

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

NGUYỄN THỊ HẢI YẾN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI**

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 HẢI YẾN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TUYẾT

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

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

Tác giả

Nguyễn Thị Hải Yến

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Đỗ Thị Tuyết đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy/Cô khoa Quản trị nhân lực, tập thể cán bộ, phòng Quản lý – Đào tạo của trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Nguyễn Thị Hải Yến

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH	II
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Động lực lao động và tạo động lực lao động	8
1.1.2. Thù lao tài chính.....	9
1.1.3. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	13
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	15
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow	15
1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner.....	16
1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam.....	16
1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.....	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	18
1.3.2. Tiền lương và phụ cấp lương	19
1.3.3. Tiền thưởng	22
1.3.4. Phúc lợi tài chính.....	23
1.3.5. Hỗ trợ tài chính	24

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	25
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động	25
1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	26
1.4.3. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động	26
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	27
1.5.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	27
1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và một số bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	32
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp hoạt động về lĩnh vực cơ điện.....	32
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	36
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI	38
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	38
2.1.2. Đặc điểm bộ máy tổ chức quản lý của Công ty	38
2.1.3. Tình hình sử dụng nguồn lao động của Công ty	40
2.1.4. Đặc điểm về kết quả kinh doanh của Công ty	44
2.2. Phân tích thực trạng các biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	45
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty	45

2.2.2. Đánh giá các hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	48
2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	68
2.2.3.2. Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc.....	71
2.2.3.2. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động.....	72
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải	72
2.3.1. Phân tích nhân tố ảnh hưởng bên trong tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	72
2.3.2. Phân tích nhân tố ảnh hưởng bên ngoài tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	75
2.4. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	76
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	76
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	77
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI	79
3.1. Định hướng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	79
3.1.1. Định hướng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải đến năm 2030.	79
3.1.2. Định hướng về thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	80

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	81
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiền lương gắn với hiệu quả làm việc.	81
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc	82
3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền thưởng.	90
3.2.4. Hoàn thiện phúc lợi tài chính.	92
3.2.5. Một số giải pháp khác	93
KẾT LUẬN	95
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHYT	: Bảo hiểm y tế
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHTN	: Bảo hiểm thất nghiệp
NLĐ	: Người lao động
NSLĐ	: Năng suất lao động
CĐCS	: Công đoàn cơ sở
CBNV	: Cán bộ nhân viên
Công ty Hoàng Hải	: Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải
TNTT	: Thu nhập tăng thêm

II

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH

BẢNG

Bảng 2.1: Thống kê nguồn lao động theo giới tính và độ tuổi giai đoạn 2018-2021	41
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021.....	44
Bảng 2.3: Thống kê tiền lương trả cho người lao động tại Công ty Cổ phần. Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021.....	50
Bảng 2.4. Thống kê phúc lợi của người lao động trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải	62
Bảng 2.5. Mức hỗ trợ covid tháng 9/2021	63
Bảng 2.6. Kết quả đánh giá chế độ phúc lợi của người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	63
Bảng 2.7. Thống kê tiền lương tại bộ phận kinh doanh tháng 9/2021.....	65
Bảng 2.8. Thống kê mức độ hài lòng về chế độ hỗ trợ tài chính trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	66
Bảng 2.9. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2018-2021	70
Bảng 3.1. Tiêu chí và tỷ trọng đánh giá thành tích cho từng tiêu chí như sau:	83
Bảng 3.2. Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí	84
Bảng 3.3: Xác định hệ số Hi	85

III

SƠ ĐỒ VÀ BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Cơ cấu nguồn lao động theo giới tính qua các năm	41
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu nguồn lao động theo độ tuổi qua các năm.....	42
Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nguồn lao động theo độ trình độ qua các năm	43
Biểu đồ 2.4. Kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu về mức thu nhập từ tiền lương và chế độ phúc lợi trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải	46
Biểu đồ 2.5. Tiêu chí “ Tiền lương được trả xứng đáng với kết quả làm việc”	51
Biểu đồ 2.6. Các tiêu chí về tính chính sách tiền lương.	52
Biểu đồ 2.7. Biểu đồ tiền thưởng của người lao động trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021.....	58
Biểu đồ 2.8. Đánh giá của người lao động về tiền thưởng	59
Biểu đồ 2.9. Kết quả khảo sát về hỗ trợ tài chính của giai đoạn 2019-2020. .	67
Biểu đồ 2.10. Mức độ hài lòng của người lao động tại Công ty.....	69
Biểu đồ 2.11. Mức độ gắn bó của NLĐ tại Công ty	70
Biểu đồ 2.12. Mức độ nỗ lực của người lao động tại Công ty.....	71
Biểu đồ 2.13. Mức độ sáng tạo chủ động của NLĐ.....	72
 Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.....	 39

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và xu hướng hội nhập đang diễn ra mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp nhất là từ khi Việt Nam ra nhập Tổ chức Thương mại Thế Giới (WTO) thì một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững buộc phải sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đặc biệt là nguồn nhân lực.

Hầu hết trong mọi quan hệ lao động để thu hút hay duy trì NLĐ các doanh nghiệp đều đưa ra những yếu tố như: doanh thu, lợi nhuận, môi trường làm việc, công cụ - dụng cụ làm việc... nhưng yếu tố quan trọng tác động đến quyết định có gắn bó với doanh nghiệp hay không của NLĐ chính là chính sách thù lao tài chính được biểu hiện bằng hệ thống tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính của doanh nghiệp đó.

Có thể nói, một doanh nghiệp muốn cạnh tranh được về nguồn nhân lực; thu hút, khai thác hết tiềm năng và sức sáng tạo của NLĐ; nâng cao sự gắn bó của họ với doanh nghiệp thì việc tạo động lực cho NLĐ bằng cách xây dựng hệ thống thù lao nói chung và hệ thống thù lao tài chính nói riêng một cách công bằng và hợp lý tại các doanh nghiệp là rất cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với doanh nghiệp. Bởi hệ thống thù lao tài chính ảnh hưởng trực tiếp tới động lực lao động của người lao động và là tác nhân tạo năng suất, hiệu quả lao động cho hoạt động sản xuất, kinh doanh. Thực tế hiện nay, thì thù lao tài chính được coi như là một thước đo năng lực của các doanh nghiệp, thông qua chính sách tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính có thể khẳng định được vị thế của doanh nghiệp trên thị trường lao động, nó cũng là đòn bẩy thúc đẩy NLĐ hăng say làm việc góp phần vào việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải được thành lập ngày 20/10/2016 có trụ sở chính tại số 47 Ngọc Đại, phường Đại Mỗ, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội là một Công ty chuyên thiết kế, cung cấp và lắp đặt các hạng mục cơ điện. Là doanh nghiệp có lực lượng lao động còn khá trẻ về tuổi đời và tuổi nghề mặc dù đội ngũ cán bộ nhân viên có chuyên môn và kinh nghiệm tốt nhưng động lực làm việc của cán bộ nhân viên chưa cao, nguyên nhân là do: mức lương chưa tương xứng với hiệu quả công việc, thưởng mang tính chất cào bằng, các chế độ phúc lợi chưa đảm bảo.... Khiến cho cán bộ nhân viên chưa thực sự cố gắng và nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc, có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh của bản thân, không nỗ lực phấn đấu tìm kiếm thành công trong công việc dẫn đến hậu quả Công ty mất nhân sự có trình độ cao, làm chậm tiến độ thi công ảnh hưởng đến uy tín của Công ty với khách hàng cũng như tình hình kinh doanh của Công ty.

Trong thời gian qua Công ty đã và đang thực hiện nhiều giải pháp tạo động lực cho người lao động nhằm mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng cho người lao động, các biện pháp tạo động lực cho người lao động đó đã đem lại những hiệu quả tích cực và đã được ghi nhận từ phía ban lãnh đạo của Công ty và cả các nhân viên trong Công ty. Tuy nhiên trong công tác tạo động lực thông qua chính sách tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính và hỗ trợ tài chính tại Công ty vẫn còn một số mặt hạn chế cần giải quyết để tạo động lực lao động phát huy tối đa năng lực của NLĐ.

Nhận thức được nguyên nhân, hiểu được tầm quan trọng và sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho NLĐ của Công ty, cũng như xuất phát từ nhu cầu thực tế, tác giả lựa chọn đề tài: **“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ**

phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải” làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Do vậy trong những năm gần đây có khá nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động và cũng có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Trong phạm vi của luận văn tác giả xin tập chung giới thiệu một số bài viết liên quan đến tạo động lực lao động thông qua một số bài viết sau:

Bùi Viết Thắng (2013), “Thù lao lao động tại công ty cổ phần tin học F1&FS”, trường Đại học Bưu chính Viễn thông. Đề tài tập trung làm rõ thực trạng những vấn đề yếu kém còn tồn tại của doanh nghiệp để đưa ra nhiều những giải pháp cụ thể. Tuy nhiên luận văn lại chưa nghiên cứu nhiều vấn đề về trợ cấp và thù lao phi vật chất.

Nguyễn Thu Trang (2013), “Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội”, trường Đại học Công đoàn. Đề tài đi sâu vào việc hệ thống hóa những lý luận cơ bản về đãi ngộ bao gồm Đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Trong đó nhấn mạnh tác động của chính sách đãi ngộ phi tài chính với gắn kết và tạo động lực lao 5 động tới mỗi thành viên trong Công ty, tuy nhiên trong phần đề xuất giải pháp thì tác giả chưa đi sâu nghiên cứu đề xuất xây dựng các chính sách đãi ngộ.

Đỗ Thị Tươi (2013), “Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội” trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã xây dựng mới khái niệm phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường là phương pháp trả công lao động dựa trên giá trị sức lao động và quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường để quyết định mức

lương và cách tính trả lương hợp lý đảm bảo tính cạnh tranh của tiền lương, thu hút và giữ chân người lao động đồng thời doanh nghiệp phải kiểm soát được chi phí lao động.

Đỗ Hồng Phong (2015), “Đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly”, trường đại học Kinh tế. Đề tài chủ yếu tập trung khai thác vai trò của đãi ngộ nhân sự đối với việc tăng động lực làm việc cho người lao động.

Đoàn Thị Yến (2018), “Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp”. Đề tài đã đánh giá thực trạng Quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua. Đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện tiền lương trong các doanh nghiệp trong thời gian tới.

Mặc dù trước đây đã có nhiều nghiên cứu về vấn đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thù lao tài chính” với nhiều các giải pháp hay có thể học hỏi, kế thừa. Tuy nhiên, mỗi Công ty có đặc thù kinh doanh riêng, cách thức phân bổ kinh phí hoạt động doanh nghiệp khác nhau, bộ máy tổ chức nhân sự khác nhau vì thế mà công tác tạo động lực lao động ở mỗi Công ty cũng khác nhau. Và tính đến thời điểm hiện tại, Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về vấn đề tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại doanh nghiệp. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải”*** làm vấn đề nghiên cứu luận văn tốt nghiệp của mình nhằm chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân từ đó đề xuất một số giải pháp thiết thực có thể áp dụng vào thực tế để giải quyết những nhược điểm mà Công ty đang gặp phải.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận văn là phản ánh thực trạng từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động bằng thù lao tài chính nói riêng và tạo động lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải nói chung.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Hệ thống hóa những cơ sở lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải, những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

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

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.
- Về không gian: Nghiên cứu thực tế được thực hiện tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.
- Về thời gian: Các dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu đề tài được lấy từ năm 2018 đến tháng 12 năm 2021 và tầm nhìn đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp thu thập thông tin, phương pháp phân tích tài liệu, phương pháp so sánh và phương pháp điều tra bảng hỏi để nghiên cứu đề tài.

5.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu

- Đối với số liệu thứ cấp:

+ Số liệu thống kê, báo cáo từ phòng Hành chính – Nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán.

+ Tổng hợp từ các giáo trình, đề tài khoa học, luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.

+ Luận văn sử dụng kết quả dữ liệu thu thập được nhằm thu thập thông tin mang tính định lượng và định tính từ đó rút ra được những nhận định khách quan về tình hình thực hiện chế độ đãi ngộ cho nhân viên tại Công ty.

- Đối với số liệu sơ cấp:

Mục đích: tác giả thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng, đánh giá về công tác tạo động lực thông qua thu lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải và đề ra giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực thông qua thù lao tài chính ở Công ty.

Mẫu và cơ cấu mẫu: Điều tra 120 phiếu/142 nhân sự trong đó có 14 cán bộ quản lý và 106 nhân viên. Kết quả thu về 100 phiếu bao gồm 12 phiếu của cán bộ quản lý và 88 phiếu đối với người lao động.

- Xử lý thông tin

Luận văn xử lý thông tin bằng việc sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp số liệu thu thập được từ 100 phiếu điều tra. Đồng thời tổng hợp và phân tích các thông tin thu thập được từ quá trình phỏng vấn vào mục đích nghiên cứu.

5.2. Phương pháp so sánh tổng hợp:

Luận văn sử dụng thông tin được cung cấp từ phòng Hành chính – Nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet, các quy định của Nhà nước

5.3. Phương pháp phân tích:

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm chỉ ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại của tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Đề tài đã góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp, chỉ rõ loại thù lao tài chính và các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Kết quả của nghiên cứu của đề tài luận văn góp phần quyết định trong việc hoàn thiện cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải .

Về mặt thực tiễn: Luận văn đã phân tích và chỉ ra những ưu, nhược điểm của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải từ đó đề xuất đề xuất giải pháp hoàn thiện có tính khả thi cao.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các phụ lục khác thì bài luận văn này được kết cấu với 03 chương như sau:

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

Chương 2: Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải ;

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải .

