

Người lao động họ thường so sánh mức tiền lương nhận được mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ: kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với lương của bản thân và những người khác. Từng chính sách đãi ngộ nhằm mục đích cho người lao động thấy được động lực từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và giúp người lao động có thể đoán trước thu nhập của mình. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của người lao động. Sự đảm bảo còn thể hiện ở tính khả thi trong các chương trình của hệ thống thù lao.

❖ **Tính kịp thời trong chi trả**

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

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính của một số Công ty xăng dầu và bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao lao động tại một số Doanh nghiệp

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Tổng công ty xăng dầu Việt Nam - Petrolimex

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) là công ty kinh doanh các sản phẩm xăng dầu lớn nhất ở Việt Nam trong đó có hoạt động cung cấp nhiên liệu cho tàu biển. Lĩnh vực kinh doanh chính của Petrolimex là xuất nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, lọc - hóa dầu, đầu tư vốn vào các doanh nghiệp khác để kinh doanh các ngành nghề mà Petrolimex đang kinh doanh và các ngành nghề kinh doanh khác theo quy định của pháp luật.

Chế độ tiền lương

CBCNV Petrolimex Hà Nội được hưởng tiền lương trên cơ sở công việc đảm nhận và kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Chế độ tiền lương của Công ty mang tính khách quan, công bằng, minh bạch, thống nhất trong Công ty và tăng cường hình thức khoán đến từng đơn vị, bộ phận, cá nhân người lao động.

- Tại Văn phòng Công ty và văn phòng các đơn vị trực thuộc: Tiền lương được trả cho từng chức danh công việc gắn với yêu cầu nhiệm vụ và hiệu quả làm việc của từng người.

- Tại các đơn vị trực tiếp kinh doanh: Tiền lương được trả cho người lao động trên cơ sở số lượng sản phẩm, ý thức làm việc của từng người.

Chế độ phụ cấp

Ngoài chế độ lương, CBCNV Petrolimex Hà Nội được hưởng các chế độ phụ cấp nhằm góp phần bù đắp kịp thời, tương xứng sức lao động, sự đóng góp của nhân viên: Phụ cấp chức vụ; Phụ cấp trách nhiệm; Phụ cấp kiêm nhiệm; Phụ cấp làm đêm.

Ngoài ra Tổng công ty đang áp dụng:

- Các loại phụ cấp theo lương: phụ cấp chuyên cần, phụ cấp xăng xe, phụ cấp ngoại ngữ, phụ cấp độc hại, phụ cấp con nhỏ, ... phụ cấp nhà trọ, xe bus đối với người ngoài tỉnh...

- Công ty tiến hành chi trả, thực hiện trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi rất đầy đủ, kịp thời cho người lao động.

Chế độ khen thưởng

Petrolimex Hà Nội thực hiện chế độ khen thưởng cho CBCNV căn cứ trên năng lực làm việc và mức đóng góp của từng nhân viên. Hàng năm, mỗi nhân viên được khen thưởng thêm tối thiểu 1 tháng lương. Ngoài ra còn có các chế độ khen thưởng sau:

- Thưởng cho CBCNV có các sáng kiến, cải tiến trong công việc.
- Thưởng trong các dịp lễ, Tết của quốc gia.
- Thưởng cho các tập thể, cá nhân tiêu biểu trong năm, trong các đợt phát động thi đua theo các thành tích, sản phẩm thực hiện cụ thể.

1.6.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực cho nhân viên tại Tổng công ty Dầu Việt Nam - CTCP (PVOIL)

Tổng công ty Dầu Việt Nam - CTCP (PVOIL) là đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN), được thành lập theo Quyết định số 1250/QĐ-DKVN ngày 06/06/2008 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trên cơ sở hợp nhất Tổng công ty Thương mại dầu khí (Petechim), Công ty Chế biến và Kinh doanh phân phối sản phẩm dầu mỏ (PDC). PVOIL chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần từ ngày 01/08/2018. Chính sách tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính được Tổng công ty áp dụng như sau:

* Nguyên tắc xác định tiền lương, phụ cấp, thù lao:

- Thực hiện năm 2020: Tiền lương, phụ cấp bình quân của HĐQT và BKS giảm 7% so với kế hoạch ĐHĐCĐ thông qua; mức thù lao bình quân bằng 100% kế hoạch ĐHĐCĐ thông qua.

- Kế hoạch năm 2021: - Mức tiền lương bình quân cơ bản của Người quản lý PVOIL nói chung là 36 triệu đồng/người/tháng; - Hệ số điều chỉnh tiền lương bình quân tăng thêm gắn với quy mô lợi nhuận của Tổng công ty theo Thông tư 28/2016/TT-BLĐTBXH là $H_{ln} = 1,5$ (lợi nhuận KH 2021 là 300 tỷ đồng). Tổng công ty áp dụng mức H_{ln} theo hướng dẫn của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (thấp hơn quy định của nhà nước), $H_{ln} = 1,25$. Như vậy, mức tiền lương bình quân chung của Người quản lý PVOIL năm 2021 được tính tối đa là $36 \text{ triệu} \times (1 + 1,25) = 81 \text{ triệu đồng/người/tháng}$;

* Về tiền lương

- Nguyên tắc trả lương: Có hợp đồng lao động là trả lương, lương thử việc 85%, chính thức 100%. Nhân viên thử việc 2 tháng. Quyết toán lương được Công ty thực hiện đúng kế hoạch, nhanh chóng và tương đối chính xác.

- Công thức tính lương:

Tổng thu nhập = Lương cơ bản + phụ cấp cơ bản + tăng ca - các khoản trừ
(bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ không lương, đi muộn về sớm...)

- Thời gian trả lương: ngày 15 hàng tháng, hình thức trả: chuyển khoản
- Tuy nhiên với hình thức trả lương theo thời gian thì chưa gắn chặt với trách nhiệm của một số người lao động dẫn tới chất lượng công việc không cao, lãng phí một nguồn lực chưa được sử dụng đúng năng lực của họ.

** Về chế độ thưởng*

- Chính sách thưởng: các cá nhân, bộ phận có đóng góp sáng kiến phục vụ nâng cao chất lượng sản phẩm, đạt năng suất lao động, sẽ được đánh giá, xét duyệt thưởng tiền.

+ Đạt hiệu suất lao động: có các thang điểm đánh giá ABC.

- Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ: Áp dụng đối với các phòng thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các phòng hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân người lao động khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng qui định như sau:

+ Thưởng hoàn thành tốt với vị trí là lãnh đạo trong Công ty: 5.000.000đ/ 1 người/1 năm

+ Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000đ/1 người / 1 năm

+ Thưởng tập thể phòng/ ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000đ/1 tập thể.

+ Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 1.000.000đ/ 1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/ 1 lần.

** Về tiền thưởng, phụ cấp và trợ cấp*

- Các loại phụ cấp theo lương: phụ cấp chuyên cần, phụ cấp xăng xe, phụ cấp ngoại ngữ, phụ cấp độc hại, phụ cấp con nhỏ,... phụ cấp nhà trọ, xe bus đối với người ngoài tỉnh...

- Công ty tiến hành chi trả, thực hiện trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi rất đầy đủ và kịp thời giúp người lao động yên tâm công tác.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

Dựa vào việc phân tích các kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty xăng dầu Việt Nam – Petrolimex và Tổng công ty Dầu Việt Nam - CTCP (PVOIL), là các Tổng công ty kinh doanh cùng lĩnh vực giống với Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

Thứ nhất, để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của công ty thì các chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với NLD có ý nghĩa quan trọng. Chế độ lương, thưởng, các chương trình phúc lợi và những hoạt động tôn vinh khích lệ tinh thần nhân viên hợp lý là một nội dung không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho người lao động. Nhất là chính sách thưởng thi đua giữa các phòng ban để tạo nên sự công bằng cho nhân viên có tinh thần làm việc năng động, sáng tạo trong công việc.

Thứ hai, đánh giá và mô tả công việc rõ ràng với những tiêu chuẩn thực hiện cụ thể cộng với sự đánh giá công bằng và khách quan là những cấu phần “tạo động lực thông qua thù lao” chủ yếu trong chiến lược phát triển doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI

2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội là đơn vị trực thuộc Tổng công ty XNK Tổng hợp Vạn Xuân - Bộ Quốc Phòng. Với trụ sở chính đặt tại 33B, Phạm Ngũ Lão, Phường Phan Chu Trinh, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội.

- Tên Công ty: Công ty TNHH MTV Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội
- Tên tiếng Anh: Military petroleum one member limited liability corporation.
- Địa chỉ trụ sở chính: 33B, Phạm Ngũ Lão, Hoàn Kiếm, Hà Nội.
- Số điện thoại : 04.37567895 – Fax : 04.37567858
- Website: <http://mipecorp.com.vn>
- Vốn điều lệ: 500.000.000.000 đồng
- Mã số thuế: 0100108688
- Giấy phép thành lập: Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội được thành lập và hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên số 0100108688 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 12 tháng 06 năm 2009, đăng ký thay đổi lần thứ 8 ngày 02 tháng 07 năm 2019.

Quyết định số 1778/QĐ - TTG phê duyệt Đề án chuyển Công ty Xăng dầu Quân đội thành Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con.

Lịch sử hình thành và phát triển của công ty:

Khi cuộc kháng chiến chống Mỹ của dân tộc bước vào giai đoạn quyết liệt, đặc biệt là từ năm 1964 khi xảy ra sự kiện Vịnh Bắc Bộ, đòi hỏi cần có một lực lượng đặc biệt cung cấp khí tài xăng dầu phục vụ cho chiến tranh đảm bảo thắng lợi cho nhiệm vụ cuối cùng. Trên cơ sở đó, ngày 30/9/1965, Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần ký Quyết định số 732/QĐ thành lập Xưởng sản xuất cơ khí MX315 (mang mã hiệu Q165) với nhiệm vụ chủ yếu ban đầu là xây dựng sửa chữa kho bãi, sản xuất khí tài xăng dầu phục vụ cho kháng chiến.

Để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ Quân đội giao cho qua từng thời kỳ, Xưởng sản xuất cơ khí Q165 đã có những thay đổi về lực lượng, tên gọi, chức năng, cơ cấu mô hình tổ chức. Trong quá trình hình thành và phát triển. Ngày 30/9/2010, Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 3656/QĐ-BQP về việc chuyển Công ty mẹ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thành Công ty TNHH Một thành viên Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con.

Ngày 26/7/2011, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ký Quyết định số 2688/QĐ-BQP về việc điều chuyển nguyên trạng Công ty TNHH Một thành viên Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thuộc Tổng cục Hậu cần về trực thuộc Bộ Quốc phòng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Từ khi thành lập cho tới ngày nay, trải qua 55 năm xây dựng, phát triển và trưởng thành, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội luôn gắn liền với các sự kiện lịch sử trong công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

Đến nay, Tổng công ty xăng dầu Quân đội là một trong những doanh nghiệp giữ vai trò chủ đạo trên thị trường xăng dầu nội địa, cung ứng bảo đảm đầy đủ và kịp thời các chủng loại xăng dầu, mỡ nhờn cho quốc phòng và kinh tế. Các đơn vị thành viên của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội trực tiếp kinh doanh xăng dầu trên địa bàn 58 tỉnh thành phố với 05 Công ty, 04 Chi nhánh và hơn 100 cửa hàng bán lẻ xăng dầu trực thuộc Tổng công ty và hàng trăm cửa hàng đại lý xăng dầu hiện diện trên khắp cả nước.

Trải qua từ những ngày đầu thành lập cho đến nay, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội có những chức năng chủ yếu:

- Kinh doanh xuất nhập khẩu, bán buôn, bán lẻ xăng, dầu, mỡ nhờn, khí gas hóa lỏng và các sản phẩm liên quan.
- Sản xuất cơ khí: chế tạo, lắp ráp, sửa chữa các loại doanh cụ doanh trại, bồn bể chứa xăng dầu.
- Xây dựng các công trình kỹ thuật dân dụng: các nhà máy lọc dầu, đường thủy, bến cảng và các công trình trên sông, các cảng du lịch.
- Vận tải xăng dầu: phục vụ vận chuyển xăng dầu cho các đơn vị trong toàn quân theo Chỉ lệnh của Thủ trưởng Bộ Quốc phòng, kết hợp vận chuyển hàng hóa kinh tế phục vụ sản xuất kinh doanh.
- Các dịch vụ khác: Kinh doanh cho thuê văn phòng, bãi đỗ xe; Kinh doanh bán buôn bán lẻ hàng tiêu dùng; Kinh doanh dịch vụ khách sạn, nhà nghỉ, và các dịch vụ ăn uống, nhà hàng; Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thực hiện các nhiệm vụ:

*** Quốc phòng An ninh:**

- Thực hiện nhập khẩu các loại xăng dầu phục vụ cho Quân đội.
- Quản lý các kho xăng dầu chiến lược của Bộ Quốc phòng.

- Thực hiện nhiệm vụ tiếp nhận, bảo quản, cấp phát hàng quốc phòng cho nhiệm vụ thường xuyên, phục vụ sẵn sàng chiến đấu và chiến đấu của các quân khu, quân binh chủng, các đơn vị trong toàn quân.

- Dự trữ xăng, dầu mỡ cho nhiệm vụ sẵn sàng chiến đấu của Bộ Quốc phòng và dự trữ quốc gia cho quốc phòng.

- Huấn luyện dự bị động viên; tiếp nhận, quản lý nguồn dự bị động viên ngành xăng dầu.

- Sản xuất, sửa chữa khí tài xăng dầu và doanh cụ, doanh trại.

*** Kinh tế:**

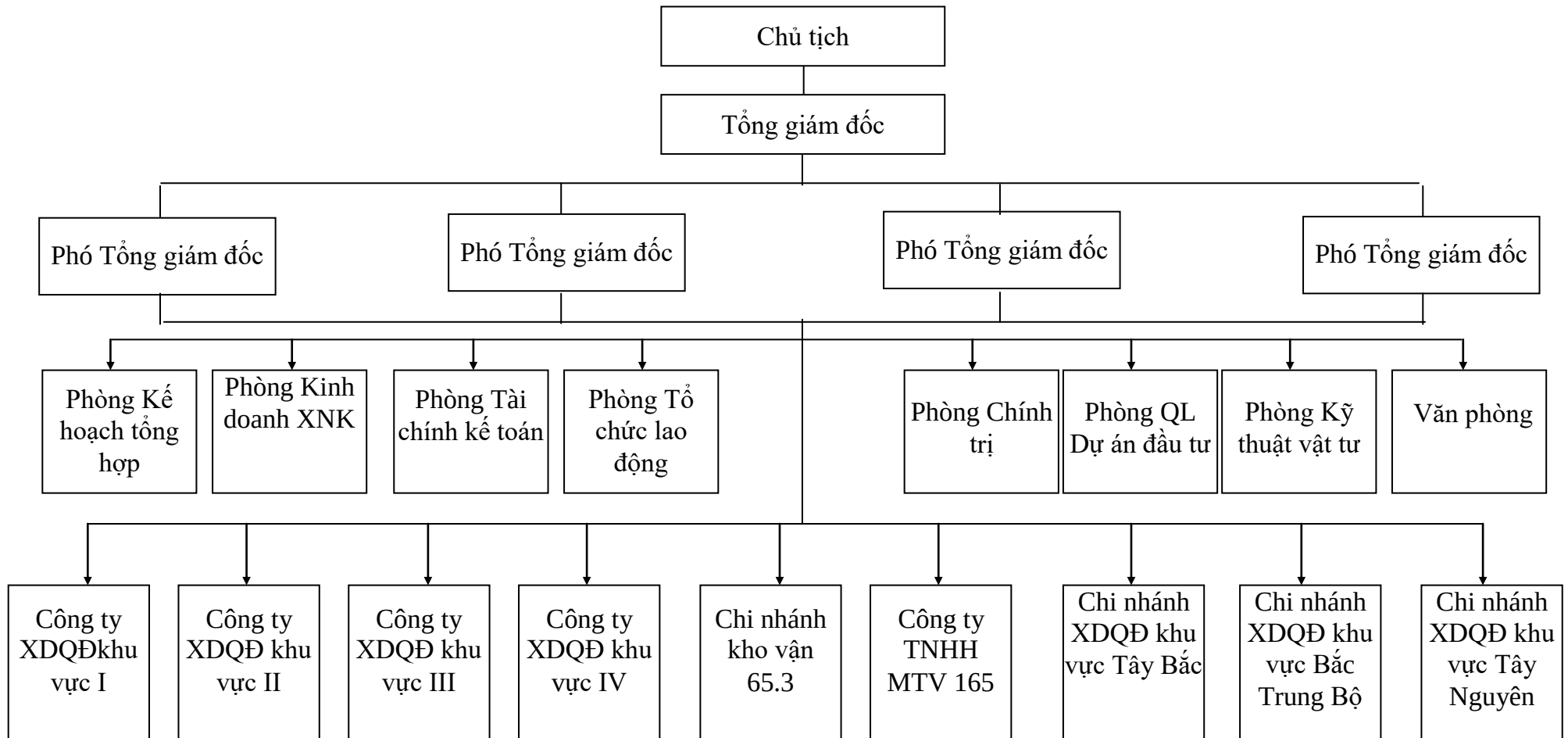
- Kết hợp nhiệm vụ quốc phòng với sản xuất kinh doanh. Là đầu mối được Chính phủ, Bộ Công thương giao nhập khẩu xăng dầu theo chỉ tiêu, nhiệm vụ hàng năm để kinh doanh phục vụ dân sinh và bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia.