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. *Động lực lao động và tạo động lực lao động*

❖ *Động lực lao động*

Trong quá trình làm việc có những cá nhân làm việc rất tích cực, nhưng có những cá nhân làm việc không tích cực, các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực làm việc của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “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”. [14,tr.128].

Theo Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình quản trị nhân lực, Nxb Lao động - Xã hội, Hà nội: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động”[11, tr25].

Động lực lao động xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của NLĐ và nó được thể hiện qua thái độ của NLĐ đối với công việc, đối với doanh nghiệp. Như vậy có thể thấy động lực đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động của NLĐ hướng đến hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao phó và góp phần sáng tạo trong công cuộc phát triển của doanh nghiệp. Từ các cách hiểu trên có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: 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 NLD.

❖ *Tạo động lực lao động*

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Theo tác giả Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất, tinh thần, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào” [11, tr.145]

Tạo động lực lao động, hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, kết quả thực hiện công việc, trong tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, trong các mối quan hệ... và khi đó NLD sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo. Đó cũng chính là những lợi ích mà NLD nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực để NLD làm việc càng cao, NLD càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

1.1.2. Thù lao tài chính

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), thù lao lao động được hiểu là tất cả những gì mà NLD nhận được khi làm việc cho doanh nghiệp, bao gồm tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác [9].

Với luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm thù lao động như sau: “Thù lao lao động thực chất là các khoản thu nhập mà NLD nhận được từ NSDLĐ thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa NLD và doanh nghiệp”.

Có nhiều cách tiếp cận hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp như: thù lao tài chính, thù lao phi tài chính; Thù lao trực tiếp, thù lao gián tiếp; Thù lao cố định và thù lao biến đổi; Thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính và phúc lợi;... Trong luận văn này tác giả tiếp cận thù lao lao động theo thù lao tài chính.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, tác giả tiếp cận thù lao tài chính là khoản mà NLĐ nhận được dưới hình thức là tiền mà NSDLĐ chi trả thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa hai chủ thể. Cụ thể thù lao tài chính là tiền mà NLĐ nhận được thông qua tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính.

- ***Khái niệm tiền lương và phụ cấp lương***

Khái niệm tiền lương

Hiện nay tiền lương có nhiều cách tiếp cận khái niệm khác nhau cụ thể:

Tại khoản 1 điều 90 của Bộ Luật Lao Động năm 2019 quy định: “Tiền lương là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác.”[4, tr 63]

Theo giáo trình Tiền lương - Tiền công của trường Đại học Lao động – Xã hội thì tiền lương được hiểu là” tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ và NSDLĐ thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung – cầu sức lao động. Tiền lương được NSDLĐ trả cho NLĐ một cách thường xuyên, ổn định trong khoảng thời gian hợp đồng lao động (tuần, tháng, năm...) [12,tr9].

Ở luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm tiền lương là tiền mà NLĐ nhận được tương ứng với kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí

công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Phụ cấp lương: Phụ cấp lương có thể hiểu đơn giản là khoản tiền dùng để bù đắp yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động mà mức lương thỏa thuận trong hợp đồng lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ.

Khái niệm tiền thưởng.

Căn cứ theo Điều 104 Bộ luật lao động 2019 hiện hành quy định về thưởng thì chúng ta có thể hiểu:

Tiền thưởng là: số tiền hoặc tài sản hoặc bằng các hình thức khác mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Quy chế thưởng do người sử dụng lao động quyết định và công bố công khai tại nơi làm việc sau khi tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở. [4,tr70]

Tiền thưởng: Theo giáo trình quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân thì Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần cho sự thực hiện công việc của người lao động. Ngoài ra nó còn được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. [14, 223]

Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng đột xuất và thưởng định kỳ. Thưởng định kỳ vào cuối năm, cuối quý; còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả người lao động trong doanh nghiệp hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể. Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động. Nó là một trong các công cụ đãi ngộ quan

trọng. có tác dụng làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền lương có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động, cho thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ.

Khái niệm phúc lợi tài chính

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ dán tiếp về mặt tài chính, đó là khoản tiền trả gián tiếp cho NLD ngoài tiền lương và tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và tinh thần cho NLD. [12]

Các phúc lợi được chia làm hai loại: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc

Đây là các phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể bao gồm: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bệnh nghề nghiệp, thai sản... Doanh nghiệp và người lao động có trách nhiệm nghiêm túc chấp hành quy định của pháp luật về các loại phúc lợi này. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất theo Bộ luật Lao động 2019.

- Phúc lợi tự nguyện

Đây là những loại phúc lợi mà tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên. Bao gồm các loại sau:
Các phúc lợi bảo hiểm

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

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

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

1.1.3. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn nhưng nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo Maslow con người không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được đáp ứng một cách nhanh chóng, nếu không được thỏa mãn, chúng sẽ chi phối lại toàn bộ mục tiêu của con người. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau nên có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Do đó, người quản lý phải xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong tổ chức, phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối

tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Với nhu cầu vật chất, việc thỏa mãn được chúng phụ thuộc vào tiền lương, tiền công, tiền thưởng, ... (hay còn được gọi là thu nhập) mà NLĐ nhận được từ người sử dụng lao động, thu nhập càng cao thì mức độ thỏa mãn về mặt vật chất là càng lớn. Tuy nhiên doanh nghiệp chỉ tăng tới một mức độ, nếu liên tục tăng lương sẽ làm tăng chi phí của doanh nghiệp (giảm lợi nhuận) đồng thời khi tiền lương tăng cao thì NLĐ có xu hướng giảm số giờ làm việc, tăng số thời gian hưởng thụ (du lịch, nghỉ dưỡng, ...), mong được tôn trọng hơn.

Với nhu cầu tinh thần, việc thỏa mãn nhu cầu này khác nhau lại khác nhau giữa những nhà quản lý, tập thể NLĐ. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về các giá trị tinh thần cũng nâng cao, con người đòi hỏi được đáp ứng những nhu cầu này để tồn tại, phát triển về mặt trí lực như nhu cầu học tập để nâng cao trình độ hiểu biết; Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội; Nhu cầu công bằng xã hội.

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Lý thuyết của Maslow về sự phát triển cá nhân và động lực được công bố vào năm 1943. Theo Maslow, hành vi của con người bắt nguồn từ mong muốn thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân. Nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc từ thấp (cấp 1 thiết nhất) đến cao (ít cấp thiết) bao gồm: Nhu cầu sinh học - nhu cầu an toàn - nhu cầu xã hội - nhu cầu được tôn trọng - nhu cầu tự thể hiện bản thân. Tháp nhu cầu của Maslow được xây dựng trên các giả định sau: (i) Nhu cầu chính là cơ sở hình thành nên động cơ thôi thúc con người hành động. Con người cố gắng thỏa mãn trước hết là những nhu cầu quan trọng nhất. tuy nhiên, khi một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó không còn là động cơ hiện thời nữa, và người ta lại cố gắng tìm cách thỏa mãn nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo. (ii) Nhu cầu bậc cao chỉ xuất hiện khi nhu cầu ở bậc thấp hơn đã được thỏa mãn. Chẳng hạn, khi một người sắp chết vì đói thì họ mong muốn tìm cách thỏa mãn nhu cầu thiết yếu, giải quyết trước hết vấn đề đói. Trong thời điểm này họ hoàn toàn không quan tâm xem sự kiện gì đang xảy ra trong lĩnh vực nghệ thuật, hay không quan tâm xem mọi người tôn trọng mình như thế nào. Thuyết Maslow cho nhu cầu con người làm 5 bậc. Cao nhất là nhu cầu được khẳng định bản thân.

- Nhu cầu khẳng định bản thân.
- Nhu cầu được tôn trọng
- Nhu cầu xã hội - Nhu cầu về an toàn
- Nhu cầu về sinh lý (Vật chất).

1.2.2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của Skinner

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại.

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.

Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, NLD, 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. NLD, 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

1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam

Học thuyết cân bằng của Adams được đặt theo tên của nhà tâm lý học hành vi John Stacey Adams, người đã phát triển lý thuyết này từ năm 1963.

Học thuyết cân bằng của Adams thừa nhận rằng có những yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá và nhận thức về mối quan hệ của NLD đối với công việc của họ và việc sử dụng lao động trong tổ chức.

John Stacey Adams cho rằng NLD có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỉ lệ đó của họ với tỉ lệ của những đồng nghiệp trong công ty.

Việc so sánh dựa trên tỉ lệ:

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \text{ so với } \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các 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 những người khác. NLD sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho NLD làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của NLD. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực thành tích ngang nhau. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những NLD trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, chủng tộc hay tôn giáo...

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Để tạo động lực cho NLĐ nhà quản lý cần phải nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Mỗi một người lao động trong tổ chức ở những chức vụ khác nhau, hoàn cảnh khác nhau thì cũng có những nhu cầu khác nhau. Trên thực tế Maslow đã chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp như: nhu cầu sinh lý, an toàn, nhu cầu xã hội thì cần được thực hiện một cách nhanh chóng và nếu như được thỏa mãn thì chúng sẽ chi phối và thúc đẩy nhanh hơn toàn bộ mục tiêu của con người. Nhu cầu của con người là luôn biến đổi. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đạt được các thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng. Nhu cầu mạnh nhất tại thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở lên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc NLĐ hành động. và hành vi làm việc của NLĐ cũng nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân của họ như: nhu cầu lương thưởng đãi ngộ hấp dẫn, có cơ hội thăng tiến hay nhu cầu được người khác tôn trọng, ...

Trong một tổ chức, mỗi NLĐ lại có một vị trí công việc khác nhau, đặc điểm về giới tính, tuổi tác, trình độ chuyên môn khác nhau nên sẽ có những nhu cầu, mong muốn khác nhau. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ xem nhu cầu nào của NLĐ là cấp thiết, là số đông để từ đó phân loại nhu cầu theo từng đối tượng cụ thể. Trên cơ sở đó, nhà quản lý có thể xây dựng được kế hoạch tạo động lực cho NLĐ một cách cụ thể, hợp lý, thỏa mãn được nhu

cầu cấp bách trước đồng thời sắp xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên một cách hợp lý.

Có rất nhiều phương pháp để xác định nhu cầu của NLĐ, trong đó có phương pháp điều tra thông qua bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với NLĐ. Sau khi có kết quả thu được nhà quản lý sẽ tiến hành phân loại nhu cầu của NLĐ theo các nhóm đối tượng cụ thể.

1.3.2. Tạo động lực thông qua thù lao tài chính

1.3.2.1. Tiền lương và phụ cấp lương

Đối với doanh nghiệp thì tiền lương và phụ cấp lương là công cụ thù lao tài chính quan trọng, thông qua đó, doanh nghiệp có thể tạo động lực lao động, kích thích NLĐ nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu của doanh nghiệp. Đối với NLĐ thì tiền lương là nguồn thu nhập chính giúp họ ổn định cuộc sống.

Tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động thì hệ thống tiền lương của tổ chức phải đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật về tiền lương như tiền lương trả cho người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định; tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc; tiền lương chi trả cho người lao động được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động.

Phụ cấp lương là khoản tiền được gắn liền với quá trình làm việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Phụ cấp lương sẽ góp phần gia tăng thu nhập bên cạnh lương cho người lao động nhằm đảm bảo và ổn định cuộc sống, thông qua đó, thu hút và giữ người lao động gắn bó với công việc hơn. Tuy nhiên, đây chỉ là khoản tiền nhằm bù đắp yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động mà mức lương thỏa thuận trong hợp đồng lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ. Do đó, không phải người lao động nào cũng được trả các khoản phụ cấp này mà tùy điều kiện và công việc của từng người.

Tiền lương và phụ cấp lương giúp NLD thỏa mãn tất cả các nhu cầu sinh hoạt của bản thân cũng như gia đình họ, do vậy Tiền lương và phụ cấp lương trở thành động lực lớn nhất trong việc thúc đẩy người lao động hoàn thành các chức trách được giao. Vì vậy, doanh nghiệp muốn thu hút và giữ chân được NLD thì doanh nghiệp phải đảm bảo hệ thống tiền lương và phụ cấp lương luôn gắn liền với thành tích cũng như về điều kiện lao động, tính chất phức tạp trong công việc của NLD.

Trong thực tế ngày nay các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc hai hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm.

Hình thức trả lương và phụ cấp lương theo thời gian: Tiền lương và phụ cấp lương theo thời gian theo thời gian là tiền lương thanh toán cho NLD căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ chuyên môn của họ.

Nhược điểm: Nhược điểm của hình thức trả lương và phụ cấp lương này là tiền lương thực nhận và thành tích công việc không gắn liền với nhau. Điều này thể hiện khi trả lương và phụ cấp lương, NSDLĐ chỉ quan tâm đến thời gian mà NLD bỏ ra mà không quan tâm nhiều lắm đến kết quả mà NLD đạt được. Chính vì thế hình thức trả lương này không kích thích người lao động thi đua sáng tạo để có thể đạt được kết quả cao hơn, tốt hơn.

Ưu điểm: Hiện nay trong doanh nghiệp người sử dụng hình thức trả lương và phụ cấp lương theo thời gian cho những công việc chưa hoặc không thể xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được, những công việc cần thiết phải trả lương theo thời gian để nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Hình thức trả lương và phụ cấp lương theo sản phẩm: Trả lương và phụ cấp lương theo sản phẩm là hình thức trả lương và phụ cấp lương căn cứ vào chất lượng sản phẩm mà người lao động tạo ra.

Ưu điểm:

- Làm cho người lao động vì có lợi ích vật chất mà quan tâm đến số lượng và chất lượng sản phẩm, tiết kiệm thời gian cho từng công việc.
- Khuyến khích mọi người học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, hợp lý hóa quy trình làm việc, tích cực sáng tạo để có thể tạo ra nhiều sản phẩm hơn với mong muốn được nhận nhiều tiền lương hơn.
- Tạo ra sự công bằng trong công việc đánh giá thành tích và đãi ngộ người lao động.