- Vận tải xăng dầu cho quốc phòng và kinh tế.

- Xây dựng các công trình kho, trạm xăng dầu phục vụ quốc phòng và kinh tế.

- Nghiên cứu áp dụng những tiến bộ kỹ thuật khoa học mới, đặc biệt là những kỹ thuật tiên tiến trong ngành xăng dầu; củng cố và hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp với yêu cầu phát triển hiện đại.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội



Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Các chức danh quản lý

Là một doanh nghiệp có mô hình đặc thù theo mô hình công ty mẹ, công ty con, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đã tập trung kiện toàn mô hình tổ chức Công ty mẹ-Tổng công ty, hoàn thiện các quy chế nội bộ phục vụ công tác quản lý, điều hành doanh nghiệp. Cơ cấu quản lý, điều hành của Tổng công ty có:

a. Chủ tịch Công ty: 01 đồng chí

* Phạm vi trách nhiệm: Có quyền sở hữu và quyền điều hành cao nhất trong mọi hoạt động của Công ty; có quyền đưa ra các quyết định.

b. Tổng giám đốc: 01 đồng chí.

Là người chịu trách nhiệm chính về chỉ đạo, điều hành toàn diện mọi lĩnh vực hoạt động của Công ty trước Thủ trưởng Bộ Quốc phòng.

Phân công hoặc ủy quyền giải quyết công việc cho các Phó Tổng giám đốc.

c. Phó Tổng giám đốc: 04 đ/c.

Giúp Tổng giám đốc điều hành Tổng công ty theo sự phân công và ủy quyền, chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Chủ tịch, Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc ủy quyền.

Phó Tổng giám đốc được Tổng giám đốc phân công hoặc ủy quyền sẽ thay thế Tổng giám đốc điều hành giải quyết công việc của Tổng công ty trong thời gian Tổng giám đốc vắng mặt.

d. Kế toán trưởng kiêm Trưởng phòng Tài chính kế toán: 01 đ/c.

Tham mưu quản lý, điều hành công việc và chịu trách nhiệm trước pháp luật, Đảng ủy và Chủ tịch, Tổng giám đốc về nội dung tham mưu cũng như toàn bộ công việc thuộc phạm vi công tác.

Các phòng nghiệp vụ

- Phòng Kế hoạch Tổng hợp:

Nghiên cứu chủ trương, chính sách, quy chế, quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng để tham mưu cho Ban Tổng giám đốc trong việc xây dựng kế hoạch, chương trình công tác, quản lý, điều phối, đôn đốc triển khai, tham mưu, thực hiện kế hoạch của Tổng công ty.

- Phòng Kinh doanh Xuất nhập khẩu:

Tham mưu và chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc trong việc xây dựng phương án kinh doanh xăng dầu và triển khai thực hiện đạt hiệu quả.

- Phòng Tài chính kế toán:

Tuân thủ các quy định pháp luật về công tác tài chính, kế toán; các hướng dẫn về công tác tài chính của Bộ Tài chính và Bộ Quốc phòng; Điều lệ Tổng công ty; giúp Chủ tịch/ Tổng giám đốc giám sát tài chính Tổng công ty và tổ chức thực hiện công tác kế toán của Tổng công ty.

- Phòng Chính trị:

Chịu sự chỉ đạo về nghiệp vụ của cơ quan chính trị cấp trên, của Thường vụ, Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc và ủy ban kiểm tra Đảng ủy Tổng công ty. Có trách nhiệm tham mưu, theo dõi, hướng dẫn và chỉ đạo các hoạt động về công tác Đảng, công tác chính trị và công tác kiểm tra, giám sát trong Tổng công ty. Thực hiện các nhiệm vụ khác được Thường vụ, Đảng ủy và Ban Tổng giám đốc giao.

- Phòng Quản lý dự án:

Tham mưu cho Lãnh đạo, Ban Tổng giám đốc Tổng công ty triển khai công tác đầu tư chiến lược, xây dựng, đấu thầu, quản lý và chỉ đạo công tác đấu thầu, lập và thẩm định hồ sơ dự án, thanh quyết toán công trình trong Tổng công ty.

- Phòng Kỹ thuật vật tư:

Tham mưu cho Ban Tổng giám đốc - Tổng công ty về các mặt công tác xây dựng định mức kinh tế kỹ thuật, nghiên cứu áp dụng kỹ thuật công nghệ mới, quản lý kỹ thuật, công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm, nghiên cứu thiết kế các sản phẩm mới của ngành cơ khí, công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật; kiểm tra giám sát chất lượng.

- Phòng Tổ chức lao động:

Chủ trì phối hợp với các bộ phận trong Tổng công ty, các cơ quan liên quan xây dựng và hướng dẫn thực hiện các chính sách về lao động, tiền lương

đối với người lao động và công tác phát triển, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động; triển khai thực hiện công tác chính sách, xây dựng đơn giá tiền lương, quỹ tiền lương, chế độ tiền lương đối với người lao động trong nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Tổng công ty theo quy định của pháp luật và Bộ Quốc phòng. Thực hiện các nhiệm vụ khác được Ban Tổng giám đốc giao.

- *Văn phòng:*

Có nhiệm vụ tham mưu cho Ban Tổng giám đốc trong việc quản lý, hướng dẫn sử dụng đất đai, trang bị làm việc, phương tiện phục vụ đi lại; chỉ đạo điều hành công việc văn thư bảo mật, nghiên cứu đề xuất cải cách thủ tục hành chính; đảm bảo công tác hậu cần, xây dựng, bảo trì, bảo dưỡng và sửa chữa trụ sở Tổng công ty;

- *Khởi các Trạm xăng dầu trực thuộc:* thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng công ty.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội

Bảng 2.1. Số lượng và chất lượng nguồn lao động năm 2021

TT	Tên bộ phận	Trình độ				Giới	
		>ĐH	ĐH	CĐ-TC	Nghề	Nam	Nữ
1	Ban Tổng giám đốc	6				6	
2	Ban Giám đốc	4	21			24	1
3	Trưởng, phó phòng và tương đương	16	48	7		57	14
4	Trợ lý	2	44	1		26	21
5	Văn phòng Công ty	4	153	90	48	112	183
6	Cửa hàng trưởng, phụ trách cửa hàng		62	56		79	39
7	Công nhân xăng dầu		31	83	455	337	232
8	Lái xe vận tải xăng dầu		1		113	114	
9	Công nhân cơ khí		1	1	43	44	1
	Tổng cộng	32	361	238	659	799	491

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

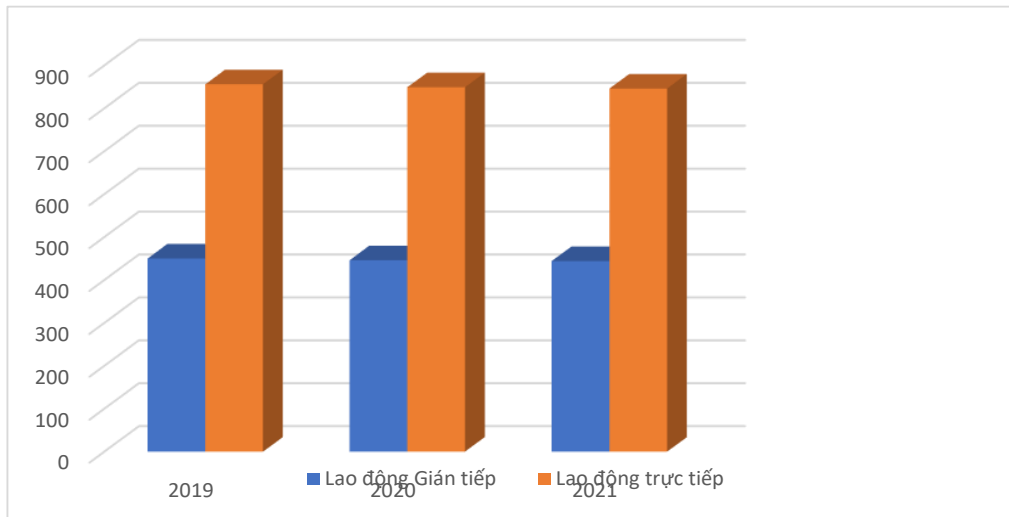
Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ thấp 2,48 % tương ứng với 32 lao động. Lao động có trình độ đại học với 27,98% chủ yếu tập trung ở bộ phận văn phòng là lao động gián tiếp. Tỷ trọng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm 18,44%. Còn lại đa số là lao động học nghề chiếm tỷ lệ cao 51,08%. Điều này, hoàn toàn phù hợp với đặc điểm loại hình kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ có trình độ chuyên môn là rất cần thiết, do đó Công ty cần có chiến lược để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề cho người lao động.

Bảng 2.2. Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực.

Tiêu chí	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số CB-CNV	1.306	100	1.295	100	1.290	100
Cơ cấu giới tính						
- Nam	805	61,64	802	61,93	799	61,93
- Nữ	501	38,36	493	38,07	491	38,07
Cơ cấu độ tuổi						
<30	214	16,39	210	16,22	209	16,20
30- 45	904	69,22	902	69,65	902	69,92
46- 50	116	8,88	113	8,73	113	8,76
>50	72	5,51	70	5,40	66	5,12
Cơ cấu tính chất lao động						
- Lao động Gián tiếp	450	34,46	446	34,44	444	34,42
- Lao động trực tiếp	856	65,54	849	65,56	846	65,58

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

- Trước hết là cơ cấu lao động theo phân công lao động

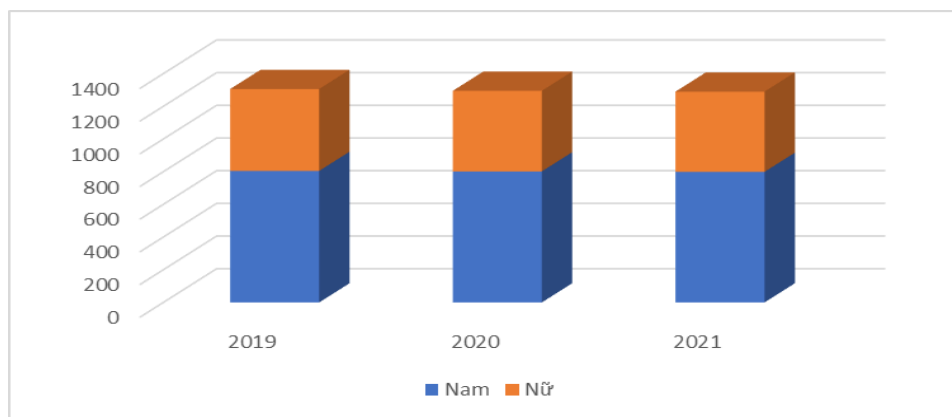


Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo phân công lao động

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Nguồn lao động của Công ty qua các năm có sự ổn định, lao động trong công ty có xu hướng giảm. Năm 2019 tổng số lao động là 1.306, tới 2021 giảm 11 lao động là 1.295 người. Cụ thể, tỷ lệ lao động trực tiếp giảm nhiều hơn lao động gián tiếp, năm 2021 giảm 10 lao động tương ứng 1,17%. Nguyên nhân của việc số lao động trực tiếp giảm do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19 kéo dài điều này cũng ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

- Cơ cấu lao động theo giới tính:



Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Nhìn vào biểu đồ trên, xét về mặt giới tính, trong cả 3 năm 2019, 2020, 2021 lực lượng lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Nhìn chung tỷ trọng này không có sự thay đổi đáng kể sau mỗi năm do đặc thù tính chất công việc độc hại nguy hiểm nên lao động nam được sử dụng chủ yếu.

Xét về độ tuổi, người lao động làm việc tại Công ty đa phần là lao động trẻ. Năm 2021, tỷ lệ lao động dưới 45 tuổi chiếm 69,92%, trong khi đó lao động trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ 5,12%. Do đặc thù công việc thuộc ngành nghề độc hại nên tuổi về hưu của nam là 55, nữ là 50 vì vậy chỉ có 1,4 % là lao động trên 50 tuổi. Điều này cũng là cơ hội lớn cho Công ty khi Công ty đang có một lực lượng lao động khá trẻ, có kinh nghiệm, năng động, đang ở độ chín của tuổi lao động, đó có thể coi là một thế mạnh trong việc cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội

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

Tiền lương được coi là một trong những nhân tố tạo động lực mạnh nhất và quan trọng nhất cho người lao động, khuyến khích họ hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần vào hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty. Trong những năm qua, Công ty đã chú trọng đến công tác trả lương cho người lao động để nâng cao động lực làm việc của họ.

Tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội tiến hành trả lương cho người lao động theo những nguyên tắc:

- Người lao động làm công việc gì thì hưởng lương theo công việc đó. Tiền lương được trả ngang nhau cho những lao động như nhau và trả lương khác nhau đối với lao động khác nhau.
- Tiền lương trả cho người lao động được đánh giá theo cấp bậc, chức vụ, mức độ hoàn thành công việc đảm bảo khi năng suất lao động tăng thì tiền lương tăng. Tiền lương của người lao động không được thấp hơn mức lương

vùng theo quy định của Nhà nước. Nếu kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty hoặc của đơn vị lỗ thì tiền lương của tất cả người lao động thuộc Tổng công ty hoặc thuộc đơn vị đó sẽ quy đổi theo vùng và bằng mức lương vùng.

- Đối với Sĩ quan (SQ), Quân nhân chuyên nghiệp (QNCN) và Công nhân viên chức quốc phòng (CNVCQP): Mức lương theo cấp bậc quân hàm và ngạch bậc được dùng để tham gia bảo hiểm xã hội và thực hiện các chế độ chính sách theo quy định của Nhà nước và Bộ Quốc phòng. Tiền lương trả hàng tháng được xác định theo kết quả sản xuất kinh doanh (KQSXKD) của Tổng công ty và theo quy chế khoán. Tiền lương nhận được (100% tiền lương) không thấp hơn mức lương đã quy đổi theo vùng. Nguyên tắc quy đổi theo quy định chuyển xếp lương của Quyết định số: 77,78 QĐ-CT ngày 20/02/2017.