Trong doanh nghiệp hiện nay, hình thức trả lương và phụ cấp lương theo sản phẩm đã được đa dạng hóa thành nhiều hình thức cụ thể khác nhau như: Trả lương và phụ cấp lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế, trả lương và phụ cấp lương sản phẩm gián tiếp, trả lương và phụ cấp lương khoán sản phẩm, trả lương và phụ cấp lương sản phẩm có thưởng và khoán có thưởng.

Nhược điểm: không thích hợp với công việc chưa hoặc không thể xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được.

Đề tiền lương và phụ cấp lương trở thành công cụ tạo động lực lao động hiệu quả thì hệ thống tiền lương và phụ cấp lương của doanh nghiệp phải đảm bảo:

- Tuân thủ các quy định pháp luật về tiền lương và phụ cấp lương như tiền lương trả cho người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định; phụ cấp lương phải căn cứ vào danh mục nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm (Loại IV,V) và nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm (Loại IV) ban hành kèm thông tư hiện hành.

- Tiền lương và phụ cấp lương phải được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa NLD và NSDLĐ căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc;

- Tiền lương chi trả cho NLD được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLD sao cho xứng đáng với những đóng góp mà NLD.

1.3.2.2. *Tiền thưởng*

Đối với NLD, tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLD mà còn là động lực thúc đẩy NLD hăng hái làm việc qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm...

Đối với doanh nghiệp, tiền thưởng thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực, những đóng góp của NLD. Do đó, các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, trả thưởng phải công khai, minh bạch, đúng lúc, kịp thời thì sẽ tạo động lực lao động cho người lao động.

Các chương trình khuyến khích NLD thông qua tiền thưởng phổ biến là:

- Tăng lương tương xứng với hiệu quả công việc: dựa vào việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc của NLD. Hình thức tăng lương này nhằm kích thích NLD làm việc hăng say, không ngừng nỗ lực hoàn thành vượt mức công việc mà họ được giao đồng thời giúp NLD tăng thu nhập, đảm bảo cuộc sống, yên tâm làm việc, nâng cao trình độ chuyên môn.

- Thưởng đột suất cho NLD hoặc tập thể NLD hoàn thành tốt công việc được giao với mục đích giúp NLD hiểu rằng sự cố gắng, nỗ lực của họ

trong công việc luôn được ghi nhận thông qua thành tích mà họ đạt được và được trả công xứng đáng với năng lực mà họ bỏ ra.

- Thuởng dựa vào lợi nhuận mà NLĐ làm ra cho doanh nghiệp. Ví dụ nhân viên kinh doanh họ sẽ nhận lại được phần % tiền trích ra từ tổng giá trị hàng hóa mà họ bán được theo thỏa thuận giữa NLĐ và NSDLĐ.

1.3.2.3. Phúc lợi tài chính

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động.

Những năm gần đây phúc lợi đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng trong hoạt động kinh doanh của mình, và đặc biệt có sự điều chỉnh của pháp luật, chính vì vậy nguồn phúc lợi mà người lao động được hưởng cũng ngày một tăng.

Phúc lợi tài chính có thể tiếp cận gồm 2 loại:

- Phúc lợi tài chính bắt buộc là các phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải chi trả theo đúng quy định của pháp luật. Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì các doanh nghiệp phải áp dụng 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất.

- Phúc lợi tài chính tự nguyện là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp tự nguyện tri trả cho NLĐ phù hợp với môi trường làm việc và khả năng tài chính của mình như bảo hiểm tai nạn lao động, bảo hiểm nhân thọ, phúc lợi đảm bảo thu nhập (NLĐ sẽ nhận được một khoản trợ cấp khi bị thôi việc vì một lý do nào đó từ phía doanh nghiệp như: doanh nghiệp thu hẹp quy mô sản

xuất)... Các loại phúc lợi có ý nghĩa góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ, làm cho họ yên tâm làm việc, gắn bó hơn với tổ chức.

- Vì vậy, tổ chức phải thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức nghiên cứu, xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động như chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động hoặc tổ chức các nhà trẻ trông giữ con của người lao động hoặc có cơ chế cho người lao động vay tiền không lãi suất... Các chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người.

1.3.2.4. Hỗ trợ tài chính

Mục tiêu của hỗ trợ tài chính: nhằm chia sẻ khó khăn đại dịch covid 19 gây ra giúp NLĐ đảm bảo ổn định cuộc sống.

Đại dịch Covid-19 vừa qua đã lan rộng và bùng phát tại nhiều quốc gia, khu vực trên thế giới, ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế toàn cầu và các nước, đối tác lớn của nước ta. Ở trong nước, dịch Covid-19 đã và đang tác động đến nhiều mặt trên các lĩnh vực kinh tế, xã hội; đời sống của NLĐ gặp nhiều khó khăn. Nhằm chia sẻ khó khăn, bảo đảm cuộc sống của NLĐ nhiều doanh nghiệp đã thực hiện một số biện pháp hỗ trợ NLĐ trong doanh nghiệp của mình như: trong những tháng thực hiện giãn cách theo chỉ thị của ủy ban nhân dân thành phố Doanh nghiệp đã hỗ trợ 30% mức lương cơ bản, làm việc tại nhà hưởng 50% mức lương thỏa thuận... Sự hỗ trợ này tuy không thể đảm bảo mức sống của NLĐ nhưng nó đã thể hiện sự quan tâm của Doanh nghiệp tới đời sống của NLĐ và đã phần nào khiến NLĐ cảm thấy yên tâm công tác, tạo động lực cho NLĐ cố gắng làm việc, cống hiến cho Doanh nghiệp của mình.

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

1.4.1. *Mức độ hài lòng của người lao động*

Đánh giá kết 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. Để có thể đánh giá kết quả tạo động lực chúng ta có thể đánh giá thông qua các chỉ tiêu sau:

❖ *Thái độ của người lao động đối với công việc*

Thái độ của NLD trong công việc có thể được định nghĩa là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc sự hài lòng mà họ có đối với công việc.

Phần lớn các doanh nghiệp, tổ chức đều xem sự hài lòng của NLD trong công việc phụ thuộc vào tiền lương và các hoạt động giải trí. Nhưng cho NLD có được thỏa mãn những điều này, người quản lý vẫn không thể tạo ra sự gắn kết giữa công ty với họ. Vấn đề là nhà quản lý cần hiểu được nhu cầu cụ thể của NLD và cần phải làm gì để khiến nhu cầu đó phù hợp với mục tiêu của Công ty. Chỉ khi làm được điều này thì doanh nghiệp mới tạo ra sự hài lòng và NLD sẽ sẵn sàng làm việc tối đa để hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

❖ *Sự gắn bó của người lao động*

Theo Meyer và Allen (1990) thì sự gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức.

Theo Michael Armstrong (2009) thì sự gắn bó của NLD là tình trạng sẵn sàng của nhân viên với công việc, với tổ chức và được thúc đẩy để đạt thành tích cao. Nó thể hiện khi NLD cảm thấy thích thú, tích cực, hăng hái trong công việc và sẵn sàng đổ thêm công sức để làm việc hết khả năng.

Sự gắn bó của NLD với tổ chức càng cao thì càng thể hiện được sự thỏa mãn của NLD về bản thân công việc của họ; tiền lương, phúc lợi; môi

trường làm việc; lộ trình thăng tiến; mối quan hệ đồng nghiệp; hay hoạt động đào tạo phát triển, ... càng phù hợp. Từ mối quan hệ mật thiết này nhà quản lý cần phải xây dựng được chính sách rõ ràng, phù hợp để từ đó tạo được động lực lao động nhằm tạo sự ổn định nhân lực trong tổ chức

1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và kết quả thực hiện công việc

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

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân NLD và khuyến khích, tạo động lực làm việc. NLD được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

Đánh giá kết quả làm việc của NLD 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 NLD. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao...Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian NLD 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 NLD hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến NLD và làm tăng năng suất lao động.

1.4.3. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Tính tích cực của NLD là ý thức tự giác của NLD thể hiện sự chủ động, say mê, sáng tạo và nỗ lực vượt qua mọi khó khăn trở ngại nhằm thực hiện một cách có hiệu quả công việc được giao.

NLĐ chủ động sáng tạo trong công việc thường có các biểu hiện sau: tự giác làm việc mà không cần có sự giám sát chặt chẽ từ phía nhà quản lý; có nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết và có trách nhiệm trong công việc; có phương pháp làm việc đa dạng; thường đề xuất ra những sáng kiến góp phần nhằm làm tăng hiệu quả lao động, tiết kiệm nguyên liệu... giúp cho tổ chức phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do NLĐ tự đánh giá, do đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp đánh giá. Vì vậy, để phát huy được tính tích cực chủ động sáng tạo của NLĐ nhà quản lý cần tìm các biện pháp kích thích về mọi mặt tình cảm, ý chí, phát huy triệt để lòng nhiệt tình và hăng say làm việc của NLĐ.

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

1.5.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.5.1.1. Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Muốn đạt được các mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng của doanh nghiệp cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đặt ra.

Chính sách tạo động lực đưa ra phải nằm trong mục tiêu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

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

1.5.1.2. Tình hình tài chính của Công ty

Mọi kế hoạch, mọi hoạt động của doanh nghiệp đều cần phải có tài chính để có thể thực thi. Nếu công ty có kế hoạch tài chính rõ ràng cho từng

phân hành công việc thì sẽ tạo thuận lợi cho các công việc đó. Hoạt động tạo động lực lao động cũng cần phải có tài chính để thực hiện những kế hoạch đã đề ra.

Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, khám sức khỏe, thể dục thể thao, ...

1.5.1.3. Văn hoá doanh nghiệp

Ngày nay cụm từ văn hoá doanh nghiệp ngày càng được nhắc đến nhiều hơn. Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp không phải đơn giản và dễ thực hiện. Vì vậy để thực hiện được doanh nghiệp cần:

- Định hướng phát triển văn hóa một cách rõ ràng.
- Sắp xếp, quản lý văn hóa đó.
- Đưa ra các kế hoạch dự án phát triển nền văn hóa để có thể đạt được những kết quả mong muốn.
- Tạo ra những bước đệm văn hóa trong thời kỳ chuyển đổi.

1.5.1.4. Quan điểm của người sử dụng lao động

Lãnh đạo là người đứng đầu của tổ chức nên mọi quan điểm, quyết định của lãnh đạo đều ảnh hưởng tới mọi hoạt động của tổ chức trong đó có hoạt động tạo động lực lao động. Đây là yếu tố tác động trực tiếp đến động lực tinh thần cho CBNV.

Phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác. Nó có tác

động sâu rộng tới mục tiêu của tổ chức. Vì vậy các nhà lãnh đạo phải tạo ra cho mình một phong cách làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, văn minh và phải là tấm gương sáng cho cấp dưới, tuân thủ các quy định của cơ quan, công bằng trong công việc,

1.5.1.5. Chính sách liên quan tới người lao động

Các chính sách liên quan tới NLD bao gồm: các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động.

Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của nhân lực từ đó ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân lực.

1.5.1.6. Do tính chất công việc

- Công việc của người lao động: Công việc là tập hợp những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc một số người lao động để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức có đạt được hay không phụ thuộc vào việc hoàn thành nhiệm vụ của người lao động. Việc hoàn thành công việc hay không là do sự hứng thú trong thực hiện công việc. Vì vậy, người quản lý cần phải thiết kế, bố trí công việc phù hợp với người lao động, có những biện pháp tạo ra sự hứng thú để họ thực sự coi trọng, tự hào đối với công việc đang làm.

1.5.1.7. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực là bộ phận trực tiếp tư vấn, xây dựng, tham mưu cho lãnh đạo về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp (tiền lương, các khuyến khích tài chính, phúc lợi trong doanh nghiệp). Vì vậy, họ có vai trò quan trọng trong hiệu quả của công tác tạo động lực lao động thông qua

thù lao tài chính tại doanh nghiệp. Đội ngũ này là yếu tố chính đảm bảo cho việc phân phối thu nhập cho NLĐ được công bằng và hợp lý. Nếu đội ngũ này đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng thì họ sẽ đưa ra được chính sách đãi ngộ hợp lý cho doanh nghiệp và mang lại hiệu quả cao khi áp dụng các chính sách đãi ngộ này. Ngược lại, nếu số lượng cán bộ làm công tác quản trị nhân lực thiếu, ít kinh nghiệm và trình độ chuyên môn thấp thì việc xây dựng các chế độ đãi ngộ tài chính sẽ không được tốt, không phù hợp với doanh nghiệp dẫn đến việc tri trả luowg, thưởng cho NLĐ không được công bằng không kích thích được NLĐ hăng say làm việc, không giữ chân được nhân tài. Điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu phát triển, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận của doanh nghiệp.

1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.2.1. Quan điểm của nhà nước về thù lao lao động

Pháp luật và các quy định của Chính phủ: Pháp luật có những quy định cụ thể để bảo vệ quyền lợi của NLĐ như thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, các chính sách bảo hộ NLĐ, quy định về mức lương tối thiểu vùng, các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, mức độ độc hại trong môi trường làm việc, chế độ phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, bảo hiểm xã hội đối với NLĐ... Doanh nghiệp khi đưa ra các chính sách đãi ngộ tài chính cần phải xem xét về mức tiền lương tối thiểu vùng, các quy định về xây dựng thang bảng lương nhằm đảm bảo đưa ra những chế độ phù hợp, không trái quy định của pháp luật.