- Người lao động được trả lương theo tháng: tháng 1 lần hoặc nửa tháng 1 lần. Thời điểm trả lương tùy theo đặc thù SXKD của từng đơn vị nhưng chậm nhất là trước ngày 15 của tháng liền kề (Riêng Chi nhánh Kho vận 65.3 chậm nhất trước ngày 25 của tháng liền kề). Nếu đơn vị chi trả tiền lương cho người lao động chậm hơn so với quy định trên thì phần tiền lương chậm trả sẽ phải tính thêm tiền lãi theo biểu Lãi suất ngân hàng hiện hành.

Với các nguyên tắc trả lương trên, Công ty tiến hành trả lương cho người lao động theo các hình thức cụ thể như sau:

- Trả lương theo thời gian: Áp dụng đối với người lao động làm việc gián tiếp.
- Trả lương theo sản phẩm (Tiền lương khoán): Áp dụng đối với người lao động làm việc trực tiếp, đã khoán tiền lương theo khối lượng sản phẩm, dịch vụ...

➤ **Phương thức trả lương**

Tiền lương của người lao động trả theo tháng, được xác định theo kết quả sản xuất kinh doanh và theo quy chế khoán của từng đơn vị như sau:

Công thức tính:

$$TL_{Tháng} = \frac{(TL_{Chức danh})}{NCTC} \times NLVTT$$

- Tiền lương theo chức danh: chia theo từng đối tượng cụ thể.
- NCTC: Ngày công tiêu chuẩn của tháng là số ngày trong tháng trừ đi ngày nghỉ hàng tuần, nghỉ lễ theo quy định.
- NLVTT: Ngày làm việc thực tế là số ngày người lao động làm việc thực tế được thể hiện trên bảng Chấm công hàng ngày hoặc chấm công bằng máy quét vân tay.

Trong đó: tiền lương theo chức danh được tính trên cơ sở như sau:

➤ Phương pháp trả lương lao động gián tiếp

Lao động gián tiếp: Là lao động chuyên môn nghiệp vụ hoặc thừa hành phục vụ... làm việc tại cơ quan Tổng công ty, cơ quan các công ty, chi nhánh; nhân viên các kho xăng dầu ...chưa thực hiện khoán Tiền lương theo công việc.

$$TL_{Chức danh} = H_{Chức danh} \times H_{KD} + PC \text{ (Nếu có)}$$

Trong đó:

$TL_{Chức danh}$: là tiền lương theo chức danh

$H_{Chức danh}$: Mức lương chức danh

H_{KD} : Mức lương kinh doanh

Hệ số lương chức danh.

Là hệ thống thang bảng lương được Tổng công ty xây dựng theo cấp bậc, chức vụ đối với người lao động có chức vụ (theo biểu tổ chức biên chế) và theo trình độ chuyên môn, độ phức tạp của công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao đối với người lao động làm chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ, lao động trực tiếp. Điều này thể hiện sự công bằng trong trả lương cho người lao động tại Công ty, đây cũng là yếu tố giúp người lao động hăng say hơn trong công việc thể hiện vai trò của tiền lương trong tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty

Hệ thống thang bảng lương theo chức danh; nguyên tắc chuyển xếp lương và điều kiện, thời hạn nâng bậc lương được quy định cụ thể tại quy chế của Công ty (*Phụ lục 2*).

Hệ số lương kinh doanh (Hệ số 1).

Hệ số lương kinh doanh (hệ số 1) được xác định theo kết quả sản xuất kinh doanh của từng đơn vị. Tổng giám đốc quy định mức trần (Hệ số 1 cao nhất) đơn vị được áp dụng theo từng vùng để đảm bảo Tiền lương của người lao động phù hợp với mức sinh hoạt phí theo vùng.

Theo Nghị định số: 141/2017/NĐ-CP ngày 07/12/2017 của Chính phủ. Địa bàn hoạt động của các công ty, chi nhánh trực thuộc thuộc các nhóm vùng như sau:

- **Vùng 1:** Cơ quan Tổng công ty; Công ty XDQĐ khu vực 1; Công ty XDQĐ khu vực 4; Chi nhánh XDQĐ khu vực Tây Bắc; Chi nhánh kho vận 65.3.
- **Vùng 2:** Công ty XDQĐ khu vực 2; Công ty XDQĐ khu vực 3;
- **Vùng 3:** Chi nhánh XDQĐ khu vực Bắc Trung Bộ, Chi nhánh XDQĐ khu vực Tây Nguyên.

Nếu quy định về địa bàn, vùng miền, mức lương tối thiểu vùng của Chính phủ có sự thay đổi, các đơn vị có sự điều chỉnh tương ứng.

Giám đốc các đơn vị trực thuộc xác định Quỹ tiền lương được chi trả theo kết quả Sản xuất kinh doanh; cân đối quỹ tiền lương giữa bộ phận trực tiếp và gián tiếp, xác định hệ số kinh doanh để chi trả lương cho lao động gián tiếp thuộc đơn vị. Quỹ lương còn lại so với quy chế khoán đơn vị báo cáo Tổng công ty, xin ý kiến chỉ đạo để cân đối các khoản chi cuối năm và quyết toán quỹ tiền lương.

➤ ***Phương pháp trả lương lao động trực tiếp***

Lao động trực tiếp: Là lao động làm việc tại các trạm xăng dầu, đội xe, đội sản xuất... đã được các đơn vị khoán Tiền lương theo công việc và sản phẩm.

Lao động trực tiếp làm việc tại các trạm xăng dầu trực thuộc Tổng công ty và các trạm xăng dầu trực thuộc các đơn vị trực thuộc.

Tổng công ty giao đơn giá Tiền lương cho các trạm xăng dầu trực thuộc, Các đơn vị giao đơn giá Tiền lương cho các trạm xăng dầu trực thuộc đơn vị cần đảm bảo nguyên tắc và sự thống nhất như sau:

- Tiền lương người lao động nhận được nếu làm việc đủ ngày công tiêu chuẩn trong tháng không được thấp hơn mức lương vùng. (Mức lương đóng BHXH).

- Thực hiện phương pháp chia lương cho người lao động thuộc trạm xăng thống nhất trong toàn Tổng công ty.

Quỹ lương của trạm xăng theo quy chế khoán sau khi trừ đi phụ cấp trách nhiệm của trạm trưởng và kế toán sẽ được chia lương cho các thành viên của trạm theo hệ số lương, ngày công làm việc...:

Hệ số lương chức danh của Trạm trưởng: 2.5

Hệ số lương chức danh của Kế toán: 2.2

Hệ số lương chức danh của Nhân viên bán xăng: 2.0

Phụ cấp trách nhiệm được quy định trong chương III của quy chế này.

Lao động trực tiếp làm việc tại các tổ đội sản xuất, đội xe, đội tàu:

Tùy theo đặc thù ngành, các đơn vị khoán tiền lương cho người lao động theo doanh thu hoặc NSLĐ để kích thích người lao động cống hiến và có trách nhiệm với công việc.

Hệ thống thang bảng lương áp dụng đối với lao động trực tiếp dùng để đánh giá và xếp loại lao động cuối năm.

Tình hình tiền lương của cán bộ công nhân viên hiện nay tại Công ty như sau:

**Bảng 2.3. Tình hình tiền lương của nhân viên
của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng quỹ tiền lương năm của CBCNV	Triệu đồng	157.373	168.997,5	194.790
2	Tổng Lao động	Người	1.306	1.295	1.290
3	Tiền lương bình quân người/ năm	Triệu đồng	120,5	130,5	151
4	Tiền lương bình quân/ người/ tháng	Triệu đồng	10,04	10,8	12,5

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Qua bảng trên cho thấy tiền lương bình quân tháng mà nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội nhận được trong giai đoạn 2019 – 2021 biến động tăng lên, cụ thể năm 2019 tiền lương bình quân tháng của nhân viên Công ty là 10,04 triệu đồng/tháng, sang năm 2020 là 10,8 triệu đồng/tháng (tăng gần 1 triệu đồng/tháng), năm 2021 tiền lương bình quân là 12,5 triệu đồng/tháng (tăng hơn 2 triệu đồng/tháng/1 nhân viên). Điều đó cho

thấy mức lương bình quân tháng của nhân viên tăng lên. Tuy nhiên để đánh giá chính sách tiền lương tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội có làm hài lòng nhân viên Công ty hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát 589 nhân viên tại Công ty, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.4. Đánh giá của nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội về tính công bằng và hiệu quả của chính sách tiền lương

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	Rất Không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1.Chính sách tiền lương hợp lý và hiệu quả	2,86	9,14	34,29	27,43	26,29
2.Chính sách tiền lương công bằng	6,29	10,29	30,86	27,43	25,14
3.Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh	4	12	31,43	29,14	23,43
4. Chính sách tiền lương dễ hiểu, dễ tính toán, áp dụng	0	14,86	28,57	28,57	28

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát đánh giá nhân viên về tiền lương cho thấy nhân viên khá hài lòng với các chỉ tiêu về hệ thống tiền lương. Trong đó, tỷ lệ người đánh giá không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tỷ lệ thấp. Tuy nhiên đối với tiêu chí “Chính sách tiền lương công bằng” vẫn còn 16,57% ý kiến cho rằng họ không đồng ý và rất không đồng ý, họ cho rằng chính sách tiền lương tại Công ty vẫn còn mang tính cào bằng, chưa thể hiện được rõ rệt các tiêu chí làm nhiều hưởng nhiều làm ít hưởng ít. Đối với tiêu chí “Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh” vẫn còn 16% người được khảo sát cho rằng, chưa thực sự cạnh tranh mà vẫn còn mang tính cào bằng. Việc này dẫn đến một số nhân viên bất bình, không cảm thấy hài lòng. Do vậy một bộ phận nhân viên cho rằng mặc dù chính sách tiền lương dễ hiểu, dễ áp dụng rất rõ ràng các tiêu chí nhưng chưa thực sự công bằng và mang tính cạnh tranh. Do vậy, Công ty

cần tìm hiểu nhu cầu, tâm tư nguyện vọng của bộ phận nhân viên để đáp ứng được tâm tư tình cảm của họ để họ hết lòng với công việc ở Công ty. Trong thời gian tới Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội nên căn cứ vào tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của nhân viên và sự phấn đấu cố gắng của nhân viên trong công việc, họp bàn về chính sách tiền lương, trên cơ sở thời gian gắn bó của nhân viên với Công ty và những cống hiến, sáng tạo của nhân viên mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo chính sách tiền lương cho nhân viên.

Học thuyết nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng mỗi người tại một thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của nhân viên sẽ giúp cho Công ty đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của nhân viên. Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực làm việc của mỗi cá nhân là khác nhau. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 9 nhu cầu cơ bản của nhân viên: Thu nhập cao chế độ đãi ngộ tốt; được đối xử công bằng; công việc ổn định; điều kiện làm việc tốt; quan hệ trong tập thể tốt; có cơ hội học tập nâng cao trình độ; có cơ hội thăng tiến; công việc phù hợp với khả năng sở trường; được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ. Với mỗi nhu cầu, nhân viên sẽ lựa chọn thang điểm từ 1 đến 5 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tác giả tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm, đánh giá mức độ nhu cầu ưu tiên từ 1 đến 9. Để tìm ra được nhu cầu của NLĐ, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, kết quả được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.5: Nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH MTV
Tổng công ty Xăng dầu Quân đội**

Thứ tự	Tiêu chí	Mức độ quan trọng theo nhu cầu
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	1
2	Được đối xử công bằng	4
3	Công việc ổn định	2
4	Cơ hội thăng tiến	7
5	Môi trường làm việc tốt	6
6	Quan hệ tập thể tốt	9
7	Cơ hội đào tạo	5
8	Được tự chủ trong công việc	8
9	Công việc phù hợp với khả năng	3

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả khảo sát nhu cầu trên cho thấy, đối với người lao động tại Công ty thì nhu cầu “Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt” được người lao động đánh giá ở vị trí số một. Điều này cho thấy tầm quan trọng của thù lao tài chính giúp tạo ra động lực cho người lao động rất tốt. Do đó, Công ty Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cần có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu mà đội ngũ nhân viên cho là quan trọng nhất.

2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho nhân viên hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể theo đúng quy định của Nhà nước và tiêu chuẩn khen thưởng của Công ty. Nguồn hình thành các quỹ khen thưởng chủ yếu là từ lợi nhuận của Công ty. Hàng năm, Công ty không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên. Đối tượng được xét khen thưởng là những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công tác, đạt được những danh hiệu thi đua; những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch định mức công việc được giao đảm bảo chất lượng, số lượng và thời gian;

những cá nhân tập thể có sáng kiến cải tiến kỹ thuật tiết kiệm nguyên vật liệu, thời gian... Hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân trong Công ty để tiến hành khen thưởng.

Cuối năm tài chính, Tổng công ty được Bộ Quốc phòng đánh giá theo các tiêu chí và xếp loại doanh nghiệp. Nếu đủ điều kiện để trích lập quỹ khen thưởng phúc lợi. Tổng công ty sẽ trích lập quỹ theo quy định để có nguồn chi cho các hoạt động khen thưởng phúc lợi của người lao động. Quỹ khen thưởng phúc lợi được phân phối theo quy định của quy chế khen thưởng phúc lợi.

Công ty sẽ trích từ một phần lợi nhuận để hình thành quỹ Thi đua - Khen thưởng của công ty. Tỷ lệ trích Quỹ còn phụ thuộc lớn vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của năm trước. Mức thưởng sẽ do Hội đồng Thi đua – Khen thưởng của công ty đề nghị Chủ tịch công ty phê duyệt. Hình thức chủ yếu mà công ty sử dụng hiện nay chính là thưởng bằng tiền mặt. Hình thức thưởng này có ý nghĩa tạo động lực làm việc cho người lao động lớn hơn các hình thức khác. Những người đã được thì sẽ có động lực tiếp tục phấn đấu còn những người chưa được thì cố gắng để được.

Thưởng các dịp thi đua hay khen thưởng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thường khó tạo động lực hơn các khoản thưởng tết vì các khoản thưởng đó chỉ dành cho một cá nhân hoặc đơn vị xuất sắc nhất.

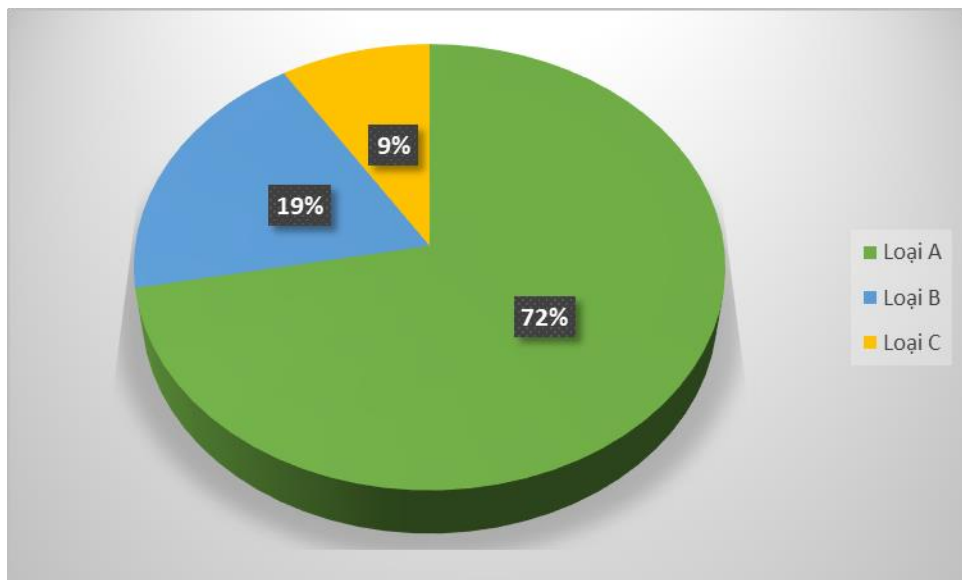
Ví dụ thưởng thi đua “chiến sĩ tiên tiến” cấp công ty chỉ được có 300.000 đồng mà họ sẽ phải phấn đấu cả năm để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Việc khó đạt được vị trí xuất sắc nhất và mức thưởng lại quá ít so với thời gian cố gắng sẽ khiến người lao động nản lòng. Mức thưởng của công ty không cao chỉ dao động cho mỗi cá nhân từ 200.000 đến 1.000.000, tổ chức từ 1.000.000 đến 5.000.000 tùy vào các dịp thi đua khác nhau nên không có tính kích thích người lao động cố gắng.