1.5.2.2. Vị thế của ngành

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế và đặc điểm khác nhau, do đó cũng sẽ tác động tới kỳ vọng và mong đợi của NLĐ khác nhau. Thông thường trong lĩnh vực công NLĐ mong đợi sự thành đạt và sự ổn định trong công việc, trong khi đó trong lĩnh

vực tư NLĐ lại đánh giá cao sự thành đạt, thu nhập, sự năng động, linh hoạt trong công việc.

Do đó khi tạo động lực lao động nhà quản lý cần chú ý đến các biện pháp làm an tâm NLĐ, tạo ra sự tự hào về ngành nghề lĩnh vực họ đang làm việc. Đồng thời tìm ra biện pháp nâng cao vị thế của ngành nghề mà doanh nghiệp đang hoạt động.

1.5.2.3. Các chính sách liên quan tới người lao động của doanh nghiệp cùng ngành nghề

Trong thời đại bùng nổ thông tin thị trường hiện nay không khó để chúng ta có thể có được thông tin về chính sách liên quan tới NLĐ của các tổ chức cùng ngành nghề với mình. Điều này vừa thuận lợi và khó khăn cho công tác tạo động lực cho NLĐ. Thuận lợi là thông tin thị trường giúp nhà quản lý có thể tham khảo, chọn lọc chính sách liên quan tới NLĐ để phù hợp với thị trường cũng như doanh nghiệp của mình. Khó khăn đó là NLĐ có thông tin thị trường của các doanh nghiệp khác, họ dễ dàng so sánh và tiếp cận thị trường lao động hơn. Từ đó dễ dàng rời bỏ doanh nghiệp để làm việc tại nơi mà họ cảm thấy nhiều lợi ích hơn.

Vì vậy khi xây dựng hoạt động tạo động lực cho NLĐ nhà quản lý cần phải tận dụng thông tin thị trường để có được cái nhìn bao quát nhất về chính sách liên quan tới NLĐ của các doanh nghiệp cùng ngành nghề, lĩnh vực đồng thời bổ sung thêm các chính sách mới ưu việt hơn nhằm giữ chân và thu hút được NLĐ.

1.5.2.4. Sự phát triển của các hệ thống đoàn thể

Với chức năng, nhiệm vụ của mình, hệ thống tổ chức công đoàn, đặc biệt là tổ chức công đoàn cơ sở (CĐCS) trong các loại hình doanh nghiệp đã phát huy vai trò, đồng hành cùng sự phát triển của doanh nghiệp. Mặt khác doanh nghiệp cũng đánh giá cao vai trò của tổ chức công đoàn trong việc thực

hiện chức năng đại diện cho người lao động, phối hợp tích cực, chặt chẽ với doanh nghiệp tạo nên mối quan hệ lao động hài hoà, thúc đẩy phát triển doanh nghiệp; nhiều doanh nghiệp thông qua hoạt động của tổ chức công đoàn để xây dựng hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường.

Nhiều CĐCS đã đổi mới phương pháp hoạt động, sáng tạo trong công tác vận động, tập hợp đoàn viên, người lao động, tổ chức tốt các phong trào thi đua, trọng tâm là phong trào “ Lao động giỏi, lao động sáng tạo” để công nhân, lao động phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh của sản phẩm góp phần cùng doanh nghiệp vượt qua khó khăn, kinh doanh có lãi, việc làm và tiền lương của đoàn viên và người lao động được ổn định, đời sống được nâng cao. Song hành cùng doanh nghiệp để phát triển, cán bộ CĐCS trong các doanh nghiệp cũng được nâng cao kỹ năng về đàm phán, thương lượng, nắm vững kiến thức pháp luật về lao động và công đoàn để đại diện ký kết thoả ước lao động tập thể có nhiều khoản có lợi hơn cho người lao động, xem đó là động lực để người lao động gắn bó xây dựng và phát triển doanh nghiệp lâu dài.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp và một số bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số doanh nghiệp hoạt động về lĩnh vực cơ điện

1.6.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của công ty Cổ phần kỹ thuật Sigma

Thành lập năm 2005, Công ty Cổ phần Kỹ thuật SIGMA hiện là một trong những nhà thầu Cơ Điện hàng đầu tại Việt Nam. Công ty Cổ phần Kỹ thuật Sigma đã và đang thực hiện một loạt các hoạt động đấu thầu, quản lý dự án, cung cấp, lắp đặt, chạy thử các hạng mục Cơ Điện và triển khai các dự án

năng lượng tái tạo một cách tin cậy và hiệu quả nhất, không chỉ bắt kịp mà còn đón đầu những xu hướng mới trong tương lai. Những đóng góp đó phải kể đến công sức của tập thể NLD trong công ty suốt 15 năm qua. Để đạt được hiệu quả kinh doanh, công ty đã có những biện pháp tạo động lực cụ thể như sau:

- Tiền lương: Chính sách lương của Công ty được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công thức xác định tiền lương cụ thể như sau:

$$TL_{cd} = \frac{MLi}{Ncd} \times N_{tt} \times K + M_{OT} + PC_{(nếu\ có)} + TT_{(nếu\ có)}$$

Trong đó:

- TL_{cd} : Tiền lương cố định hàng tháng trả theo từng vị trí
- MLi : Lương chức danh công việc từng vị trí
- N_{cd} : Số ngày công chuẩn
- N_{tt} : Số ngày làm việc thực tế
- K : Hệ số hoàn thành công việc của NLD. Hệ số hoàn thành công việc căn cứ vào tỷ lệ hoàn thành công việc theo nguyên tắc hoàn thành vượt 1% kế hoạch thì tiền lương tăng lên 0.5%.

- M_{OT} : lương tăng ca
- $PC_{(nếu\ có)}$: phụ cấp nếu có
- TT : Tiền thưởng nếu có

Quy chế lương cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu đảm bảo ổn định đời sống cho NLD. Việc tăng, giảm lương của NLD được thực hiện thường xuyên phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty. Công ty quyết định xét tăng lương định kỳ hoặc điều chỉnh lương khi NLD đảm nhận thêm công việc... Với cơ chế trả lương này đã tạo cơ hội cởi mở cho NLD được thỏa thuận lại lương với NSDLĐ gắn việc trả lương theo cơ chế thị trường.

Quỹ lương được hình thành bám sát vào điều kiện thực tế doanh thu thu được của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước.

- Về tiền thưởng: Tiền thưởng gắn với nội dung và tính chất công việc giúp người lao động nhận được kết quả tương xứng với năng lực. Công ty đang áp dụng nhiều phương thức thưởng khác nhau động viên kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động như: thưởng cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc. Sau mỗi quý các quản lý của các bộ phận/phòng ban tiến hành tổng hợp để lựa chọn ra cá nhân/tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc dựa vào mức độ hoàn thành công việc của NLĐ theo thang điểm 10. Mức thưởng tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của quý đó.

- Về phúc lợi: Công ty đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện công ty đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ công nhân viên.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH Tập đoàn Xây dựng DELTA

Công ty Delta được thành lập năm 1993, hoạt động theo chủ trương chính sách mới của Đại hội Đảng VI năm 1986, Chính sách đã gọi mở, khuyến khích các thành phần kinh tế phát triển, giải phóng năng lực sản xuất của xã hội để mở đường cho phát triển sản xuất.

Trải qua 25 năm xây dựng và phát triển, DELA đã trở thành Tập đoàn Xây dựng lớn mạnh với 12 công ty thành viên, 2516 cán bộ kỹ sư, kiến trúc sư và hệ thống thiết bị máy móc đồng bộ, hiện đại hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Các công trình tiêu biểu trong rất nhiều các công trình mà DELTA đã thực hiện trên khắp mọi miền đất nước là: Bitexco Financial Tower, Dolphin Tower, Keangnam Landmark, Sky City, Eden Center, Times City, Royal City, Goldmark City, Vinhomes Center City, Vinpearl Phú Quốc.... Tập đoàn DELTA được đánh giá là nhà thầu hàng đầu trong thi công phần hầm công trình và là một trong năm công ty xây dựng hàng đầu Việt Nam

trong ngành xây dựng dân dụng và công nghiệp. Một trong những chính sách quản trị nhân sự của công ty về tạo động lực cho người lao động như sau:

- Tiền lương: công ty áp dụng trả lương theo đúng quy định pháp luật, chế độ tiền lương công khai minh bạch. Trả lương gắn liền với kết quả làm việc. Phương pháp tính lương hiện tại đang được Công ty áp dụng được tính như sau:

$$T_i = \left(\frac{k}{22} \times PR_i \times H_i \times n \right) + PC \text{ (nếu có)}$$

Trong đó:

T_i : là tiền lương của NLD thứ i.

PR_i : Hệ số lương theo chức danh công việc của người thứ i.

Công ty đã xây dựng Hệ số lương theo chức danh công việc căn cứ vào mức độ trách nhiệm, tính chất phức tạp của từng chức danh công việc và thực hiện trả lương cho CBCNV theo hệ số chức danh công việc. Tương ứng với mỗi chức danh công việc có 7 bậc dùng để tính lương. Quản lý các bộ phận căn cứ trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tinh thần trách nhiệm để bố trí lao động trong bộ phận cho phù hợp với tiêu chuẩn chức danh công việc.

H_i : Hệ số hoàn thành công việc được giao của người thứ i

Hàng tháng, Trưởng bộ phận sẽ duyệt hệ số H căn cứ mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân. Riêng hệ số hoàn thành công việc của các trưởng bộ phận sẽ do Tổng Giám đốc duyệt. Có 3 mức đánh giá hiệu quả công việc của từng cá nhân

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: hệ số 1,2
- Hoàn thành nhiệm vụ : hệ số 1,0
- Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp, khối lượng công việc ít: hệ số 0,7 - 0,8

Hệ số hoàn thành công việc được đánh giá dưới góc độ chủ quan của Trưởng bộ phận. Công ty chưa xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc cụ thể. Vì vậy, dẫn đến việc mất công bằng trong việc đánh giá, chọi tạo động lực, khuyến khích NLĐ hoàn thành công việc được giao.

n: Là ngày công làm việc thực tế, được xác định như thế nào

k: Mức lương cơ sở do Công ty quy định.

PC: phụ cấp nếu có

- Về tiền Thưởng: Chính sách khen thưởng được áp dụng nhằm tạo động lực cho CBNV gắn liền với hiệu quả công việc. Hàng năm công ty Delta thực hiện phát hai lần tiền thưởng và nhiều quyền lợi phúc lợi cho NLĐ.

- Về phúc lợi: Công ty áp dụng các khoản trợ cấp, phúc lợi rất đầy đủ nên góp phần tạo sự kích thích người lao động hoàn thành tốt công việc và khắc phục những khó khăn của họ. Hiện tại doanh nghiệp đã đảm bảo thực hiện đúng phúc lợi bắt buộc theo thời gian, mức đóng và mức hưởng đối với các loại bảo hiểm, các chế độ theo quy định của pháp luật.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

Thù lao tài chính là một công cụ quan trọng để phát huy tối đa năng lực của NLĐ, giúp họ đảm bảo cuộc sống và yên tâm gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Để tạo động lực lao động cho NLĐ đạt được hiệu quả cao, công ty cần sử dụng linh hoạt và hợp lý công cụ kích thích tài chính:

✓ Để làm tốt công tác thù lao tài chính cho NLĐ thì cần có sự quan tâm sâu sắc từ phía Ban lãnh đạo đưa ra chủ trương, đường lối, chính sách đúng đắn, cơ chế khen thưởng, kỷ luật rõ ràng để tạo điều kiện cho người lao động ủng hộ, tin tưởng và yên tâm công tác.

✓ Xác định được nhu cầu của người lao động, xây dựng các chính sách phù hợp với nhu cầu của người lao động để kích thích tính sáng tạo, nâng cao năng suất lao động.

✓ Chính sách lương: để giữ chân được người tài thì công ty cần xây dựng chế độ lương gắn với hiệu quả công việc, đảm bảo thu nhập xứng đáng với năng lực của NLD bỏ ra để người lao động có trách nhiệm và cố gắng hơn trong công việc.

✓ Tiền thưởng: Công ty đang áp dụng các hình thức thưởng cá nhân, tập thể theo năm, thưởng theo thành tích: thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, hưởng nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật... dưới kết quả bình bầu trong tổ chức. Bên cạnh đó, các chế độ khen thưởng linh hoạt, đột xuất, động viên kịp thời NLD, hướng đến môi trường làm việc thân thiện, cởi mở. Xây dựng chế tài thưởng, phạt công minh và thực hiện một cách nghiêm túc.

✓ Về phúc lợi: Công ty cần duy trì tốt việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc, theo sát với các quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi cơ bản của người lao động, bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại khác để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho Công ty.

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Xuất phát từ nhu cầu thực tế với mong muốn tạo dựng một hệ thống dẫn đầu trong thiết kế và thi công, ngày 20/10/2016 Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải có trụ sở chính tại số 47 Ngọc Đại, phường Đại Mỗ, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội chính thức đi vào hoạt động. là công ty cổ phần hoạt động trên lĩnh vực chính là thiết kế, cung cấp và lắp đặt thiết bị cơ điện.