Khoản thưởng dịp lễ tết của công ty khá lớn và được dành cho toàn bộ cán bộ công nhân viên. Công ty sẽ thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận trong năm mức thưởng dao động từ 0,5 – 3 tháng lương của người lao động. Mức thưởng

khác nhau nhưng lại dễ đạt được lại kích thích người lao động cố gắng hơn các khoản thưởng khác. Hình thức này sẽ được tổ chức vào cuối năm và được trưởng các bộ phận đánh giá trình ban Giám đốc phê duyệt. Khoản thưởng này có tạo được động lực làm việc cho một số nhân viên nhưng lại tạo sự bất mãn lớn trong đa số nhân viên vì tính không công bằng.

Kết quả đánh giá căn cứ chính vào thời điểm cuối năm mà không tính đến toàn bộ thời gian làm việc cả năm do đó nhân viên chỉ cố gắng vào thời điểm đó để được bình bầu xếp loại thưởng. Hơn nữa mối quan hệ với lãnh đạo cấp trên cũng chính là nhân tố giúp nhân viên đạt được mức thưởng cao. Công ty quy định tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong các bộ phận như sau:

Đơn vị tính: %



Hình 2.4. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của nhân viên của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Theo đó mức thưởng sẽ phụ thuộc vào từng xếp hạng A, B, C của CBCNV Loại A: Hoàn thành tốt công việc, mức thưởng: 1 tháng lương tháng thứ 13 Loại B: Hoàn thành công việc, mức thưởng: 1 tháng lương tháng thứ 12 Loại C: Chưa hoàn thành công việc, mức thưởng tối đa: 0.5 tháng lương tháng thứ 12. Sau khi phòng ban tự đánh giá sẽ trình lãnh đạo phê duyệt. Có thể thấy với phương pháp đánh giá này thì tính chủ quan của người đánh giá sẽ có ảnh hưởng lớn. Nhân viên sẽ không cần cố gắng làm việc cả năm mà chỉ

cần cố gắng trước kì đánh giá, thay vào đó họ sẽ tạo mối quan hệ tốt với người đánh giá. Ngoài ra, việc xếp loại có tỷ lệ bắt buộc tùy theo phòng ban nên không đánh giá hết sự cố gắng hay hoàn thành tốt công việc giữa nhân viên các phòng ban. Nhân viên sẽ cảm thấy bất công khi so sánh với nhân viên trong bộ phận và nhân viên bộ phận khác về kết quả đánh giá. Họ sẽ càng không có động lực để làm việc nếu họ giữ vị trí quan trọng trong công ty và mức tiền lương tháng của họ lớn. Công tác tạo động lực thông qua tiền thưởng sẽ khó có tác dụng lớn nếu không gắn đánh giá thực hiện công việc với mức tiền thưởng. Để xem xét ý kiến của nhân viên Công ty về tiền thưởng, tác giả đã tiến hành khảo sát, kết quả khảo sát được thể hiện khá rõ qua bảng sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về công tác khen thưởng

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	Rất Không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	10,7	10,3	28,5	34,5	16
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	5,3	10,3	34,2	31,7	18,5
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	7,1	15,2	21,3	32,6	23,8
Điều kiện xét thưởng hợp lý	8,9	11,4	24,9	28,8	26
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	10,6	8,9	20,2	29,1	31,2
Người được khen thưởng là phù hợp	9,6	9,3	24,9	33,1	23,1
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	8,9	11	26,7	29,5	23,8
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	9,9	10,3	25,1	31,6	23

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Qua kết quả khảo sát đánh giá của CBCNV về tiền thưởng tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 50,5% số người cảm thấy hài lòng với tiền

thường được nhận từ Công ty và 21% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với CBCNV đã có phần nào phát huy tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết CBCNV Công ty. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 22,3% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 20,5% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của nhân viên Công ty.

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

Phụ cấp theo lương là các loại phụ cấp Nhà nước quy định phải trả cho người lao động theo lương hàng tháng. Phụ cấp này được hạch toán trong quỹ tiền lương của Tổng công ty.

Theo quy định Tiền lương người lao động nhận được không được thấp hơn Tiền lương vùng đóng BHXH. Như vậy, tiền lương thực nhận đã bao gồm các loại phụ cấp lương. Tổng công ty không tách các loại phụ cấp trên ngoài hệ số lương mà chỉ tách phụ cấp trách nhiệm ngoài hệ số lương.

Tổng công ty ban hành phụ cấp trách nhiệm áp dụng đối với các vị trí yêu cầu trách nhiệm cao hơn trên cương vị chức trách, nhiệm vụ được giao.

Phụ cấp trách nhiệm được trả cùng với kỳ lương hàng tháng, theo ngày làm việc thực tế trong tháng và được hạch toán vào Quỹ tiền lương theo quy chế khoán. Cụ thể, hiện nay, Công ty đang chi trả các loại phụ cấp sau cho người lao động:

➤ Phụ cấp trách nhiệm

a. Phụ cấp trách nhiệm của nhân viên văn thư, thủ kho, thủ quỹ làm việc tại khối cơ quan Tổng công ty và các đơn vị trực thuộc. Các trạm xăng dầu không biên chế Thủ kho, thủ quỹ và ca trưởng.

STT	Chức danh	Tổng công ty	Các đơn vị trực thuộc
1	Thủ kho, Thủ quỹ, văn thư	0.2	0.1

*Mức phụ cấp trách nhiệm = Hệ số phụ cấp * Hệ số 1 đơn vị áp dụng*

b. Phụ cấp trách nhiệm của các trạm xăng dầu

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp trách nhiệm loại A	Hệ số phụ cấp trách nhiệm loại B	Hệ số phụ cấp trách nhiệm loại C
1	Trạm trưởng	0.4	0.3	0.2
2	Kế toán	0.2	0.15	0.1

*Phụ cấp trách nhiệm = Hệ số phụ cấp * Mức lương tối thiểu vùng trên địa bàn trạm Xăng dầu theo quy định của Chính phủ.*

Tiêu chí xếp loại phụ cấp trách nhiệm của các trạm xăng dầu nếu thỏa mãn các tiêu chí như sau:

a. Trạm xăng dầu loại A:

- + Sản lượng bán ra hàng tháng đạt từ : 500m³/tháng.
- + Trạm không xảy ra mất an toàn và phòng chống cháy nổ.
- + Trạm không xảy ra mất trật tự an ninh tại địa bàn.
- + Quản lý người lao động thực hiện đúng các nội quy lao động.

Nếu vi phạm một trong các yếu tố trên xếp loại B.

b. Trạm xăng dầu loại B:

- + Sản lượng bán ra hàng tháng đạt từ: 100-500 m³/tháng
- + Trạm không xảy ra mất an toàn và phòng chống cháy nổ.
- + Trạm không xảy ra mất trật tự an ninh tại địa bàn.
- + Quản lý người lao động thực hiện đúng các nội quy lao động.

Nếu vi phạm một trong các yếu tố trên xếp loại C.

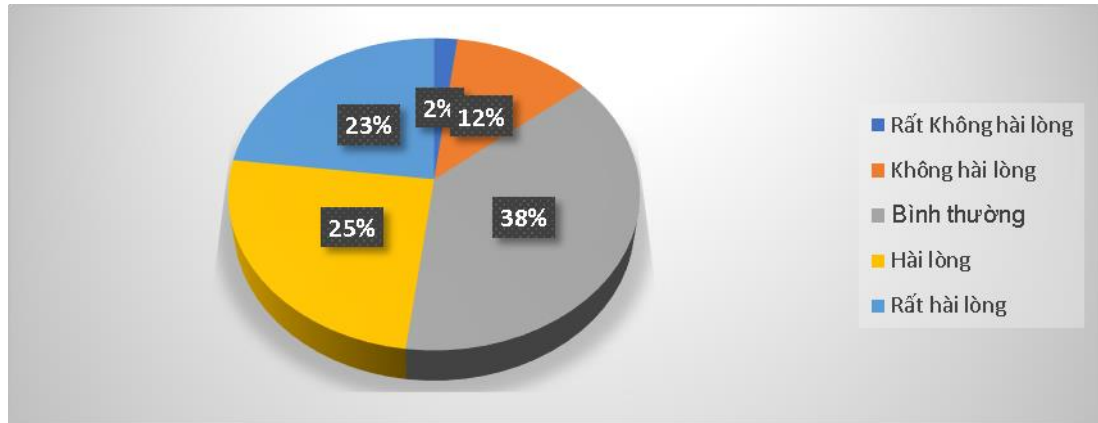
c. Trạm xăng dầu loại C: Các trạm xăng còn lại.

Ngoài ra Công ty tiến hành chi trả các loại phụ cấp ngoài lương cho người lao động bao gồm:

Phụ cấp ăn ca: 25.000 đồng/ngày. Khi Nhà nước có quy định thay đổi mức tối đa tiền ăn giữa ca, Tổng công ty sẽ có văn bản điều chỉnh cho phù hợp.

Tiền ăn giữa ca được hạch toán vào chi phí của đơn vị, không thuộc quỹ tiền lương. Do đó, khi khoán đơn giá khoán cho các trạm và các đội sản xuất, đơn vị không được khoán tiền ăn ca trong Đơn giá tiền lương.

Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động thông qua phụ cấp lương mà Công ty đang áp dụng, tác giả tiến hành khảo sát và cho kết quả như sau:



Hình 2.5. Mức độ đánh giá của người lao động Công ty thông qua phụ cấp lương

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả về mức độ hài lòng của phụ cấp lương tại Công ty cho thấy: theo kết quả khảo sát có trên 86% cán bộ nhân viên hài lòng với các chế độ phụ cấp mà Công ty đang áp dụng. Tuy nhiên, vẫn còn tỷ lệ nhất định cán bộ nhân viên được khảo sát chưa thực sự hài lòng với chế độ phụ cấp hiện tại của Công ty. Đây cũng là yếu tố Công ty cần tìm ra nguyên nhân để đảm bảo tạo ra động lực làm việc của cán bộ nhân viên và nâng cao hiệu quả làm việc của Công ty tốt hơn.

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

Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên trong Công ty cũng rất quan tâm đến những phúc lợi mà họ được nhận được ngoài lương như chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm,....

Hiện nay Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội có cả phúc lợi bắt buộc: là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật, gồm có đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và được công ty thực hiện trích nộp đầy đủ; phúc lợi tự nguyện: công ty luôn duy trì trong nhiều năm qua việc thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ đối với người lao động. Thăm hỏi tặng quà nhân các ngày

thương binh, liệt sỹ đối với người lao động là thương binh hoặc con các gia đình liệt sỹ. Tổ chức cho các cháu nhân dịp Quốc tế thiếu nhi, vui Tết Trung thu, tặng quà các cháu là học sinh giỏi, thi đạt kết quả cao.

Cụ thể, các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật mà Công ty đang áp dụng trong điều kiện sau khi kết thúc thời gian thử việc, cán bộ nhân viên được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn thân thể cho cán bộ nhân viên để họ thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh, tai nạn; Với những lao động nữ trong Công ty được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản. Cán bộ nhân viên được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 1/1 dương lịch).
- Tết Âm lịch: 04 ngày (01 ngày cuối năm và 03 ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Giải phóng miền Nam: 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch). - Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 1/5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh: 02 ngày (ngày 2/9 dương lịch và 01 ngày liền trước hoặc sau).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).
- Ngày thành lập Quân đội nhân dân VN (ngày 22/12 dương lịch)

(Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì cán bộ nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo, riêng ngày 22/12 trùng với ngày nghỉ hàng tuần thì không được nghỉ bù). Cán bộ nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết cán bộ nhân viên được nghỉ 03 ngày.

- Đối với Nhân viên là nữ có thời gian công tác tại Công ty từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng lao động đến thời điểm sinh đẻ được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích nhân viên đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, NV được hưởng thêm chế độ tại Công ty: chế độ trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng BHXH + Hưởng lương của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội trả. Quy chế phúc lợi của Công ty được thể hiện qua bảng

**Bảng 2.7: Phúc lợi của Công ty TNHH MTV
Tổng công ty Xăng dầu Quân đội**

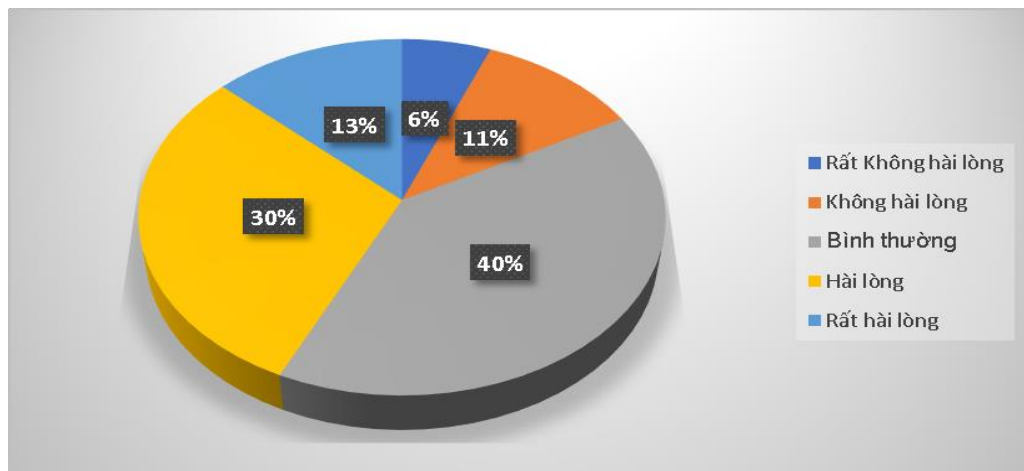
Đơn vị tính: đồng

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4&1/5	2.000.000
2	Ngày 2/9	1.000.000
3	Ngày thành lập Công ty	1.000.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	500.000
5	Thiếu nhi 1/6	300.000
6	Người lao động ốm đau	500.000
7	Cha mẹ ốm đau	500.000
8	Con cái ốm đau	500.000
9	Người lao động cưới	2.000.000
10	Tứ thân phụ mẫu, chồng (vợ), con mất	2.000.000
11	Nghỉ mát (1lần/ năm)	3.500.000

Nguồn: Phòng TCKT - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Bên cạnh các khoản thù lao tài chính, một số hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho nhân viên đặc biệt là đội ngũ nhân trẻ. Đối với

Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội nơi mà đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế thì hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...càng trở nên quan trọng, nên hàng năm công ty thường có kế hoạch về các phong trào thi đấu thể dục thể thao, các phong trào văn hóa văn nghệ và tham quan nghỉ mát cho đội ngũ nhân viên của Công ty. Để đánh giá về chính sách phúc lợi tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của nhân viên, kết quả như sau:



Hình 2.6. Mức độ hài lòng về phúc lợi của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

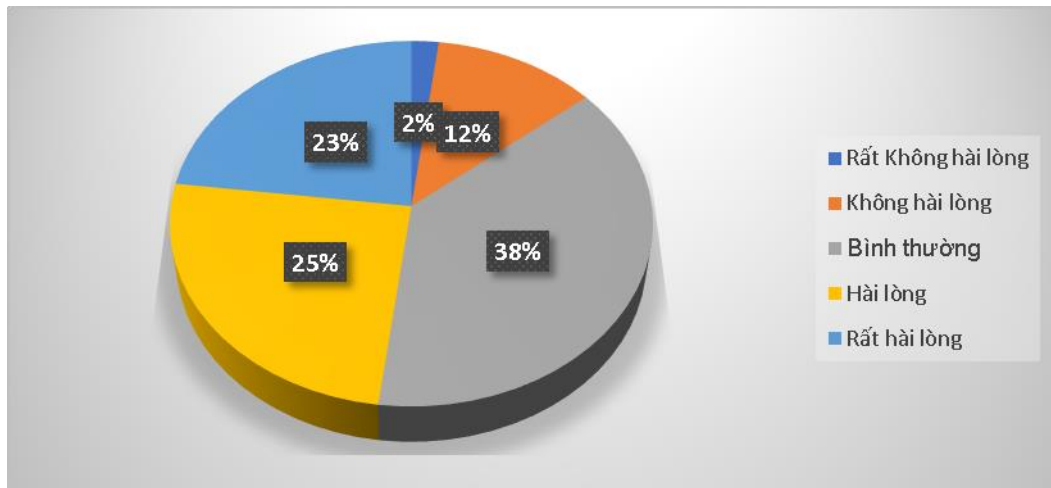
Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Qua hình trên cho thấy có 43% ý kiến cho rằng “rất hài lòng” và “hài lòng” về phúc lợi ngoài lương mà Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thực hiện cho cán bộ, nhân viên. Có 40% ý kiến cho rằng chế độ phúc lợi tại Công ty là “Bình thường” cũng giống như các DN khác, không có điểm gì nổi bật, tuy nhiên cũng không bị đánh giá là tiêu cực. Có 11% ý kiến cho rằng họ “Không hài lòng” và 6% ý kiến “Rất không hài lòng” về chính sách phúc lợi của Công ty. Những ý kiến này cho rằng, công việc và cống hiến của họ cho Công ty mà mức phúc lợi như vậy là thấp. Do vậy, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cần cải thiện và khắc phục nhằm đảm bảo mức độ hài lòng cho cán bộ, nhân viên có năng lực để giữ chân nhân tài và tạo động lực cho cán bộ, nhân viên hơn nữa.

2.3. Đánh giá mức độ tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội

2.3.1. Sự hài lòng của người lao động

Để đánh giá sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội về công việc và chính sách đãi ngộ tạo động lực cho nhân viên tại Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả ở hình sau:



Hình 2.7. Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Qua kết quả khảo sát cho thấy đa số nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội hài lòng với công việc của họ: có 83,63% ý kiến cho rằng họ “hài lòng bình thường” với công việc đến “rất hài lòng”, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn 12,73% ý kiến cho rằng họ không hài lòng với công việc của họ và còn 3,64% ý kiến cho rằng họ hoàn toàn không hài lòng về công việc của họ. Do vậy, Công ty cần xem xét chính sách đãi ngộ tài chính như tiền lương, thưởng, và chính sách đãi ngộ phi tài chính để động viên khuyến khích cán bộ, công nhân viên, tránh tình trạng cán bộ, công nhân viên rời bỏ Công ty vì không hài lòng với công việc dẫn đến Công ty phải tuyển dụng mới, lãng phí về nguồn lực cho Công ty và giảm hiệu quả công việc.

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

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo làm việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty được thể hiện thông qua thái độ làm việc của họ. Kết quả khảo

sát nhân viên và cán bộ trưởng phòng về thái độ làm việc của nhân viên tại Công ty được thể hiện qua bảng 2.8.

Qua khảo sát thái độ và hành vi của nhân viên đối với công việc mình đang làm có thể thấy tỷ lệ số người trả lời từ mức độ 4,5 ở mức “đồng ý” và “rất đồng ý” chiếm tỷ lệ khá cao. Điều đó cho thấy chính sách tạo động lực thông qua đãi ngộ của Công ty đã làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng nên họ coi công việc là nguồn sống là niềm vui của mình do vậy có thái độ làm việc tốt hơn, tích cực hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn. Điều này chứng tỏ công việc tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đã đáp ứng được phần nào mong muốn của nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một tỷ lệ nhỏ nhân viên được đánh giá chưa có chuyển biến hoặc chưa chuyển biến nhiều, do vậy trong thời gian tới Công ty cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên, có chính sách đãi ngộ tốt hơn nữa để tạo động lực cho nhân viên trong Công ty.

Bảng 2.8. Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đối với công việc

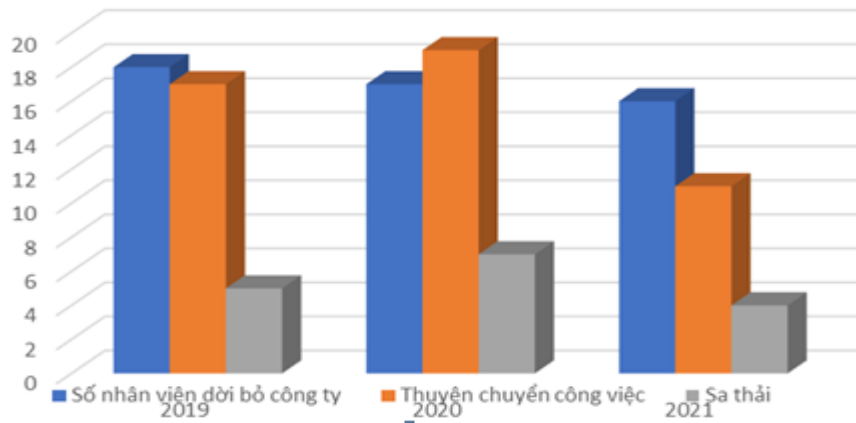
Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	Rất Không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
1. Thái độ làm việc của nhân viên tích cực hơn	0	11,74	30,43	30	27,83
2. Nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn	0	13,04	33,48	29,57	23,91
3. Nhân viên thống nhất về tư tưởng, xác định làm việc lâu dài	0	6,52	34,78	32,61	26,09
4. Nhân viên có ý thức, tinh thần trách nhiệm cao hơn trong công việc	0	5,65	33,48	32,61	28,26
5. Tinh thần phối hợp với đồng nghiệp	0	11,3	35,22	21,74	21,74

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực cho nhân viên ở Công ty. Điều này được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Cụ thể, ý thức chấp hành kỷ luật lao động được thể hiện qua kết quả sau:



Hình 2.8. Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Số nhân viên vi phạm kỷ luật trong giai đoạn 2019 - 2021 của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội vẫn còn nhiều, nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ, khiển trách. Do đó, có thể thấy rằng tình hình chấp hành kỷ luật của nhân viên ở đây chưa thực sự tốt, số nhân viên vi phạm chủ yếu là nhân viên trẻ. Điều này cũng phản ánh tới công tác tuyên truyền chấp hành kỷ luật chưa thực sự đem lại hiệu quả.

2.3.4. Mức độ gắn kết của người lao động

Mức độ gắn kết của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm, điều đó được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.9. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2019 - 2021

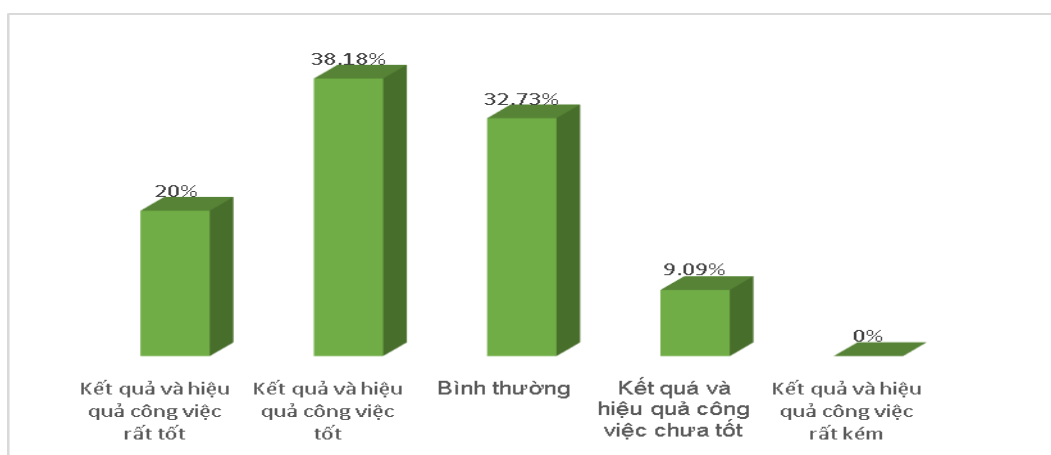
Chỉ tiêu	2019		2020		2021	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
Số nhân viên dời bỏ doanh nghiệp	18	1,37	17	1,31	16	1,24
Tổng số nhân viên Công ty	1.306	100	1.295	100	1.290	100

Nguồn: Phòng TCLĐ - Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

Tỉ lệ nhân viên rời Công ty có xu hướng giảm xuống cụ thể: năm 2019 là 1,37%, sang năm 2020 là 1,31% giảm 5,55% so với năm 2019, sang năm 2021 tỷ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp 1,24%, giảm 5,88% so với năm 2020. Mặc dù tỉ lệ công nhân viên rời bỏ khỏi Công ty có xu hướng giảm, nhưng vẫn còn tồn tại tỷ lệ nhất định số lượng nhân viên nghỉ việc. Do đó, Công ty cần tìm ra nguyên nhân chính xác của việc nghỉ làm việc của NLĐ đã gắn bó lâu dài với Công ty.

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

Để đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, tác giả tiến hành khảo sát 55 cán bộ cấp trưởng phòng của Công ty về thái độ làm việc của nhân viên trong công việc.



Hình 2.9. Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Thông qua bảng số liệu điều tra cho thấy có 58,18% ý kiến đánh giá kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đạt kết quả tốt và rất tốt. Có 32,73% ý kiến cho rằng kết quả và hiệu quả công việc là bình thường và vẫn còn 9,09% ý kiến đánh giá cho rằng kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt. Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cần có các biện pháp tạo động lực cho nhân viên nhằm tăng kết quả và hiệu quả công việc hơn nữa.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

2.4.1 Những kết quả đạt được

Các chính sách thù lao tài chính của Công ty đã xây dựng hiện đạt được một số kết quả như sau:

Chính sách tiền lương khá rõ ràng, chi tiết, tuân thủ theo quy định của pháp luật và hợp đồng lao động, đảm bảo mức sống tối thiểu cho NLD Có sự phân chia theo các đối tượng khác nhau: lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

Chính sách thưởng tại Công ty được chú trọng và thưởng hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Và được hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân trong Công ty để tiến hành khen thưởng.

Thưởng các dịp thi đua hay khen thưởng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thường khó tạo động lực hơn các khoản thưởng tết vì các khoản thưởng đó chỉ dành cho một cá nhân hoặc đơn vị xuất sắc nhất. Công ty luôn có các khoản thưởng dịp lễ tết của công ty để đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

Chính sách phúc lợi cho NLD đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên. Thúc đẩy động lực lao động và sự cố gắng của NLD trong công việc được giao.

Công ty đã cơ bản thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi bắt buộc, ngoài ra còn thực hiện đa dạng các loại phúc lợi tự nguyện khác để khuyến khích khả năng làm việc của nhân viên Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe nhân viên. Tạo cảm giác yên tâm cho nhân viên mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động. Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp NLD, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cống hiến hết mình cho công việc. Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đã tạo điều kiện cho nhân viên học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Với nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc, cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nhiệt tình. Công tác trên đã mang lại nhiều hiệu quả thiết thực và tạo động lực cho nhân viên, góp phần cải thiện và nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc cao.

Công ty đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ công nhân viên đúng trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực và sở trường của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của NLD.

2.4.2. Tồn tại và hạn chế

Bên cạnh những mặt đạt được trong các chính sách thù lao tài chính để tạo động lực làm việc cho nhân viên của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thì chính sách thù lao tài chính hiện nay tại Công ty vẫn còn những hạn chế nhất định cần phải khắc phục, cụ thể:

Thứ nhất, Công tác tiền lương chưa tương xứng với công sức mà CBCNV bỏ ra, do vậy chưa tạo được động lực làm việc. Hơn nữa, việc trả lương cho các đối tượng gián tiếp và trực tiếp tại Công ty còn mang tính bình quân, hình thức không gắn liền với kết quả thực hiện công việc, giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. Người lao động đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học, chưa lượng hóa để xác định hệ số lương kinh doanh một cách chính xác nhất.

Thứ hai, Là một công ty có bề dày lịch sử nhưng lại chưa có khoản tiền thưởng cho lòng trung thành của nhân viên, chưa có tiền thưởng do đảm bảo ngày công cho nhân viên. Công ty chỉ chú trọng khen thưởng vật chất. Chưa chú trọng đến thưởng đột xuất khuyến khích CBCNV phấn đấu để tạo ra sáng kiến. Bên cạnh đó, Công ty cũng chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần: cơ hội thăng tiến... Mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy hết tác dụng, kích thích người lao động tích cực làm việc.

Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.

Mức tiền thưởng công ty dành cho cán bộ công nhân viên vào dịp ngày lễ, tết chưa cao, khoản quỹ phúc lợi cho việc nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, du lịch hè, du xuân đầu năm cho cán bộ công nhân viên còn hạn chế, chưa thực sự tạo tinh thần thoải mái nghỉ ngơi, thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, chưa thực sự kích thích được người lao động.

Thứ ba, Về phụ cấp lương: Trong điều kiện hiện nay mức phụ cấp mà công ty đưa ra còn ở mức trung bình, thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt ngày càng ra tăng. Phụ cấp lương tại công ty còn hạn chế, chưa đa dạng, phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ công nhân viên, Công ty chưa có phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động, phụ cấp đất đỏ. Công ty hiện chưa có phụ cấp cấp đất đỏ cho người lao động, trong khi hiện nay giá cả sinh hoạt đang tăng mạnh, thực phẩm tăng, có mặt hàng tăng gấp đôi. Vì vậy phụ cấp này là hết sức cần thiết, đảm bảo khả năng chi trả cho những nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người lao động. giúp họ ổn định cuộc sống, đặc biệt là trong những giai đoạn mà nền kinh tế có dấu hiệu của lạm phát cao. Khi cuộc sống không ổn định, hàng ngày luôn phải lo lắng chuyện cơm, áo, gạo, tiền thì

người lao động sẽ không thể yên tâm công tác, không tập trung vào công việc và năng suất làm việc sẽ giảm sút.

Thứ tư, Công ty còn chưa có nhiều chính sách phúc lợi về tài chính như: cho cán bộ công nhân viên vay tiền giảm lãi.

Bên cạnh đó, Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty chưa được chú trọng và không làm căn cứ để chi trả lương thưởng; Công tác đào tạo còn bất cập, vẫn còn tình trạng đào tạo không theo nhu cầu của công việc tại Công ty mà đào tạo theo nhu cầu của nhân viên. Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo; Môi trường làm việc của một số bộ phận đặc biệt là nhân viên văn phòng còn thiếu thốn; Công ty vẫn còn hạn chế trong việc bố trí nhân viên vào công việc đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của mình. Điều đó dẫn đến nhân viên chưa phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng để nhân viên có thể tránh được tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Đồng thời nhân viên có thể học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

2.4.3. Nguyên nhân

Có hạn chế trong chính sách thù lao tài chính của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội là do một số nguyên nhân sau:

Do công ty chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu thực tế hiện nay của CBCNV trong Công ty. Việc xác định nhu cầu của nhân viên rất cần thiết để từ đó thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên. Do đó, Công ty cũng chưa xác định được phương pháp phát hiện ra nhu cầu của CBCNV trong từng thời kỳ để từ đó tạo động lực cho từng đối tượng phù hợp.

Công ty chưa đưa ra tiêu chí đánh giá thực hiện công việc riêng đối với công việc của nhân viên phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội. Hơn nữa, Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.