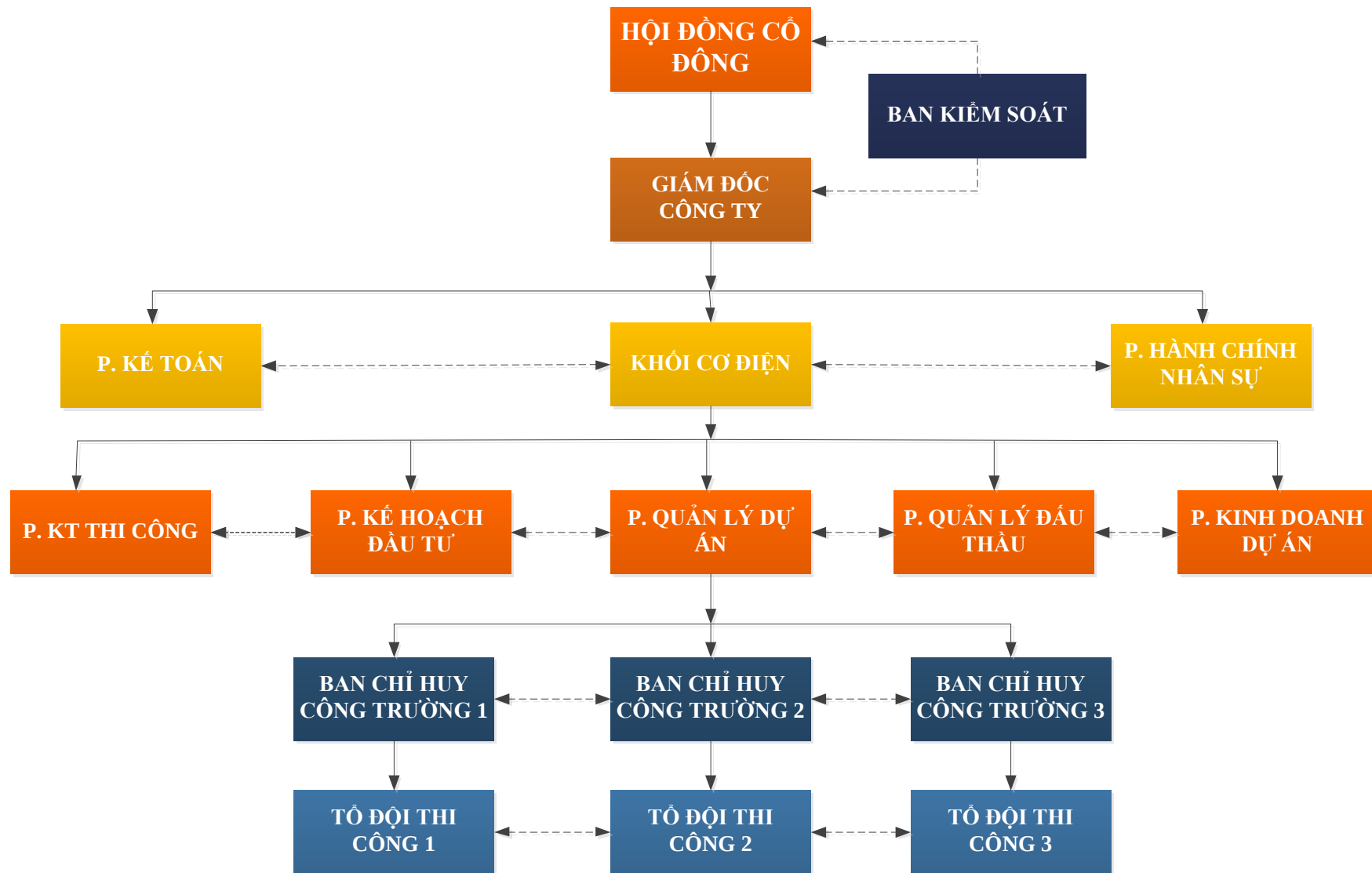
Năm 2017, Công ty thực hiện tái cơ cấu, củng cố hàng loạt đội ngũ nhân lực chất lượng cao, tăng cả về quy mô, chất lượng và số lượng nhân sự.

Năm 2019, Công ty đã đạt được các thành tựu nhất định, các dự án và đối tác tăng lên đáng kể đánh dấu sự thành công của Công ty trong những năm đầu khởi nghiệp.

Đến nay cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty gồm có 142 CBNV với các phòng ban được thiết kế hợp lý, khoa học.

2.1.2. Đặc điểm bộ máy tổ chức quản lý của Công ty

Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty gồm có 142 CBNV với các phòng ban được thiết kế hợp lý, khoa học. được thể hiện cụ thể trong hình 2.1 dưới đây:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

(Nguồn: Phòng HCNS)

Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

Ban kiểm soát: là cơ quan độc lập trong Công ty nhằm kiểm tra, giám sát tính hợp pháp, chính xác và trung thực trong việc quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, ghi chép sổ sách kế toán, báo cáo tài chính của Công ty. Bản chất của Ban kiểm soát là đảm bảo tính minh bạch và đúng đắn trong hoạt động của Công ty.

Giám đốc: là người điều hành các công việc kinh doanh của công ty và chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị Công ty; đồng thời chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao.

Khối phòng gián tiếp hiện tại Công ty có 7 phòng ban: Phòng Tài chính- kế toán, phòng nhân sự, phòng kỹ thuật - thi công, phòng kế hoạch – vật tư – kho, phòng quản lý dự án, phòng quản lý đấu thầu, phòng kinh doanh dự án.

2.1.3. Tình hình sử dụng nguồn lao động của Công ty

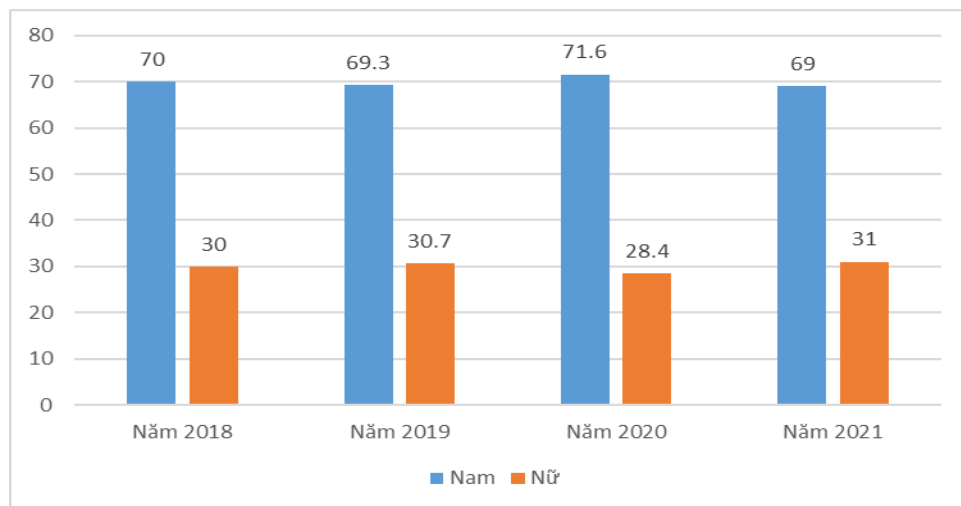
Để đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty, nguồn lao động của Công ty hiện nay có 142 CBNV đã được ký kết hợp đồng theo luật lao động hiện hành. Nguồn lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải chủ yếu là nhân lực trẻ, nhiệt tình, năng động và có trách nhiệm với công việc được giao.

❖ *Cơ cấu lao động phân theo giới tính và độ tuổi***Bảng 2.1: Thông kê nguồn lao động theo giới tính và độ tuổi giai đoạn 2018-2021**

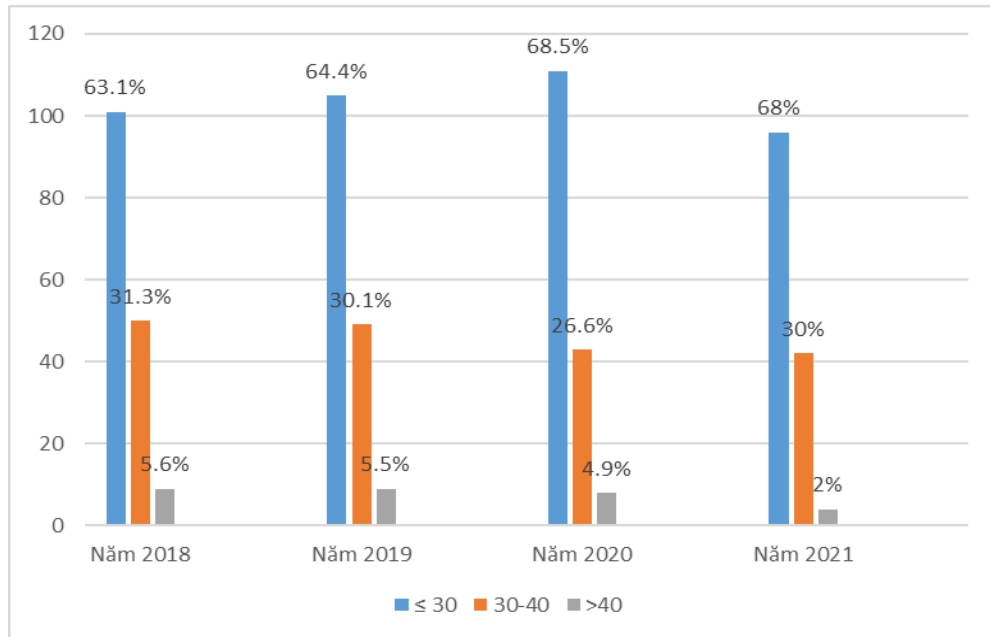
Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số LDBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LDBQ (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	160	100	163	100	162	100	142	100

(Nguồn: Phòng HCNS)

Số liệu ở bảng 2.1 cho thấy số lượng nhân sự tăng liên tục trong năm 2018-2019 do Công ty tăng mạnh quy mô về số lượng cũng như chất lượng. Nhưng đến năm 2020, Công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp từ dịch bệnh Covid-19 dẫn tới số lượng nhân sự biến động theo chiều hướng giảm so với năm 2018 và giảm mạnh trong năm 2021. Mặc dù Công ty đã nỗ lực tìm kiếm các dự án mới nhưng vẫn không đảm bảo được việc làm cho NLĐ trong năm 2021.

**Biểu đồ 2.1. Cơ cấu nguồn lao động theo giới tính qua các năm***(Nguồn: Phòng HCNS 2018-2021)*

Xét theo giới tính: theo biểu đồ 2.1 thì lao động nam tại Công ty chiếm nhiều hơn lao động nữ và tỷ lệ giữa hai giới có sự chênh lệch tương đối lớn. Nguyên nhân là do đặc thù công việc của ngành xây dựng cần nhiều lao động có sức khỏe để đáp ứng yêu cầu công việc do vậy tỷ lệ nam chiếm tỷ lệ cao trong Công ty.

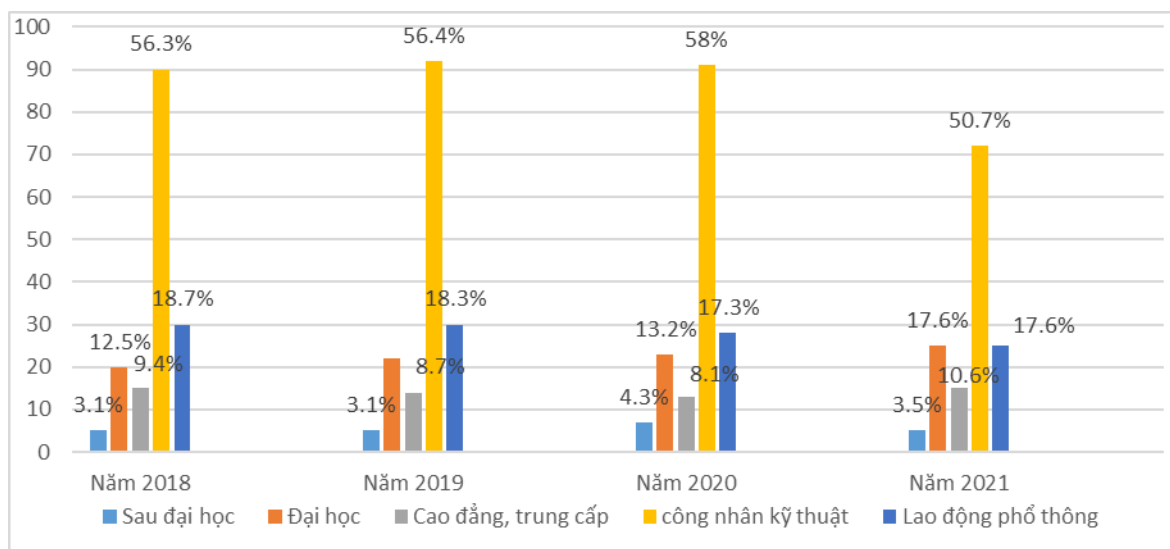


Biểu đồ 2.2. Cơ cấu nguồn lao động theo độ tuổi qua các năm

(Nguồn: Phòng HCNS 2018-2021)

Xét theo độ tuổi: theo biểu đồ 2.2 thì độ tuổi trung bình NLD trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Nhóm lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ lệ cao, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. với độ tuổi trẻ, NLD sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, có nhiều cơ hội để học tập và phát triển nghề nghiệp để nắm bắt được khoa học ứng dụng vào công việc thực tế. Đối với lao động có tuổi đời 30-40 tuổi, là giai đoạn quan trọng của sự nghiệp, lúc này họ có nhu cầu thăng tiến trong sự nghiệp. Vì vậy khi đưa ra các chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm trên của NLD để nhằm đáp ứng được nhu cầu của từng đối tượng cụ thể.

❖ *Cơ cấu nguồn lao động phân theo trình độ học vấn*



Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nguồn lao động theo độ trình độ qua các năm

(Nguồn: Phòng HCNS 2018-2021)

Qua biểu đồ 2.3 cho thấy NLD có trình độ tại Công ty là khá cao. Nhân lực có trình độ chuyên môn từ trung cấp, cao đẳng trở lên chiếm tỷ lệ 25% trên tổng số lao động năm 2018 và tăng đều qua các năm. Công ty hoạt động trên lĩnh vực thương mại và cơ điện, do đó tỷ lệ lao động ở trình độ công nhân kỹ thuật tăng liên tục qua các năm.