Công tác phân tích công việc hiện nay tại Công ty vẫn chưa được chú trọng, gây ra sự thiếu linh hoạt, chưa thực sự phù hợp với tất cả các đối tượng CBCNV trong Công ty. Nên người lao động chưa thực sự hiểu hết được vị trí công việc đối với sự phát triển của Công ty, chưa thực sự phấn đấu từ bản thân người lao động. Điều này dẫn đến người lao động vẫn chưa thực sự nắm tốt chức năng, nhiệm vụ, tiêu chuẩn công việc. Do đó, Công ty cần phải tiến hành phân tích công việc và ban hành riêng bản Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho công nhân viên.

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động còn bộc lộ nhiều hạn chế: Tỷ lệ người lao động kết quả đánh giá chưa phản ánh được kết quả thực hiện công việc chiếm 46,5%; 20,4% cho rằng đánh giá chưa công bằng. Việc đánh giá còn chưa đúng với vai trò của nó.

Nội dung đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn khá khập khiễng giữa 2 bộ phận trực tiếp và gián tiếp.

Công tác đào tạo, nâng cao năng lực cho người lao động chưa được tổ chức thường xuyên. Hàng năm, Công ty có tổ chức đào tạo các lớp nghiệp vụ nâng cao cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành. Nhưng chất lượng đào tạo chưa cao. Phương pháp đào tạo còn lối mòn, chưa có sự sáng tạo, chưa phát huy hiệu quả của khoá học.

Chưa thực sự đầu tư đúng mức cho khoá học, hạn chế về mặt tài chính.

Nâng bậc lương của người lao động còn gặp nhiều khó khăn: Do chi phí đề thi lớn, số lượng cán bộ công nhân viên thi không quá lớn nên Công ty không bố trí thi nâng bậc nghề cho công nhân hàng năm, từ đó việc bố trí sắp xếp lao động chưa thật sự hợp lý cho các cửa hàng có công nhân đi học.

Do cán bộ, công nhân viên không được quan tâm thường xuyên, các bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tiêu chuẩn thực hiện công việc còn thiếu và sơ sài, thiếu cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc.

Do việc đánh giá năng lực cá nhân đáp ứng nhu cầu công việc đang được Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thực hiện một năm một lần, hàng tháng mặc định chỉ tiêu này bằng 1 để tính lương. Như vậy không phản ánh kịp thời năng lực của nhân viên vào tiền lương hàng tháng nên chưa tạo động lực làm việc cho người có năng lực, người không đủ năng lực thì vẫn được hưởng lương bằng người có năng lực, không có động lực để học hỏi trau dồi kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc.

Do Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho cán bộ, công nhân viên mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật. Chế độ phúc lợi của Công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước. Đối với chính sách thăng tiến: Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong công ty.

Do nguồn lực tài chính của công ty trong giai đoạn chuyển đổi còn hạn chế bởi phần lớn lợi nhuận thu về của công ty hiện đang đầu tư mở rộng sản xuất, cũng như đầu tư vào trang thiết bị văn phòng, mở thêm các chi nhánh. Bởi vậy nên chưa xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động. Do quan điểm của nhà lãnh đạo trong công ty còn chưa chú trọng nhiều đến việc phát triển nhân lực mà chỉ tập trung vào phát triển sản xuất, kinh doanh và cũng chưa có chính sách, chiến lược về nhân sự rõ ràng, do trình độ nhận thức của chính nhân viên trong công ty. Đôi khi sự đòi hỏi về nhu cầu cá nhân cao hơn lợi ích tập thể. Nhân viên không sẵn sàng tin tưởng và hy sinh cho các hoạt động mà lãnh đạo đơn vị đưa ra. Làm việc còn thiếu ý thức và tinh thần trách nhiệm, có nhiều đòi hỏi mà khi không được đáp ứng kịp thời thì sinh ra chán nản, làm việc hời hợt và không có sự gắn bó lâu dài với Công ty. Chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân. Đấu tranh bằng những việc làm chống đối, làm việc thiếu trách nhiệm nên việc lãnh đạo công ty có thể tiếp cận trực tiếp với nhu cầu của người lao động gặp khó khăn và sẽ không đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA THỦ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI

3.1. Định hướng của công ty và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội trong giai đoạn tới

Với định hướng mục tiêu của Công ty: xây dựng hệ thống mạng lưới cung ứng xăng dầu đồng bộ từ kho, trạm, cầu cảng, phương tiện vận tải đường bộ, đường biển; khả năng nhập khẩu xăng dầu; đầu tư nâng cao năng lực: thi công xây lắp công trình xăng dầu; sản xuất khí tài xăng dầu... trên đất liền, hải đảo thuộc phạm vi toàn quốc tạo thế trận xăng dầu Quốc phòng phục vụ cung ứng tại chỗ kịp thời nhiệm vụ quân sự trong mọi tình huống và phục vụ dân sinh; nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nói chung và tăng năng lực kinh doanh của các đơn vị thành viên nói riêng.

- Phát triển năng lực, thúc đẩy tiềm lực thu hút đầu tư tài chính và các nguồn lực khác của các nhà đầu tư.

- Phát huy tính năng động sáng tạo, chủ động trong sản xuất kinh doanh. Duy trì và phát huy ngành truyền thống, với lực lượng cán bộ công nhân có tay nghề, kinh nghiệm cao, biên chế phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh với các mặt hàng cơ khí, xăng dầu, xây dựng kho trạm, vận tải xăng dầu...

- Tăng năng lực vận tải xăng dầu đường bộ từ 1.000m³/lần vận chuyển lên $\geq 3.000\text{m}^3$ /lần vận chuyển. Hình thành đồng bộ phương tiện vận tải biển

- Nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu: Phát triển mở rộng hệ thống mạng lưới các cửa hàng bán lẻ xăng dầu có chất lượng phục vụ vượt trội trong việc tạo ra các dịch vụ khác hẳn các doanh nghiệp khác cho người tiêu dùng.

- Thị trường mục tiêu là khu vực miền Bắc và miền Trung. Mở rộng ngành nghề kinh doanh dịch vụ bãi đỗ xe, văn phòng cho thuê, hàng tiêu dùng, trạm thu phí, nhà nghỉ, khách sạn, vật liệu xây dựng và nhập khẩu sắt thép, đào tạo ngành nghề và hoá dầu.

- Tăng cường hợp tác, liên doanh, liên kết (khi có điều kiện) theo quy định của pháp luật.

3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội thông qua thù lao tài chính

Thực hiện theo nguyên tắc: “đảm bảo việc làm không những nâng cao thu nhập cho NLD, đời sống vật chất đầy đủ hơn, tạo điều kiện cho họ công tác tốt.

- Nâng cao công nghệ kỹ thuật, trang bị, đầu tư một số máy móc hiện đại đổi mới khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Tính toán chặt chẽ số nhân viên để có thể tinh giảm bộ máy quản lý, nâng cao chất lượng công việc.

- Quan tâm đến vấn đề bảo hộ và an toàn lao động, chú ý phát triển nghiên cứu kỹ các hình thức tiền lương, thưởng.

- Tăng cường giáo dục nhân viên, trong nền kinh tế thị trường hiện nay cần khéo léo, mềm dẻo, linh hoạt.

- Lựa chọn được những nhân tài cho Công ty, phù hợp với yêu cầu của công việc. Công ty tăng cường tuyển từ các nguồn bên ngoài để tạo ra động lực mới, góp phần tạo dựng các mục tiêu kinh doanh của Công ty. Tuyển dụng những người có năng lực, trình độ là chủ yếu do vậy mà cần chất lượng chứ không cần số lượng, để đảm bảo việc làm cho NLD, khắc phục tình trạng dư thừa lao động tại Công ty.

- Văn duy trì công tác tuyển chọn thường xuyên để có cơ hội tìm ra được những cán bộ, công nhân viên, lao động giỏi cho Công ty.

- Tạo điều kiện cho các NLD có tay nghề cao, nâng cao trình độ chuyên môn bằng cách tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, trung hạn.

- Mở lớp huấn luyện đào tạo cán bộ quản lý, nghiên cứu, thợ kỹ thuật v.v... nâng cao trình độ nghiệp vụ, tạo điều kiện cho những NLD giỏi có cơ hội thăng tiến, đảm nhiệm các trọng trách quan trọng của Công ty.

- Xem xét lại chế độ thù lao, lao động tại Công ty, để có một phương pháp trả lương, thưởng cho NLD một cách công bằng và hợp lý.

- Đánh giá đúng mức độ đóng góp, hoàn thành công việc.

3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Tiền lương luôn đảm bảo mục tiêu tạo ra động lực để người lao động phấn đấu, từ những hạn chế về tiền lương ở chương 2, cho thấy Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cần phải hoàn thiện công tác tiền lương, tiền lương phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ nhằm tạo động lực cho NLD tại Công ty. Do vậy, việc xây dựng mức lương hợp lý, đáp ứng được nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Mặc dù cơ chế tính lương của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội hiện nay khá hợp lý, mức lương mà Công ty trả cho nhân viên so với các công ty khác trong cùng ngành là tương đối cao. Tuy nhiên, mức lương đó nếu so với nhu cầu của nhân viên và công sức lao động mà họ bỏ ra thì có thể nói là chưa tương xứng.

Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội cần phải thực hiện các nguyên tắc sau: Tiền lương là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động; Tiền lương của người lao động phải có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động; Tiền lương phải xây dựng dựa trên trình độ đạt được của nhân viên, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho họ.

Người quản lý cần phải giao việc một cách hợp lý đối với nhân viên. Bố trí đúng người, đúng việc. Khi bố trí đúng người, đúng việc NLD làm việc hiệu quả cho năng suất cao nhất. Các hình thức trả lương khi đó sẽ phản ánh đúng khả năng và sự cống hiến của nhân viên.

Để tiền lương thực sự tạo được động lực lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động thì hệ thống tiền lương cần đảm bảo các yêu cầu: phản ánh giá trị công việc, kết quả làm việc, tính đến mức lương trên thị trường lao động...

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

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

Hoàn thiện chính sách tiền lương cần đảm bảo:

Mục đích: (1) Vẫn đảm bảo quỹ lương; (2) để động viên khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, phát huy năng lực, nâng cao doanh thu bán hàng cho công ty.

Đối với Lao động gián tiếp

Công thức:

Tiền lương hàng tháng của người lao động được hưởng theo công thức sau:

$$TL_i = TL_{1i} + TL_{2i}$$

- TL_{1i} : là tiền lương chính được tính theo hệ số lương cơ bản, mức lương tối thiểu vùng và ngày làm việc thực tế. Tiền lương này phản ánh sự công bằng trong trả lương. Điều này, tạo ra động lực lớn cho người lao động và được tính cụ thể theo công thức sau:

$$TL_i = \frac{ML_{CDi}}{N_{CD}} \times N_i$$

Trong đó:

$$+ ML_{Cdi} = ML_{min} \times Kbi$$

Kbi: là hệ số lương cơ bản, được xếp theo ngạch, bậc lương trong bảng lương cơ bản (**Phụ lục 3, Phụ lục 4**)

+ Ni là ngày công làm việc thực tế của người lao động i (Theo kết quả bảng chấm công hàng tháng)

+ N_{CB}: Ngày công chế độ tháng do công ty quy định (22 ngày/tháng).

- TL_{2i}: là tiền lương hiệu quả, được thực hiện trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty và hiệu quả làm việc của mỗi người. TL_{2i} thể hiện tính kích thích, giúp người lao động có động lực, tạo ra sự phấn đấu trong công việc cao hơn. Công thức tính TL_{2i} như sau:

$$TL_{2i} = TL_{hq} * Hi$$

Hi: Là hệ số đánh giá hiệu quả làm việc hàng tháng của người lao động i, hệ số này được đánh giá theo các tiêu chí như sau:

- + Hoàn thành vượt mức công việc được giao
- + Tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc.
- + Có tinh thần tương trợ hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc
- + Có sáng tạo, sáng kiến trong công việc
- + Thâm niên trong công việc
- + Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động: tỷ lệ đi làm...

Các mức đề xuất như sau:

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

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

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

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

- Xác định mức lương hấp dẫn đối với các vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, bán hàng giỏi, tốt nghiệp các trường đại học danh tiếng cho vị trí phòng kinh doanh. Công ty có thể đưa ra mức lương hợp lý dựa trên tình hình tài chính công ty và mặt bằng chung thị trường.

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

Với cách thức trả lương như thế này thì người làm chuyên môn nghiệp vụ và lao động sẽ dễ dàng hơn trong công tác thống kê hiệu quả công việc quý. Khi xây dựng các chỉ tiêu đánh giá A, B, C, D thì ngoài mặt hàng xăng dầu chính thì mặt hàng hoá khác cũng được coi trọng và là chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh sản xuất của từng cá nhân cũng như tập thể cửa hàng đó.

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

Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho NLĐ theo thoả thuận của hai bên trong những điều kiện kinh tế xã hội nhất định. Đứng về phía NLĐ thì tiền lương là một khoản thu nhập chính đảm bảo cuộc sống của chính bản thân họ đồng thời tiền lương cũng là thước đo vị thế xã

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

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

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

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

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

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

3.2.2. Hoàn thiện các chế độ phụ cấp lương

Bổ sung các chế độ phụ cấp lương tại công ty như: phụ cấp cấp đất đỏ cho người lao động, bù đắp phần nào giá cả sinh hoạt đang tăng mạnh, thực phẩm tăng, có mặt hàng tăng gấp đôi do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19. Vì vậy phụ cấp này là hết sức cần thiết, đảm bảo khả năng chi trả cho những nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người lao động, giúp họ ổn định cuộc sống, đặc biệt là trong những giai đoạn mà nền kinh tế có dấu hiệu của lạm phát cao. Khi cuộc sống không ổn định, hàng ngày luôn phải lo lắng chuyện cơm, áo, gạo, tiền thì người lao động sẽ không thể yên tâm công tác, không tập trung vào công việc và năng suất làm việc sẽ giảm sút.

Hỗ trợ CBCNV có hoàn cảnh khó khăn - phụ cấp khó khăn, những trường hợp bất khả kháng, những trường hợp mất việc khi có sự thay thế của máy móc hoặc khi bố trí, sắp xếp chuyển chuyển công tác hay do việc giảm biên chế.

3.2.3. Hoàn thiện các hình thức tiền thưởng

Ngoài công tác tạo động lực làm việc cho người lao động bằng chính sách tiền lương và trả lương thì chính sách trả thưởng cũng là một công cụ rất hữu hiệu. Nếu việc trả thưởng không công bằng, chỉ tiêu trả thưởng không hợp lý cũng không thể tạo được động lực cho nhân viên. Qua thực tế, công tác thưởng và trả thưởng của Công ty mới chỉ làm tốt ở việc xây dựng còn thực hiện công tác trả thưởng lại chưa tạo được động lực thật sự cho CBCNV. Vì vậy, Công ty cần có giải pháp lựa chọn hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp. Trong quy định về mức thưởng, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội nên quy định hệ số thưởng theo quý và theo năm. Hệ số

thường được xác định dựa trên kết quả đánh giá toàn diện, hiệu suất, hiệu quả làm việc của từng phòng ban, đơn vị theo quý và theo năm. Khi đã xác định được mức thưởng của phòng ban, đơn vị; căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng nhân viên để xét thưởng cho từng cá nhân người lao động của phòng ban, đơn vị. Hệ số thưởng theo quý và theo năm được xác định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng đến mức tiền thưởng bình quân theo quý là 2,5 tháng lương cơ bản và theo năm là 4 tháng lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho người lao động, phù hợp với từng nhân viên có tác dụng khuyến khích CBCNV hăng say làm việc. Hình thức thưởng cũng có thể phong phú 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 đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đá bóng, bơi lội, thể dục...). Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời. Như vậy, mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của CBCNV. Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội trong từng thời kỳ. Vì vậy, Lãnh đạo Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

+ 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 CBCNV.

+ Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

+ Yêu cầu mỗi phòng tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội 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 và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo. Ngoài ra, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ nhân viên ổn định cuộc sống, hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn để nhân viên yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của NLĐ. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.

- *Mục tiêu:* Có được sự công bằng trong việc trả thưởng dựa trên sự ghi nhận về đóng góp tham gia vào các nhiệm vụ tại công ty. Việc bình xét công khai, minh bạch, rõ ràng. Xây dựng hình thức trả thưởng hợp lý tạo tăng thêm thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống và nâng cao tin thần phấn đấu của người lao động thông qua việc đạt được các chỉ tiêu thưởng.

- *Nội dung:*

Nên đưa ra các tiêu chí rõ ràng, số ngày công được đảm bảo, khối lượng và chất lượng công việc cần phải đạt được, tinh thần trách nhiệm, kỷ luật khi thực hiện công việc. Do thưởng áp dụng cuối năm nên việc xếp hạng do phòng ban họp và bình xét theo mẫu điểm của phòng tổng hợp đã định.

Công tác xét thưởng cần phải có sự dân chủ, công bằng giữa những người lao động tại Công ty.

Việc đánh giá thưởng phụ thuộc rất nhiều vào quy trình đánh giá xét thưởng mà Giám đốc đã quyết định, khả năng và công tâm của người quản lý, tính chất phức tạp của công việc. Vì vậy, công tác trả thưởng cuối năm cần điều chỉnh lại để đảm bảo trả thưởng công bằng, hiệu quả. Cụ thể,

Xác định hệ số tham gia lao động Hti với lao động gián tiếp dựa vào các yếu tố:

(1) Mức độ hoàn thành công việc (đảm bảo về chất lượng và số lượng):
Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời;

(2) Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp;

(3) Đánh giá thực hiện vi phạm kỷ luật: Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định;

(4) Mức độ tham gia công tác xã hội, đoàn thể: Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp

Công thức phân phối tiền thưởng sẽ được đánh giá vào cuối năm và có thể điều chỉnh như sau:

Cách tính mới:

$$TT = Hti \times F (\text{thưởng})$$

Trong đó:

+ TT: phần tiền thưởng của người lao động được phân phối theo mức độ tham gia lao động

+ Hti : Hệ số tham gia lao động

+ F (thưởng) : Tổng quỹ thưởng

Xác định hệ số tham gia lao động Hti với lao động trực tiếp dựa vào các yếu tố:

(1) Mức độ hoàn thành công việc (đảm bảo về chất lượng và số lượng):
Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời;

(2) Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp;

(3) Đánh giá thực hiện vi phạm kỷ luật: Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định;

(4) Mức độ tham gia công tác xã hội, đoàn thể: Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp.

(5) Đánh giá của khách hàng

Đề xuất phương án trả thưởng cho người lao động trong Công ty:

Mức thưởng tháng, theo quý

Mức thưởng theo năng suất lao động định kỳ hàng tháng được tính theo hiệu suất hoàn thành công việc ở vị trí việc làm cụ thể.

Cách tính thưởng như sau:

$$TT = TL_{CB} \times H_{htcv} \times H_{KD\ DV}$$

Trong đó:

TL_{CB} : là tiền lương dùng làm căn cứ tính BHXH

H_{htcv} : hệ số hoàn thành công việc (tính theo đề xuất của phòng Tổ chức Lao động có trách nhiệm lập tờ trình về hệ số hoàn thành công việc của NLĐ và đơn vị theo tháng sẽ tương ứng các mức A+, A, B, C, F)

$H_{KD\ DV}$: hệ số kinh doanh

Mức thưởng cuối năm

Hàng năm, nếu Công ty kinh doanh có lãi sẽ trích một phần lợi nhuận để thưởng cho nhân viên tùy thuộc vào mỗi năm.

Mức thưởng cụ thể từng nhân viên tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định ...

$$TT = \text{Tỷ lệ \%} \times (\text{tổng lương thực tế trong năm}/12 \text{ tháng})$$

Phòng Tổ chức Lao động có trách nhiệm lập tờ trình về tỷ lệ % dự toán tổng tiền thưởng tháng lương 13 của năm.

Hình thức trả thưởng dựa trên hệ số tham gia lao động giúp cho người lao động xác định mục tiêu phấn đấu trong năm, đánh giá công bằng sự tham gia lao động mà không dựa quá nhiều vào vị trí làm việc hiện tại mà chỉ chú trọng đến kết quả lao động, những thành tích đóng góp cho sự phát triển của

Công ty. Cách trả thưởng sẽ có sự minh bạch rõ ràng tránh tình trạng chênh lệch lương quá lớn giữa những người lao động.

Ngoài ra công ty cũng nên áp dụng thêm các chế độ thưởng khác như: thưởng cho các tập thể lao động xuất sắc hàng năm trong công việc. Áp dụng cho những tập thể được đánh giá thực hiện vượt kế hoạch, có sáng kiến tạo ra lợi nhuận, thu được các dự án lớn cho Công ty.

- Điều kiện thực hiện:

Về phía người sử dụng lao động: Ban lãnh đạo cần lên kế hoạch tiến hành thực hiện cũng như kiểm tra giám sát chặt chẽ việc thực hiện trả thưởng tới các phòng, ban. Cử cán bộ có năng lực, chuyên môn để kiểm tra hướng dẫn việc thực hiện và tính toán thưởng công bằng tránh tình trạng thiên vị mà đánh giá sai kết quả. Có sự đánh giá từ việc theo dõi của phòng Tổng hợp và trưởng, phó phòng ban.

Về phía người lao động: Ủng hộ và thực hiện tốt các tiêu chí đã đề ra, phối hợp với các cán bộ chuyên trách và phòng ban, các nhân viên khác để hoàn thành tốt nhiệm vụ cho việc đánh giá thưởng.

3.2.4. Hoàn thiện phúc lợi tài chính

- Mục tiêu: Khuyến khích người lao động làm việc, bổ sung, bù đắp thêm thu nhập cho người lao động. Đảm bảo tính công bằng trong việc phân phối giúp người lao động gắn bó với Công ty lâu dài. Thể hiện sự quan tâm và tôn trọng của Công ty đến từng CBCNV.

- Nội dung:

Cần có quỹ phụ cấp, phúc lợi rõ ràng trích bao nhiêu phần trăm mỗi năm để chi trả cho các vấn đề liên quan. Cần có quy trình và kế hoạch cụ thể được phê duyệt. Nên điều chỉnh quỹ sao cho phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh.

Những phúc lợi tự nguyện như: hỗ trợ phí đi lại, thăm hỏi, nghỉ mát nên được quan tâm nhiều hơn. Việc tổ chức các chương trình cuối năm toàn Công ty cũng là cách giúp các mối quan hệ lao động trở nên tốt đẹp hơn. Trợ cấp

một phần phí đi lại cho các CBCNV xa nhà. Công ty có thể tặng quà cho gia đình người lao động cuối năm để cảm ơn và để thể hiện sự quan tâm chăm sóc tới cả người lao động cũng như gia đình của họ.

Đối với các loại phụ cấp nên có sự giám sát, kiểm tra công tác phân phối phụ cấp điều này giúp cho nguồn quỹ ổn định.

- Điều kiện thực hiện

Về phía người sử dụng lao động: Ban lãnh đạo quan tâm và ủng hộ các chính sách phúc lợi, phụ cấp hàng năm đề ra, cũng như cùng với cán bộ có năng lực, chuyên môn về vấn đề này cùng xây dựng quy trình, kế hoạch đầy đủ, rõ ràng để người lao động thực hiện. Có sự phối kết hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo, trưởng các phòng, ban, giữa các nhân viên với nhau cũng như các tổ chức trong Công ty như: Công đoàn, các bên tổ chức chương trình.

Về phía người lao động: Quan tâm tới các chính sách mà mình được hưởng, phối hợp thực hiện, nhiệt tình tham gia các chương trình Công ty đã đề ra.

Ngoài ra nội dung chính sách cần thể hiện rõ hơn các mức độ về công bằng, mức độ phù hợp với nhu cầu của NLĐ cũng như mức độ dễ hiểu để NLĐ có thể hiểu được sự quan tâm của tổ chức thể hiện qua chính sách thù lao lao động, từ đó cố gắng nỗ lực làm việc, gắn bó với Công ty hơn.

3.3. Một số giải pháp khác

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

3.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Xác định nhu cầu của người lao động nhu cầu là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như: Tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng thái tâm lý khi con người cảm thấy thiếu

thôn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó, thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó.

Mục đích Xác định nhu cầu

- Biết được nhu cầu thực tế của CBCNV để áp dụng những chính sách nhân sự phù hợp.
- Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động của Công ty.
- Đánh giá được các yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên.
- Cải thiện các vấn đề còn tồn tại của Công ty trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động.

Quy trình các cuộc khảo sát, điều tra:

Bước 1: Phòng Tổ chức Lao động chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi cho các đơn vị trực thuộc.

Bước 2: Thu thập ý kiến của CBCNV.

Bước 3: Phỏng vấn trực tiếp người lao động để hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng.

Bước 4: Tổng hợp kết quả và lập báo cáo phân tích.

Nội dung: Các căn cứ xác định nhu cầu của người lao động

(i) Năng lực chuyên môn của người lao động: Nếu là người lao động có năng lực chuyên môn cao thì họ thường có nhu cầu thăng tiến, mong muốn được thể hiện bản thân, nếu người lao động có năng lực chuyên môn thấp thì họ mong muốn được đào tạo, học hỏi để nâng cao trình độ chuyên môn.

(ii) Thái độ của người lao động: thể hiện sự tự giác tập trung vào việc thực hiện các mệnh lệnh, công việc được cấp trên giao, sự chủ động trong thực hiện công việc; trung thực, không che giấu những thông tin có liên quan đến công việc về bản thân, về công việc, về kết quả công việc của mình hay của người khác mà mình biết được, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp trong công việc, sự nỗ lực bản thân trong khả năng học hỏi và phát triển. Tóm lại, thái độ của người lao động thể hiện ở việc người lao động có làm việc hăng say và có trách nhiệm với công việc được giao hay thờ ơ bàng quan.

(iii) Tính cách của người lao động: Có rất nhiều cách thức để phân loại người lao động. Nếu người lao động hướng ngoại (Hay nói, ưa hoạt động, quyết đoán) thì thường có những nhu cầu tự chủ trong công việc, mong muốn có cơ hội giao tiếp với người xung quanh, ngược lại người lao động có tính hướng nội (ít nói, sống kín đáo) thì thường mong muốn có một công việc ổn định, an toàn. Ngoài ra, các căn cứ khác: Độ tuổi, giới tính, hoàn cảnh gia đình của người lao động. Các căn cứ này đôi khi là những căn cứ giúp xác định rất rõ những nhu cầu.

Công ty cần xây dựng một hệ thống phân tích nhu cầu của người lao động để hiểu rõ nhu cầu thực sự của người lao động, những điều đã làm được và chưa thỏa mãn của người lao động để qua đó giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Việc nghiên cứu này cần mang tính công bằng, khách quan qua đó người lao động thấy được thiện chí của Công ty. Công ty có thể nghiên cứu nhu cầu của người lao động thông qua các phiếu khảo sát, bảng hỏi, các cuộc phỏng vấn trực tiếp, chuyên sâu. Cấp trên sẽ là người phỏng vấn, giải đáp các khó khăn, vướng mắc của nhân viên.

3.3.2. Đề xuất xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc rõ ràng để tính lương, thưởng

Việc đánh giá kết quả công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, nó sẽ là căn cứ để xét tăng lương, thưởng, thăng chức, ... và tạo ra một cơ chế làm việc công bằng, bình đẳng giữa tất cả nhân viên, chính vì vậy, Công ty cần đặc biệt chú ý vấn đề này.

Để có thể đánh giá kết quả công việc rõ ràng, cần phải tiến hành xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, chức danh. Bản mô tả này cần nêu rõ vai trò của từng cá nhân trong công việc và bộ phận, trách nhiệm cụ thể là gì, đây là cơ sở để hình thành nên các tiêu chí đo lường kết quả công việc. Để việc xây dựng bản mô tả công việc hiệu quả, cần để nhân viên có thâm niên, kinh nghiệm tham mưu cùng vì chính họ là người hiểu hơn ai hết ở vị trí đó cần phải làm gì và có những trách nhiệm gì đối với công việc.

Tiếp theo là phải xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc. Vì việc đánh giá kết quả công việc vô cùng quan trọng nên hệ thống này cần phải được thiết kế một cách khoa học, phản ánh đúng và chính xác kết quả công việc. Phòng tổ chức cũng cần thông báo rõ ràng và cụ thể tới toàn bộ nhân viên hiểu rõ mục đích của việc đánh giá, từ đó có ý thức thực hiện nghiêm chỉnh.

Vì vậy hệ thống đánh giá kết quả công việc này cần phải phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời phải gắn kết quả đánh giá với việc trả lương, thưởng nhằm đảm bảo công bằng và làm động lực thúc đẩy họ làm việc.

Đề xuất của tác giả:

Bước 1. Xác định đối tượng tham gia đánh giá phù hợp đó là:

- Tổng Giám đốc, Giám đốc
- Phó Tổng Giám đốc, Phó giám đốc
- Trưởng bộ phận, phòng ban

Bước 2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc (thang điểm từ 1-60, mỗi tiêu chí 12 điểm)

- Tính chất, mức độ quan trọng của công việc
- Khối lượng công việc thực hiện
- Cách thức tiến hành
- Kết quả yêu cầu
- Mức độ hoàn thành công việc được giao (có thang đo, đánh giá cụ thể theo đặc thù từng phòng ban)

Bước 3. Đánh giá về ý thức làm việc và tuân thủ nội quy (thang điểm đánh giá từ 1 – 40, mỗi tiêu chí tối đa 10 điểm)

- Thái độ, hành vi trong quá trình làm việc
- Kỹ năng, kinh nghiệm
- Khả năng làm việc nhóm và khơi dậy tinh thần làm việc đồng nghiệp
- Có ý tưởng, sáng kiến xuất sắc trong quá trình làm việc

Bước 4. Đưa ra kết luận và đánh giá

- Đánh giá theo thang điểm nhân viên đạt được:
 - + 80 – 100 điểm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
 - + 60 – 80 điểm: hoàn thành tốt nhiệm vụ
 - + 50 – 60 điểm: hoàn thành nhiệm vụ
 - + 1 – 49 điểm: chưa hoàn thành nhiệm vụ
- Nhận xét dựa trên kết quả đạt được
- Đề xuất

Chu kỳ đánh giá: tiến hành theo từng thời kỳ.

Sau khi tiến hành đánh giá, Công ty sẽ công bố kết quả đánh giá cho nhân viên được biết và đồng thời đưa ra những lời khuyên và góp ý để cải thiện thành tích của nhân viên, góp phần vào nâng cao kết quả kinh doanh Công ty.

3.3.3. Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nhờ có phân tích công việc rõ ràng mà người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc.

- Khi phân tích công việc cần:
 - + Thứ nhất, định nghĩa về công việc một cách hoàn chỉnh và chính xác.
 - + Thứ hai, mô tả các nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn hoàn thành công việc.
 - + Thứ ba, mô tả đầy đủ các điều kiện vật chất, kỹ thuật để thực hiện công việc đó của đơn vị, đồng thời xác định các điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc đó một cách tốt nhất.

+ Thứ tư, xác định các yêu cầu của công việc mà mỗi người ở vị trí công việc đó phải đáp ứng để thực hiện công việc một cách thành công.

- Sau khi các bước chuẩn bị phân tích, tiến hành phân tích thì phải có kết quả phân tích công việc.

* Phân định trách nhiệm của các cá nhân, phòng ban trong hoạt động phân tích công việc:

- Phòng Tổ chức Lao động có nhiệm vụ:

+ Xác định mục đích phân tích công việc, lập kế hoạch và tổ chức điều hành toàn bộ các hệ thống, quá trình liên quan, các bước tiến hành phân tích công việc.