Trên biểu đồ 2.3 thể hiện rất rõ tỷ lệ lao động ở trình độ công nhân kỹ thuật chiếm tỷ lệ cao nhất ở Công ty điều đó đã cho thấy được phần nào sự chú ý của Công ty trong việc chú trọng tuyển dụng lao động lành nghề. Trong thời gian tới Công ty cần chú trọng tuyển dụng lao động có trình độ tay nghề vì những lợi ích của việc tuyển dụng loại lao động này là hết sức to lớn như tăng năng suất, tiết kiệm chi phí đào tạo, giảm lãng phí sai sót trong quá trình làm việc.

Với tỷ lệ cơ cấu nguồn nhân lực hiện tại, Công ty Hoàng Hải sẽ thuận lợi cho việc phát triển và đạt được mục tiêu theo định hướng kinh doanh trong thời gian tới. Mục tiêu cụ thể của Công ty trong thời gian tới là:

Mục tiêu tổng quát của Công ty

- 10 năm tới thiết lập thêm các chi nhánh phía Nam và tại một số nước vùng Đông Nam Á để khai thác thị trường xây lắp đầy tiềm năng trong khu vực.

Mục tiêu cụ thể

- Xây dựng tổ chức thực hiện có hiệu quả kế hoạch của Công ty.
- Đầu tư nâng cấp các thiết bị công nghệ, phục vụ công việc.
- Chấp hành đầy đủ các quy định, chính sách của nhà nước,
- Kiện toàn bộ máy nhân sự, nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng thu nhập cho NLĐ.
- Thực hiện tốt công tác an toàn lao động, bảo vệ môi trường.

2.1.4. Đặc điểm về kết quả kinh doanh của Công ty

Mặc dù Ban lãnh đạo cùng CBNV đã cố gắng nỗ lực song do chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng nặng nề tới hoạt động kinh doanh của công ty, nên doanh thu của công ty giảm mạnh vào năm 2021:

**Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp
Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu (tr.đồng)	340.280	360.520	320.897	200.287
2	Lợi nhuận (tr.đồng)	14.410	14.587	12.479	5.298
3	Lao động (người)	160	163	162	142
4	Tổng quỹ lương năm (tr.đồng)	20.160	24.254	20.412	12.439
5	Tiền lương bình quân (tr.đồng)	10.5	12.4	10.5	7.3

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán năm 2018-2021)

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy rằng kết quả kinh doanh của Công ty giảm dần và giảm mạnh vào năm 2021. Có thể thấy giai đoạn năm 2018-2019 tình hình kinh doanh của Công ty khá tốt doanh thu năm 2018 là 340.280 triệu đồng thì sang năm 2019 doanh thu tăng lên tăng 1.06 lần đạt 360.520 triệu đồng. sang năm 2020 doanh thu của Công ty giảm dần do ảnh hưởng của đại dịch Covid -19. Doanh thu giảm kéo theo lợi nhuận giảm và mức thu nhập bình quân của NLD cũng vì thế mà giảm theo khiến cho NLD gặp nhiều khó khăn trong cuộc sống và họ có xu hướng nghỉ việc dẫn tới tổng số lao động trong Công ty giảm xuống. Năm 2021 là năm công ty chịu ảnh hưởng nặng nề nhất của dịch bệnh. So với năm 2018 thì năm 2021 doanh thu giảm 1.69 lần tương đương với 200.287 triệu đồng, lợi nhuận giảm 2.72 lần, tổng quỹ lương giảm 1.62 lần, mức lương bình quân giảm 1.43 lần, tổng số lao động giảm 1.13 lần điều này đã ảnh hưởng xấu đến việc kinh doanh của Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

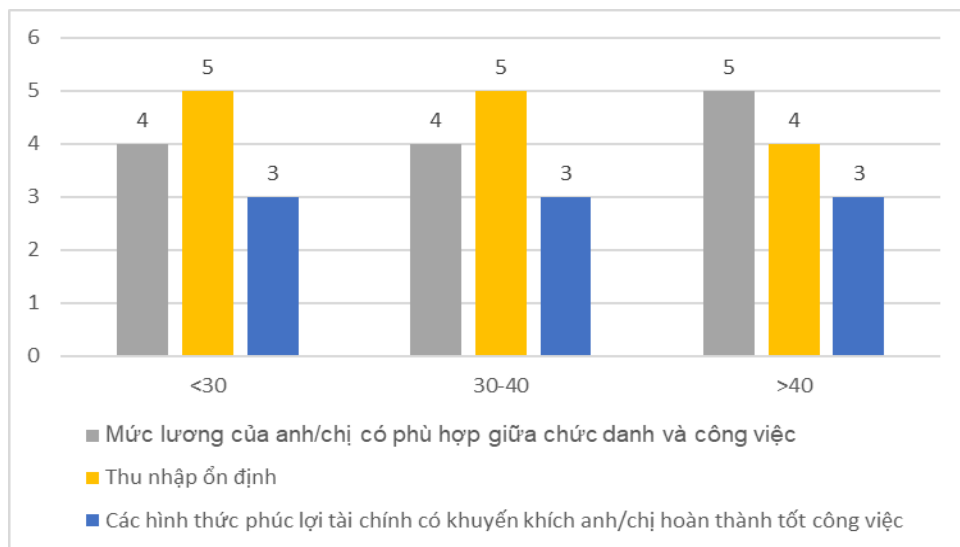
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty

Trong thời gian vừa qua, Ban lãnh đạo công ty cũng đã xác định mục tiêu tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công việc, giúp cho NLD yên tâm công tác, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao.

Hiện nay công ty đã tiến hành xác định nhu cầu của NLD thông qua các cuộc họp trao đổi trực tiếp và qua bảng hỏi giữa CBNV và Công đoàn hàng năm.

Để có cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty và làm cơ sở đề xuất giải pháp tạo động lực lao động, tác giả đã sử dụng 100 phiếu đã khảo sát NLD trong Công ty, trong đó 12 người là cán bộ quản lý, 15

người là chỉ huy trưởng và kỹ sư, 73 người là công nhân tại các tổ đội để xác định nhu cầu của CBNV về các hoạt động tạo động lực tại công ty. Khi khảo sát nhu cầu của từng CBNV theo mức độ xếp hạng từ 1 đến 5 trong đó mức 5 là mức quan trọng nhất và mức độ giảm dần (cao nhất đến thấp nhất mức 1: Hoàn toàn không quan trọng, 2. Không quan trọng, 3. Bình thường, 4. Quan trọng, 5. Rất quan trọng), và đã thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.4. Kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu về mức thu nhập từ tiền lương và chế độ phúc lợi trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu khảo sát của tác giả

Qua biểu đồ 2.4 trên cho thấy tiêu chí “Thu nhập ổn định” là quan trọng nhất, qua đó có thể thấy rằng lương, thưởng, phúc lợi vẫn là vấn đề được NLD quan tâm hàng đầu của NLD đang làm việc tại công ty. tiêu chí này được hầu hết NLD quan tâm bởi thời điểm 2019-2021 là thời điểm dịch bệnh kéo dài có rất nhiều đơn vị đã phải cắt giảm lương thậm chí giảm nhân sự nên NLD rất lo lắng và quan tâm về sự ổn định thu nhập của bản thân hàng tháng. trong đó quan tâm nhất là NLD trong nhóm tuổi <40 quan tâm. do nhóm tuổi <40 tuổi là nhóm tuổi kinh nghiệm làm việc chưa nhiều và họ đang trong quá trình học hỏi để phát triển bản thân vậy nên họ mong muốn có thu

nhập ổn định để vừa đảm bảo cuộc sống vừa có chi phí để tham gia - các khoá đào tạo hoặc mua tài liệu... bổ sung kiến thức cho bản thân.

Đứng thứ 2 là “Các hình thức phúc lợi tài chính có khuyến khích anh/chị hoàn thành tốt công việc” mức 4 điều đó chứng tỏ khi mà họ hoàn thành tốt công việc thì họ cũng rất mong muốn Công ty ghi nhận công hiến của họ và khích lệ họ bằng các hình thức phúc lợi như có thể là 1 chuyến nghỉ mát hoặc 1 kỳ nghỉ phép và động viên tinh thần NLD bằng bằng khen + mức tiền thưởng nhất định và ở tiêu chí này thì ở hầu hết các lứa tuổi đều quan tâm, nhưng quan tâm nhất là độ tuổi >40 vì ở độ tuổi này NLD đã có thâm niên trong nghề nên họ rất mong muốn có các hình thức phúc lợi để thỏa mãn những công hiến của họ.

Tiếp theo đó là tiêu chí về “Mức lương của anh/chị có phù hợp giữa chức danh và công việc” được NLD đánh giá ở mức 3. Qua đó có thể nhận thấy rằng ngoài việc mong muốn có thu nhập ổn định NLD cũng mong muốn có được mức lương tương xứng giữa chức danh và vị trí công việc mình đảm nhận từ đó có động lực phát huy hết khả năng của mình đối với công việc mà mình được đảm nhận. Ở tiêu chí này đa số là ở lứa tuổi >40. ở lứa tuổi này họ đã có thâm niên công tác lâu năm và vị trí họ đảm nhận thường là cấp quản lý (như: trưởng nhóm, phó phòng, trưởng phòng or chỉ huy trưởng, chỉ huy phó) và 1 số CBNV có nhiều năm kinh nghiệm ở vị trí làm việc...ở vị trí đòi hỏi kinh nghiệm và trách nhiệm cao hơn nhân viên bình thường họ mong muốn có được mức lương tương xứng giữa chức danh và công việc mà họ đảm nhận.

Giải pháp Công ty đưa ra sau khi xác định được nhu cầu của NLD là:

Đối với nhu cầu thu nhập ổn định: Công ty hàng năm đều xây dựng quỹ lương trong đó có quỹ dự phòng rủi ro (10%). ở thời điểm năm 2020-2021

dịch bệnh kéo dài làm cho doanh thu chững lại do đó công ty đã sử dụng quỹ dự phòng rủi ro này để đảm bảo thu nhập ổn định cho NLĐ.

Đối với nhu cầu phúc lợi tài chính thì Công ty cũng đã có tổ chức đánh giá thông qua bản đánh giá công việc hàng tuần, tháng tháng, hàng quý để trao thưởng cho CBNV có thành tích xuất sắc trong công việc. tuy nhiên do dịch bệnh khiến cho doanh thu của công ty bị giảm sút nghiêm trọng nên việc trao thưởng chỉ dừng lại ở bằng khen + tiền mặt.

Đối với nhu cầu lương công bằng giữa chức danh và vị trí công việc: Công ty đang xây dựng quy định về các điều kiện và tiêu chuẩn áp dụng đối với từng chức danh công việc trong công ty.

2.2.2. Đánh giá các hoạt động tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương và phụ cấp lương

Tạo động lực thông qua tiền lương

Trong các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích tài chính trước hết phải kể đến chính sách về tiền lương. Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích NLĐ là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp NLĐ làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ để NLĐ có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp với những đóng góp của NLĐ cho doanh nghiệp. Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải xây dựng và thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho CBNV do phòng nhân sự phối hợp với phòng Tài chính – kế toán chi trả.

- Căn cứ trả lương: Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải căn cứ trả lương đảm bảo tuân thủ theo luật lao động năm 2019 ban hành ngày 20/11/2019.

- Nguyên tắc trả lương: Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải thanh toán lương tháng trước cho toàn thể CBNV vào ngày mùng 10 hàng tháng. Cách thức nhận lương thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank.

- Hình thức trả lương: Công ty đang áp dụng hình thức trả lương cho CBNV như sau:

$$TL_{TGi} = \frac{MLi}{NCđ} \times N_{tti} + L_{OTi} + PC_i (\text{nếu có}) + TT_i (\text{nếu có})$$

Trong đó:

- + TL_{TGi} : Tiền lương thời gian của NLD i
- + MLi : Mức lương thỏa thuận của NLD i
- + $NCđ$: Ngày công chuẩn của tháng
- + N_{tti} : Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLD i
- + L_{OTi} : Lương làm thêm giờ của NLD i
- + PC_i : Phụ cấp của NLD i (nếu có)
- + TT_i : Tiền thưởng của NLD i (nếu có)

✓ *Tiền lương làm thêm giờ*: Khi NLD làm thêm giờ được Công ty tính trả đủ cho NLD theo quy định của luật lao động hiện hành.

Lương làm thêm giờ:

- + Vào ngày thường ít nhất bằng 150%
- + Vào ngày nghỉ hàng tuần ít nhất bằng 200%
- + Vào ngày nghỉ lễ, tết ngày nghỉ có hưởng lương ít nhất bằng 300%.

✓ *Phụ cấp*: là các khoản phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn ca, phụ cấp điện thoại, phụ cấp chuyên cần.

Mức lương của lao động được xác định dựa trên giá trị công việc của vị trí đó và kinh nghiệm của người đảm nhận. Mức lương này được xác định sau khi phỏng vấn đầu vào của CBNV và được điều chỉnh theo đề xuất của CBNV hoặc trưởng phòng của CBNV đó.

Có thể thấy, cách trả lương của Công ty rất chú trọng đến chất lượng công việc, Tuy nhiên công thức tính lương của công ty đang áp dụng chỉ đánh giá đúng hiệu quả công việc của tập thể, chưa đánh giá được hết hiệu quả công việc của từng NLĐ, dẫn đến chưa đảm bảo công bằng và không kích thích động lực lao động cho CBNV.

Bảng 2.3: Thống kê tiền lương trả cho người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng quỹ lương năm của NLĐ	Triệu đồng	20.160	24.254	20.412	12.439
2	Tổng lao động	Người	160	163	162	142
3	Tiền lương bình quân/người/năm	Triệu đồng/năm	126	148.8	126	87.6
4	Tiền lương bình quân /người/tháng	Triệu đồng/tháng	10.5	12.4	10.5	7.3

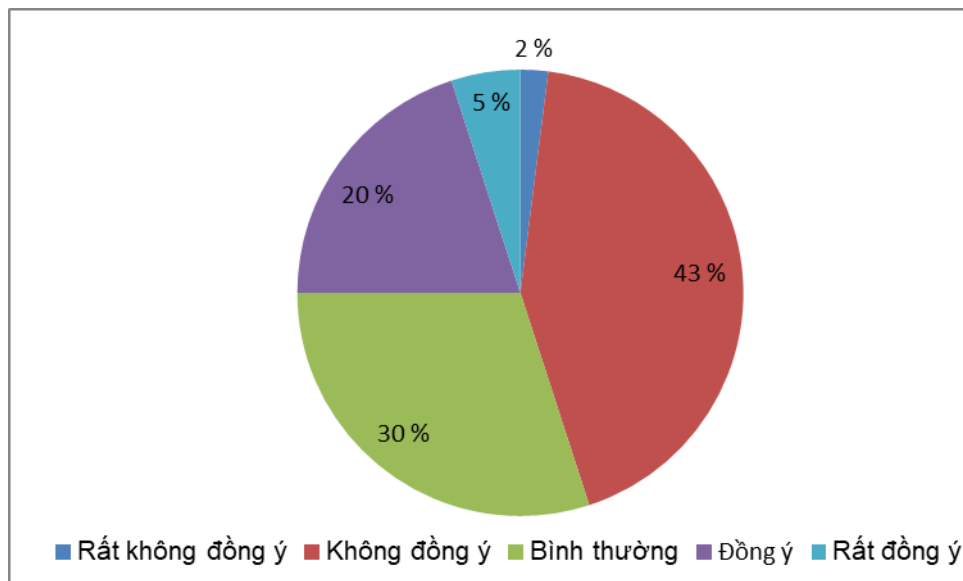
(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán năm 2018-2021)

Qua bảng trên ta thấy tiền lương bình quân mà NLĐ nhận được trong giai đoạn 2018-2019 tăng đáng kể sau đó giảm dần và giảm mạnh nhất vào năm 2021. giai đoạn 2018-2019 tỷ lệ tăng tiền lương bình quân tháng của NLĐ lên sấp xỉ 1,9 triệu đồng/tháng. Do giai đoạn này là giai đoạn công ty đạt hiệu quả kinh doanh cao, phần lương của NLĐ cũng được tăng theo. Giai đoạn năm 2020-2021 tỷ lệ lương bình quân giảm, đáng chú ý năm 2021 tỷ lệ lương giảm mạnh 5.1 triệu đồng so với năm 2019 do tình hình dịch bệnh covid-19 ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty như: các công trình đang thi công bị dừng lại, đỉnh điểm tháng 7-9/2021 công ty gần như không có doanh thu, CBNV nghỉ hưởng 30% lương, một số tháng nhân

công nhân, kỹ sư công trường làm cách ngày, CBNV khối văn phòng làm online hưởng 70% lương dẫn đến tiền lương bình quân / năm giảm đáng kể. Hơn nữa dịch bệnh làm cho nền kinh tế cả nước bị tê liệt dẫn tới nguồn thu trong năm chủ yếu tới từ tất toán các dự án, công trình gặp nhiều khó khăn. Đây là một nhân tố quan trọng dẫn đến mức lương năm 2021 của CBNV giảm đáng kể so những năm trước.

Để đánh giá chính sách tiền lương của công ty có thực sự làm hài lòng NLD hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát 100 lao động tại Công ty, kết quả như sau:

Khi tiến hành khảo sát về Nhu cầu của người lao động về tiền lương tác giả thu được biểu đồ tổng hợp ý kiến của người lao động như sau:

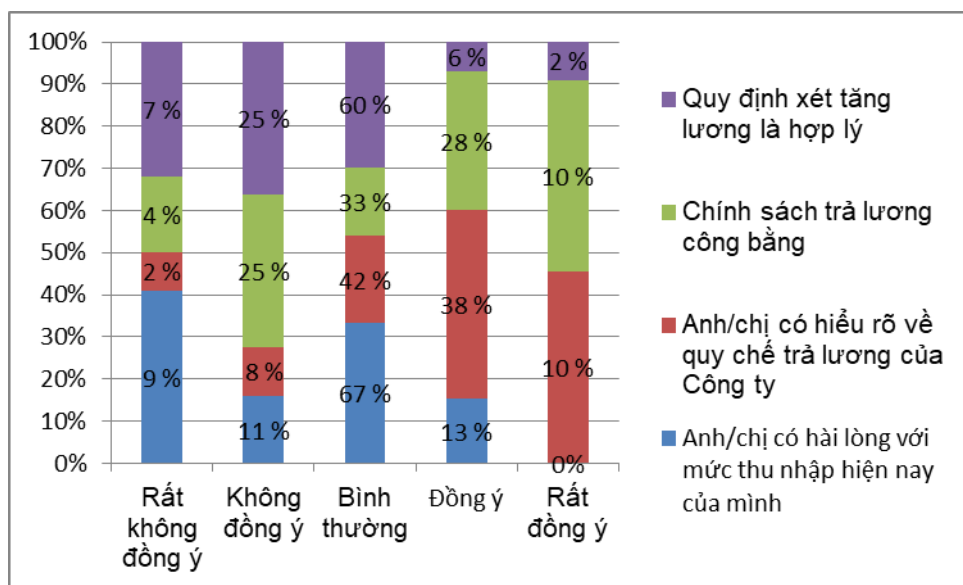


Biểu đồ 2.5. Tiêu chí “ Tiền lương được trả xứng đáng với kết quả làm việc”

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát: có 43% người được hỏi không đồng ý và 30% cho rằng chỉ tiêu này ở mức bình thường và chỉ có 20% đồng ý rằng Công ty hiện áp dụng chính sách trả lương xứng đáng với kết quả làm việc của NLD. Qua kết quả khảo sát có thể thấy được tiền lương chưa thực sự đánh giá được công sức của NLD đóng góp cho Công ty và phần lớn NLD không đồng ý

hoặc đồng ý ở mức bình thường là thuộc khối Cơ Điện. Ở khối Cơ Điện các kỹ sư làm việc theo nhóm, công nhân thi công thì làm việc theo tổ đội và kết quả công việc hoàn được chủ đầu tư nghiệm thu là quá trình cố gắng của cả nhóm, cả tổ đội. Nhưng quá trình làm việc thì không phải ai cũng làm giống ai, có người làm ít có người làm nhiều và Công ty thì chưa có biện pháp đánh giá năng suất công việc của từng cá nhân hiệu quả dẫn đến mức lương trả chưa tương xứng với kết quả làm việc.



Biểu đồ 2.6. Các tiêu chí về tính chính sách tiền lương.

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi về tiêu chí: “*Sự hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình*” thì có tới 67% ở mức bình thường, 11% không đồng ý và 9% là rất không đồng ý với mức thu nhập hiện nay của mình. Thông qua tìm hiểu về mức thu nhập bình quân/ người trong năm 2021 thì mức bình quân mà NLĐ nhận được trong năm là 7,3 triệu đồng với mức thu nhập này thì không đảm bảo cho NLĐ chi cho nhu cầu cơ bản trong gia đình như học hành, ăn uống, y tế... Mà những nhu cầu này là nhu cầu cơ bản của NLĐ, do Công ty chưa thỏa mãn về thu nhập cho NLĐ dẫn tới năng suất công việc của NLĐ chưa cao.

Kết quả khảo sát tiêu chí “*Anh/chị có hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty*” thì có 38% đồng ý, 42% ở mức bình thường điều đó cho thấy quy chế trả lương của Công ty đang áp dụng là hợp lý và công tác truyền thông của Công ty thực sự hiệu quả khiến cho NLD cảm thấy yên tâm để công tác.

Tiêu chí: “*Chính sách trả lương công bằng*” được thể hiện ở công bằng nội bộ và công bằng với thị trường bên ngoài. Công bằng nội bộ là công bằng giữa các phòng ban, giữa những NLD với nhau và dựa trên công sức NLD bỏ ra. NLD thường có xu hướng so sánh mức lương của mình với người khác. Theo học thuyết của J. Stacy, tính công bằng trong lao động là rất quan trọng để tạo động lực cho NLD, không có nhân tố này, NLD có thể sẽ thay đổi đầu vào, đầu ra của họ (hiệu quả, nỗ lực, khả năng) để đem lại sự công bằng. Theo học thuyết Maslow thì lương là một nhu cầu vật chất, do đó nhu cầu này cần phải được thỏa mãn trước khi thỏa mãn nhu cầu ở mức cao hơn. Do vậy nhà quản lý cần xem xét lại quy chế trả lương của Công ty, xây dựng trên nhu cầu, nguyện vọng và năng lực của từng CBNV công ty. Để từ đó tiền lương là một trong những nhân tố tạo được động lực lao động.

Tiêu chí: “*Quy định xét tăng lương là hợp lý*” để xét tăng lương có tới 25% không đồng ý và 7% là rất không đồng ý điều này cho thấy Công ty cần phải xem xét lại các tiêu chí mà Công ty đang sử dụng để xét tăng lương, không để cho NLD cảm thấy bất mãn về quy chế xét tăng lương.

Trên thực tế, trong công thức tính lương cho cán bộ nhân viên tại Công ty bao gồm 2 phần:

- + Phần tiền lương cơ bản: mang tính chất cố định sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động. Người lao động sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

- + Phần tiền thưởng theo hiệu quả công việc: phần tiền thưởng này sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập

cao hơn vì khi đó NLĐ sẽ thấy phần thu nhập biến đổi này phụ thuộc vào hiệu quả công việc, tình hình kinh doanh của Công ty nên NLĐ sẽ có trách nhiệm, động lực làm việc cao hơn để nâng hiệu quả công việc và thu nhập của mình.

Để đảm bảo cá nhân nhận thấy sự đóng góp cho tổ chức, gắn bó với tổ chức, thấy được hướng tiến lên trong mức thù lao của mình khi đóng góp lâu dài Công ty còn có chính sách nâng lương. Việc nâng lương không phải là cá nhân được tự xét lên mà phải dựa vào đánh giá của Công ty về năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả.

Tạo động lực thông qua phụ cấp lương

- Phụ cấp: Là các khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động... chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương. Là các khoản bổ sung thường xuyên hoặc không thường xuyên hàng tháng mà Công ty trả cho NLĐ.

Công thức tính phụ cấp: $\Sigma PC = PC_{KN} + PC_{XX} + PC_{AC} + PC \text{ khác}$

Trong đó:

PC_{KN} là: *Phụ cấp kiêm nhiệm công việc*

PC_{XX} là: *Phụ cấp đi lại*

PC_{AC} là: *Phụ cấp tiền ăn*

$PC \text{ khác}$ là các loại phụ cấp khác được áp dụng (*phụ cấp điện thoại, Phụ cấp chức vụ...*)

Phụ cấp kiêm nhiệm công việc: là khi CBNV thực hiện kiêm nhiệm thêm một hay nhiều công việc khác nằm ngoài bản mô tả công việc có hạn mức từ 20-25 % mức lương của vị trí kiêm nhiệm.

Phụ cấp tiền ăn: Trong khoảng thời gian làm việc 8h/ngày, tất cả CBNV công ty đều được phụ cấp 01 suất ăn giữa ca. Số ngày công hưởng phụ

cấp tiền ăn là số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng. Số tiền này được chi trả cùng kỳ lương của CBNV trong tháng. Mức phụ cấp như sau: Khối văn phòng: 25.000 đ/suất, Khối dự án (làm việc tại công trường): 30.000 đ/suất.

Phụ cấp đi lại (Phụ cấp xăng xe): là khoản tiền mà Công ty phụ cấp cho tất cả CBNV trong Công ty. Mức phụ cấp được Giám đốc phê duyệt theo từng thời kỳ kinh doanh của doanh nghiệp. Hạn mức cụ thể như sau:

- + CBNV văn phòng: 200.000 đ/tháng
- + CBNV khối dự án: 300.000 đ/tháng.
- + Cấp quản lý: 500.000 đ/tháng.

Phụ cấp tiền điện thoại: Đối với CBNV thường xuyên đi công tác, liên hệ với khách hàng sẽ được hưởng phụ cấp điện thoại. Mức xét duyệt theo từng CBNV và thời điểm cụ thể do Giám đốc xét duyệt.

Các loại phụ cấp khác phát sinh theo tình hình thực tế sẽ được Giám đốc xét duyệt.

2.2.2.2. *Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Ngoài tiền lương, Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải cũng coi trọng tiền thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhập, giúp NLD chăm sóc tốt hơn đời sống của bản thân và gia đình, khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho NLD hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

- ***Tiền thưởng đối với khối Cơ Điện:***

✓ *Nguồn tiền thưởng:* Căn cứ vào lợi nhuận thu được từ các dự án trong năm đó và Giám đốc dự án quyết định mức chi thưởng cho từng CBNV trong khối Cơ Điện.

- *Thưởng cuối năm:*

Công thức tính:

Tổng lợi nhuận ròng = *Tổng doanh thu của dự án – Tổng chi phí quản lý – Tổng chi phí vật tư.*

Mức thưởng chi theo tỷ lệ 15:85

Trong đó:

- *Tổng doanh thu của dự án:* là doanh thu có được sau khi đã nghiệm thu khối lượng công việc hoàn thành với chủ đầu tư.

- *Tổng chi phí quản lý:* Bao gồm lương của CBNV thực hiện dự án (chi huy trưởng, công nhân...)

- *Tổng chi phí vật tư:* là chi phí mua vật tư phục vụ cho dự án.