+ Xây dựng và chuẩn bị các văn bản, thủ tục cần thiết.

+ Tổ chức, bố trí nhân lực vào hoạt động phân tích công việc.

+ Nhân viên chuyên môn viết các bản mô tả công việc và yêu cầu công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý các đơn vị trực thuộc.

* Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung sau:

+ Phần xác định công việc: Bao gồm các thông tin liên quan tới công việc như: chức danh công việc, mã số công việc, nơi thực hiện công việc, ... Ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc.

+ Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện về an toàn vệ sinh, các điều kiện khác.

- Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục, đào tạo, yêu cầu về sức khỏe, phẩm chất.

Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc.

- Bản mô tả công việc mẫu, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Hoàn thiện lại hệ thống đánh giá kết quả công việc

Đánh giá đầy đủ và chính xác kết quả làm việc của người lao động là một công việc hết sức quan trọng. Công tác đánh giá thực hiện công việc phải thực hiện khoa học với các phương pháp đánh giá phù hợp, theo đúng trình tự, khách quan, dân chủ, công bằng và đảm bảo hợp lý, hợp tình. Muốn vậy, Công ty cần thực hiện các nội dung sau:

- Phải xây dựng Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn cho người thực hiện công việc. Đó là cơ sở để đánh giá chính xác, đầy đủ kết quả lao động.

- Phải xây dựng các danh mục chỉ tiêu đánh giá cụ thể hơn. Cần tách biệt các chỉ tiêu đánh giá bộ phận lao động gián tiếp và trực tiếp.

- Phải giáo dục tuyên truyền cho người lao động thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá.

- Xây dựng bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá đầy đủ và chính xác kết quả làm việc của người lao động là một công việc hết sức quan trọng. Công tác đánh giá thực hiện công việc phải thực hiện khoa học với các phương pháp đánh giá phù hợp, theo đúng trình tự, khách quan, dân chủ, công bằng và đảm bảo hợp lý, hợp tình. Muốn vậy, Công ty cần thực hiện các nội dung sau:

- Phải xây dựng Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công

việc, Bản tiêu chuẩn cho người thực hiện công việc. Đó là cơ sở để đánh giá chính xác, đầy đủ kết quả lao động.

- Phải xây dựng các danh mục chỉ tiêu đánh giá cụ thể hơn. Cần tách biệt các chỉ tiêu đánh giá bộ phận lao động gián tiếp và trực tiếp.

- Phải giáo dục tuyên truyền cho người lao động thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá.

- Xây dựng bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc

3.3.4 Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ

Hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ

Tiến hành rà soát, sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống nội quy, quy chế bao gồm: quy chế trả lương, trả thưởng, quy chế quản lý công nợ, quy chế trong ca bán hàng...theo hướng vừa nâng cao tính chủ động, sáng tạo của từng cá nhân, vừa đảm bảo sự kiểm tra của tổ chức đối với từng cá nhân trong thực hiện công việc.

Thực hiện tốt phân công sử dụng và bố trí nhân lực phù hợp.

Công ty cần sử dụng và bố trí nhân sự cho phù hợp với năng lực sở trường và nguyện vọng của người lao động tạo điều kiện cho họ phát huy khả năng. Tạo điều kiện cho đội ngũ lao động trẻ nói riêng và người lao động nói chung có cơ hội để thăng tiến nghề nghiệp. Cán bộ lãnh đạo Công ty nên thường xuyên quan tâm chia sẻ và giải quyết những khó khăn, vướng mắc mà người lao động gặp phải trong công việc, nhất là những công nhân làm trong môi trường độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động là việc làm đúng đắn và cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo. Đặc biệt đối với ngành buôn bán xăng dầu thì công tác an toàn cần phải được đặt lên hàng đầu. Hệ thống an toàn lao động thường xuyên phải kiểm tra, đảm bảo các thông số luôn ở mức an toàn.

Trang phục bảo hộ phải đạt tiêu chuẩn và được trang bị đầy đủ: quần áo, giày, khẩu trang, găng tay... Khi làm việc tất cả cán bộ công nhân viên

phải mặc theo đúng quy định. Đồng thời, phải tuyên truyền, giáo dục các biện pháp kỹ thuật.

Có biện pháp thực hiện ngay từ khi thiết kế công trình như lựa chọn vật liệu xây dựng, tường ngăn cháy, lối thoát nạn, hệ thống cấp nước chữa cháy, thiết bị báo cháy, chữa cháy tự động vv....

Biện pháp tuyên truyền, giáo dục, huấn luyện:

Người sử dụng lao động phải thực hiện trách nhiệm của mình trong việc giáo dục ý thức phòng cháy, chữa cháy cho người lao động; tổ chức huấn luyện cho họ cách thức phòng cháy chữa cháy.

Biện pháp kỹ thuật:

Cách ly các thiết bị hoặc công đoạn có nhiều nguy cơ cháy nổ với khu vực sản xuất bình thường, có nhiều người làm việc.

Thiết kế lắp đặt hệ thống thiết bị chống cháy lan trong đường ống dẫn xăng dầu khí đốt, chống cháy lan từ nhà nọ sang nhà kia.

Trang bị thêm hệ thống báo cháy, chữa cháy tự động.

Biện pháp hành chính - pháp luật:

Trên cơ sở các văn bản của Nhà nước (Luật, Pháp lệnh, Chỉ thị, Thông tư hướng dẫn), người sử dụng lao động phải nghiên cứu đề ra các nội quy, biện pháp an toàn phòng cháy, chữa cháy trong đơn vị và hướng dẫn người lao động thực hiện.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Trong khi đó, khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của nhân viên, tăng cường sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp chính là công tác tạo động lực. Tại công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho NLD nói chung và nhân viên nói riêng thông qua chính sách đãi ngộ nhằm tạo ra được một đội nhân viên có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao. Học viên đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, luận văn đã thực hiện những nội dung chủ yếu sau: hệ thống hóa các lí luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho nhân viên thông qua thù lao tài chính. Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội, đã chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác tạo động lực cho nhân viên của Công ty. Trên cơ sở những hạn chế tác giả xin đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô để tác giả có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn thạc sĩ này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

1. Báo cáo kết quả kinh doanh 2019-2021 Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.
2. Báo cáo tổng kết 2019-2021 Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.
3. Dương Thị Ánh Nguyệt (2011), *Với nghiên cứu “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần FPT SOFTWARE”*
4. Đỗ Thị Tươi & Đoàn Thị Yên (2020), Giáo trình Nguyên lý tiền lương, NXB Lao động- Xã hội
5. Đỗ Thị Tươi & Đoàn Thị Yên (2020), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong Doanh nghiệp, NXB Lao động- Xã hội
6. Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020), *“Tạo động cho NLD - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW”*, Tạp chí Công thương tháng 9/2020.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực 2*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Mai Thanh Lan – Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB. Thống kê.
9. Ngô Thị Mai Linh (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Lixil Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ, Học viện Khoa học Xã Hội.
10. Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), *tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softtech*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Lao động – Xã hội.
11. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Nguyễn Xuân Minh Trường (2018), *nghiên cứu “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ”*, luận văn thạc sĩ.
14. Quốc hội (2019), *Bộ Luật Lao động nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam*.

15. Trần Kim Dung – Nguyễn Dương Tường Vy (2012), “Đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương”, Tạp chí Phát triển Kinh tế tháng 6 năm 2012 Trường Đại học Kinh tế - thành phố Hồ Chí Minh.
16. Vũ Thu Uyên (2008), với nghiên cứu “*Các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*”

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

17. Abraham H. Maslow (2013), A Theory of Human Motivation, The USA: Wilder Publications.
18. Ali Karandish (2011), Motivation by monetary rewards, Master Thesis in Business Administration.
19. Chron Contributor (2020), How Can Salary Influence a Worker's Performance in an Administration?
20. Daniel H. Pink (2013), *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
21. Herzberg, F. (1968). One More Time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46, 53-62.
<https://work.chron.com/can-salary-influence-workers-performance-administration-25950.html>
<https://work.chron.com/can-salary-influence-workers-performance-administration-25950.html>
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832229/FULLTEXT01.pdf>
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832229/FULLTEXT01.pdf>
22. Maier, Lawler (1973), "Motivation in work organizations", Belmont, Calif: Brooks/Cole, pp. 61-88.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

BẢNG KHẢO SÁT

Kính chào Quý Anh/Chị!

Quý Anh/Chị đang được mời tham gia khảo sát ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội”*** trong khuôn khổ đề tài luận văn Thạc sĩ. Xin quý Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về thù lao tài chính và động lực làm việc người lao động Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội - nơi mình đang công tác bằng cách khoanh tròn vào 1 phương án mà Anh/Chị cho là phù hợp nhất theo các câu hỏi dưới đây.

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

PHẦN 1- THÔNG TIN CHUNG

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

1. Họ và tên (*không bắt buộc*):

.....

2. Chức vụ:

- ☐ Nhân viên
- ☐ Trợ lý
- ☐ Phó phòng
- ☐ Trưởng phòng
- ☐ Lãnh đạo Công ty

3. Trình độ:

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

☐ Trung cấp

☐ Sơ cấp

4. Giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

5. Độ tuổi

☐ Dưới 30

☐ Từ 30-40

☐ Từ 40-49

☐ Trên 49

6. Thâm niên công tác

☐ Dưới 2 năm

☐ Từ 2 - 5 năm

☐ Từ 5 - 7 năm

☐ Trên 7 năm

7. Thu nhập hiện nay

☐ Dưới 10 triệu đồng

☐ Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng

☐ Từ 20 đến dưới 35 triệu đồng

PHẦN 2: NỘI DUNG KHẢO SÁT TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH

1. Anh/ chị hãy đánh giá nhu cầu của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội theo mức độ quan trọng từ 1 đến hết:

Thứ tự	Tiêu chí	Mức độ quan trọng theo nhu cầu
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	
2	Được đối xử công bằng	
3	Công việc ổn định	
4	Cơ hội thăng tiến	
5	Môi trường làm việc tốt	
6	Quan hệ tập thể tốt	
7	Cơ hội đào tạo	
8	Được tự chủ trong công việc	
9	Công việc phù hợp với khả năng	

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

2. Anh/ chị có hiểu về các loại thù lao tài chính hiện nay Công ty áp dụng hay không?

☐ Có

☐ Không

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

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

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

STT	Nội dung	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
		1	2	3	4	5
4.1	Anh chị có hài lòng về chính sách tiền lương của Công ty					
4.2	Anh chị có hài lòng về phúc lợi của Công ty					
4.3	Anh chị có hài lòng về phụ cấp lương của Công ty					
4.4	Anh chị có hài lòng về cơ hội thăng tiến của Công ty					
4.5	Anh chị đánh giá về kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên					
4.6	Thái độ làm việc của nhân viên Công ty					
4.7	Anh chị có hài lòng về công việc tại Công ty					

5. Đánh giá của Anh/ Chị về mức độ của từng loại thù lao tài chính Công ty đang áp dụng hiện nay:

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

STT	Nội dung công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		1	2	3	4	5
	Về tiền lương					
5.1	Chính sách tiền lương hợp lý và hiệu quả					

STT	Nội dung công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		1	2	3	4	5
5.2	Chính sách tiền lương công bằng					
5.3	Chính sách tiền lương có tính cạnh tranh					
5.4	Chính sách tiền lương hợp lý và hiệu quả					
	Về tiền thưởng					
5.5	Hài lòng với tiền thưởng được nhận					
5.6	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
5.7	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.					
5.8	Điều kiện xét thưởng hợp lý					
5.9	Công tác đánh giá xét thưởng công bằng					
5.10	Người được khen thưởng là phù hợp					
5.11	Khen thưởng đúng lúc và kịp thời					
5.12	Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng					
	Về Phúc lợi					
5.13	Công ty cung cấp đầy đủ của phúc lợi bắt buộc cho nhân viên					
5.14	Anh/chị cảm thấy được quan tâm của ban lãnh đạo từ chính sách phúc lợi đã nhận được					
5.15	Anh/chị được hưởng các khoản					

STT	Nội dung công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		1	2	3	4	5
	phúc lợi đa dạng và hợp lý					
5.16	Anh/chị cảm thấy mình được công nhận công bằng thông qua chính sách phúc lợi của Công ty					
	Động lực làm việc					
5.17	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để gia tăng thu nhập từ Công ty					
5.18	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc vì Công ty luôn thực hiện các hoạt động chi trả và khích lệ kịp thời					
5.19	Anh/chị đã nỗ lực làm việc vì đã biết, hiểu rõ và cảm nhận được tính công bằng trong chính sách, quy chế, quy định về Thù lao tài chính của Công ty					
5.20	Anh/chị đã rất nỗ lực làm việc để được hưởng những khoản thù lao hấp dẫn trong chế độ thù lao tài chính của Công ty					

6. Anh/ chị có đánh giá mức độ tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội bằng cách lựa chọn 1 phương án được mã hóa sau đây:

STT	Nội dung công việc	Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
		1	2	3	4	5
6.1	Thái độ làm việc của nhân viên tích cực hơn					
6.2	Nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn					
6.3	Nhân viên thống nhất về tư tưởng, xác định làm việc lâu dài					
6.4	Nhân viên có ý thức, tinh thần trách nhiệm cao hơn trong công việc					
6.5	Tinh thần phối hợp với đồng nghiệp					

7. Anh/ chị có đề xuất gì mới về việc chi trả thù lao tài chính hiện nay trong Công ty không?

.....

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

Họ và tên: Đơn vị công tác:.....

Địa chỉ email:

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

Ý kiến của Anh/Chị đã góp phần quan trọng vào việc “Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Xăng dầu Quân đội”. Nếu Anh/Chị quan tâm tới kết quả nghiên cứu này xin vui lòng liên hệ Nguyễn Thị Út qua email utnguyenmpc@gmail.com hoặc điện thoại 0962028588 để được trao đổi thêm hoặc nhận báo cáo tóm tắt kết quả nghiên cứu.

PHỤ LỤC 2

QUY CHẾ

Tiền lương đối với người lao động tại Công ty mẹ -

Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội

(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-TCT ngày / /2021

của Chủ tịch Công ty TNHH MTV Tổng công ty xăng dầu Quân đội)

PHỤ LỤC 3**BẢNG 1: BẢNG LƯƠNG BAN TỔNG GIÁM ĐỐC**

STT	Chức danh	Ngạch	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3
1	Tổng Giám Đốc/ Phó Tổng Giám Đốc thường trực	3	4.04	4.28	
2	Phó Tổng Giám đốc (phụ trách Tài chính, Giao dịch, Đối ngoại)/Phó tổng giám đốc dự án và thương mại	2	3.44	3.65	3.87
3	Phó Tổng Giám đốc phụ trách QTNL, Hạ tầng quản trị, Dự án đào tạo	1	2.67	2.83	3.00

Ghi chú: Bảng lương này để đăng ký với cơ quan bảo hiểm xã hội và dùng để tính lương cơ bản cho Ban lãnh đạo công ty

PHỤ LỤC 4
PHỤ LỤC SCK.QCL.02

BẢNG 1: BẢNG LƯƠNG CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ

TT	Chức danh	Ngạch	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8
1	Trưởng ban 3	7	2.91	3.06	3.21	3.37				
2	Trưởng ban 2	6	2.75	2.89	3.03	3.18				
3	Trưởng ban 1	5	2.62	2.75	2.89	3.03	3.18			
4	Chuyên viên/ trợ lý/ thư ký	4	2.20	2.31	2.43	2.55	2.67	2.81	2.95	3.10
5	Nhân viên nhóm 3	3	1.71	1.80	1.89	1.98	2.08	2.18	2.29	2.41
6	Nhân viên Nhóm 2	2	1.31	1.38	1.44	1.52	1.59	1.67	1.76	1.84
7	Nhân viên Nhóm 1	1	1.07	1.12	1.18	1.24	1.30	1.37	1.43	1.51