- *Mức thưởng chi theo tỷ lệ 15:85:* nghĩa là khối Cơ Điện sẽ được nhận 15% tổng lợi nhuận ròng và Công ty sẽ nhận 85% tổng lợi nhuận ròng.

- *Thưởng tháng, quý, thưởng đột xuất:* cho cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc.

- *Hình thức thưởng:*

- *Thưởng định kỳ:* Thưởng hàng năm căn cứ vào khối lượng công việc hoàn thành của từng CBNV Giám đốc dự án quyết định mức thưởng.

- *Thưởng đột xuất:* Do Giám đốc dự án quyết định và dựa vào năng suất lao động.

- ***Đối với khối văn phòng:***

Nguồn tiền thưởng: được hình thành từ trích lợi nhuận ròng theo quy định, một phần từ số còn lại của quỹ tiền lương (dành thưởng năng suất lao động). Nguồn tiền thưởng được sử dụng vào mục đích:

- *Thưởng cuối năm:* sau khi tổng kết dựa trên mức đóng góp của mỗi lao động Ban Giám đốc quyết định mức thưởng cho từng CBNV.

- *Thưởng đột xuất:* cho cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc.

❖ *Hình thức thưởng:*

- Thưởng định kỳ: Hàng năm, căn cứ vào doanh thu của Công ty, Giám đốc quyết định thưởng cho NLD. (Lương tháng 13). Bằng trung bình mức lương của năm chia cho 12 tháng và nhân với số tháng làm việc thực tế tại công ty trong năm.

- Thưởng tháng, quý, thưởng đột xuất: Do Giám đốc quyết định và dựa vào năng suất lao động.

- Thưởng hiệu quả kinh doanh: Dựa trên hiệu quả kinh doanh trong một năm, Phòng Nhân sự, trưởng bộ phận các phòng ban và Giám đốc sẽ trao đổi và quyết định mức khen thưởng cho NLD theo nguyên tắc:

+ Kỳ chia thưởng: Cuối năm vào dịp Tết Nguyên Đán.

+ Công thức chia thưởng: $TT_i = TT_1 \times \frac{mi \times hi \times ti}{\sum mi \times hi \times ti}$

Trong đó:

+ TT_i : Thu nhập tăng thêm của từng cá nhân

+ TT_1 : Số kinh phí chi thu nhập tăng thêm (cuối năm căn cứ vào Quỹ thu nhập tăng thêm, Giám đốc trao đổi với Chủ tịch Công đoàn để thống nhất phân bổ)

+ ti : Số tháng được hưởng TNTT của cá nhân

+ hi : Hệ số lương bình quân năm của từng cá nhân

+ mi : Hệ số thi đua theo kết quả bình xét của Hội đồng thi đua khen thưởng trong năm, cụ thể:

Lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: $m = 1,5$

Lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ: $m = 1,2$

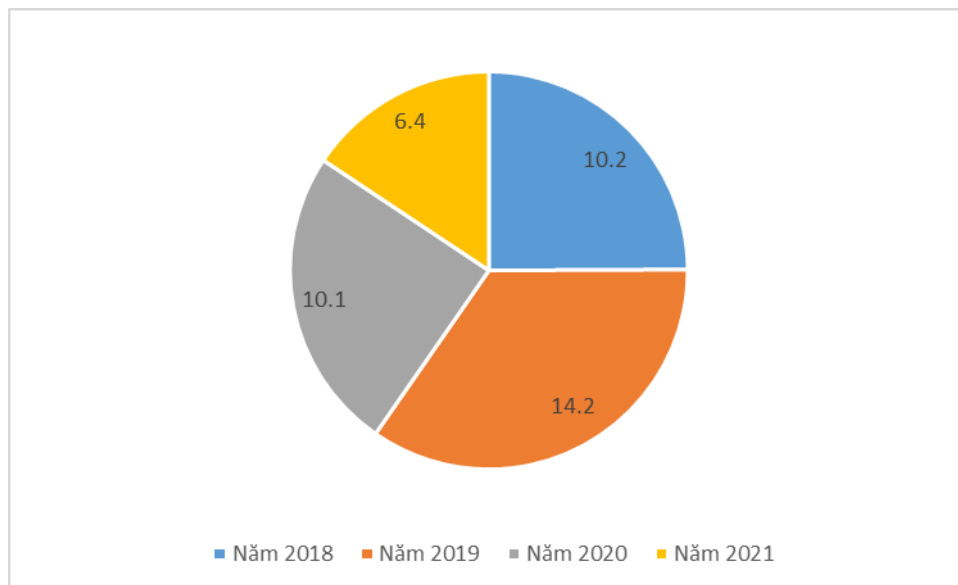
Lao động hoàn thành nhiệm vụ: $m = 1,0$

Với tiền thưởng định kỳ được chi trả 1 lần trong năm nên dẫn đến việc giảm thiểu khả năng khích lệ cho CBNV. Nguyên nhân là do quy chế khen

thưởng của công ty đã được xây dựng từ lâu mà chưa có sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay của công ty. Tiền thưởng của NLĐ bị ràng buộc bởi các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xét thưởng nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá hệ số làm cho nhiều NLĐ cảm thấy không công bằng.

Với tiền thưởng đột xuất đã tạo được động lực cho NLĐ. Mọi người đều cố gắng làm việc để có thành tích tốt, có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật. để đạt được nhiều tiền thưởng nhằm nâng cao thu nhập cho bản thân nên đã kích thích được người lao động. Khen thưởng không chỉ để kích thích động viên người lao động làm việc tích cực hơn, là bản đáp cho người lao động thực hiện công việc tiếp theo của mình mà còn giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp lâu dài.

Đơn vị: triệu đồng

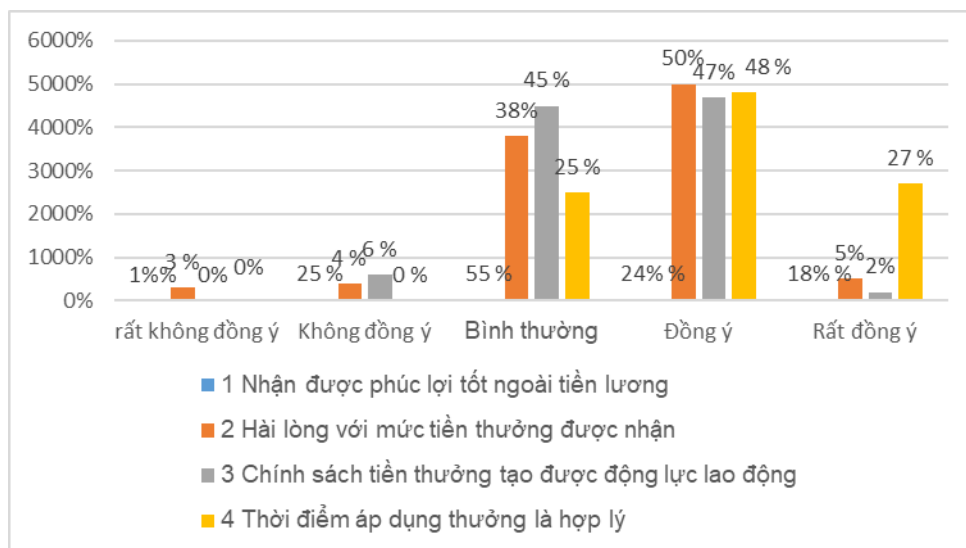


Biểu đồ 2.7. Biểu đồ tiền thưởng của người lao động trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải giai đoạn 2018-2021

(Nguồn: Phòng HCNS năm 2018-2021)

Qua biểu đồ 2.7 trên ta thấy mức tri tiền thưởng bình quân của CBNV Công ty giảm mạnh vào năm 2021, cụ thể mức tiền thưởng bình quân toàn Công ty năm 2018 là 10.2 triệu đồng, năm 2019 tăng lên 14.2 triệu đồng, năm 2020 lại giảm xuống mức 10.1 triệu đồng và sang năm 2021 mức thưởng giảm mạnh còn 6.4 triệu đồng và nguyên nhân dẫn đến mức giảm tiền thưởng là do ảnh hưởng của dịch bệnh covid 19 dẫn tới Công ty gặp khó khăn trong việc kinh doanh và thu hồi công nợ. Mặc dù vậy nhưng Ban lãnh đạo vẫn trích một phần quỹ phòng ngừa rủi ro để chi vào tiền thưởng cho CBNV. Đây cũng là nỗ lực cố gắng của Ban lãnh đạo công ty trong tình hình dịch bệnh Covid-19 đang diễn ra phức tạp.

Để đánh giá hoạt động tiền thưởng có tạo động lực lao động đối với CBNV trong công ty hay không, tác giả đã khảo sát về tiền thưởng như sau:



Biểu đồ 2.8. Đánh giá của người lao động về tiền thưởng

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi về mức tiền thưởng có xứng đáng với kết quả làm việc của NLD thì đa phần ý kiến cho rằng mức tiền thưởng chưa thực sự xứng đáng với kết quả hoàn thành công việc của họ, cụ thể :

Tiêu chí 1: “Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc” thì có tới 25% không đồng ý điều này chứng tỏ mức thưởng chưa gắn với kết quả thực hiện công việc.

Tiêu chí 2: “Hài lòng với mức tiền thưởng được nhận” có 4% không đồng ý và 3% rất không đồng ý

Tiêu chí 3: “Chính sách tiền thưởng tạo được động lực lao động” có 6% không đồng ý.

Tiêu chí 4: “Thời điểm áp dụng thưởng là hợp lý” đa số người lao động đều đồng ý.

Như vậy, với việc sử dụng các hình thức tri thưởng khác nhau như thưởng cá nhân, tập thể xuất sắc, thưởng vượt doanh thu, thưởng lương tháng 13 với nhiều mức thưởng khác nhau đã phần nào góp phần kích thích tinh thần làm việc và nâng cao thu nhập cho NLĐ trong công ty. Các hình thức khen thưởng này đã phần nào kích thích NLĐ, các phòng ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt được các danh hiệu xuất sắc. Tuy nhiên các hình thức thưởng này cần phải đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mức độ đóng góp trong công việc chính xác hơn để đảm bảo sự công bằng đảm bảo sự xứng đáng trong công tác khen thưởng.

2.2.2.3. *Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính*

✓ *Phúc lợi bắt buộc:*

Công ty tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm mà nhà nước quy định cho NLĐ. CBNV sau khi hết thời gian thử việc sẽ được vào làm chính thức tại công ty và được tham gia đóng BHXH, BHYT, BHTN. Đối với NLĐ mức đóng được trừ vào lương cơ bản hàng tháng, còn đối với Công ty thì trích từ quỹ lương.

✓ *Phúc lợi tự nguyện*

Tổ chức cho CBNV nghỉ mát vào dịp hè hàng năm; các hoạt động sinh hoạt tập thể, vui chơi nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty; các hoạt động cho chị em phụ nữ trong công ty nhân ngày 8/3, 20/10; tổ chức liên hoan cho con em CBNV vào dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi (1/6).

Đối với mỗi CBNV, Công ty có áp dụng các chế độ đãi ngộ riêng như:

- Hỗ trợ các sinh hoạt cá nhân trong thời gian làm việc tại Công ty: Hỗ trợ tiền ăn cơm trưa, cấp tiền gửi xe hàng tháng (tại các dự án) ...
- Thăm hỏi nếu bản thân CBNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con ốm đau.
- Thăm hỏi phúng viếng nếu bản thân CBNV hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con qua đời.
- Mừng hạnh phúc nếu bản thân CBNV lập gia đình.
- Thăm hỏi nếu CBNV trong công ty sinh con (áp dụng cho cả NLĐ nam và NLĐ nữ).
- Khám sức khỏe: Hàng năm, Công ty tổ chức khám sức khỏe cho NLĐ 1 lần/năm.

Với những CBNV tham gia tổ chức công đoàn, còn được hưởng thêm một số quyền lợi khác như ngoài chế độ tử tuất theo quy định của nhà nước, đối với lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 1.000.000 đồng/người. Còn đối với người thân (bố, mẹ, vợ, chồng, con) thì được công đoàn công ty hỗ trợ 500.000 đồng/người.

Công ty đã rất quan tâm tới đời sống của NLĐ thông qua các hoạt động phúc lợi. Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi này mức hưởng là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, thâm niên... mà chỉ phụ thuộc vào doanh thu của Công ty trong năm đó. Điều này khiến họ

cảm thấy được quan tâm nhiều hơn và phần nào thôi thúc họ cũng đáp trả lại những sự quan tâm đó bằng hành động thực tiễn trong công việc.

Bảng 2.4. Thống kê phúc lợi của người lao động trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng (đồng)
1	Ngày Tết dương lịch	500.000
2	Ngày 30/4&1/5	500.000
3	Ngày 2/9	300.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	300.000
5	Thiếu nhi 1/6	200.000/bé
6	NLĐ ốm đau	500.000
7	Cha mẹ ốm đau	300.000
8	Con cái ốm đau	200.000
9	NLĐ cưới	2.000.000
10	Tử thân phụ mẫu mất	500.000
11	Nghỉ mát (1 lần/năm)	Theo tình hình hoạt động kinh doanh

(Nguồn: Quy chế Phúc lợi ban hành ngày 10/08/2018)

Đối với Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải đa số các lao động đều trẻ tuổi, có nhiệt tình và khí thế do đó hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...càng trở lên 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 NLĐ của Công ty. Tuy nhiên do năm 2021 dịch bệnh bùng phát và cũng do doanh thu của Công ty hạn chế nên Công ty không tổ chức các hoạt động nghỉ mát, teambuiding thay vào đó Công ty có nhiều chính sách hỗ trợ tài chính cho NLĐ

trong lúc nghỉ dẫn cách xã hội hưởng lương với các mức tùy thuộc vào thu nhập thỏa thuận. Cụ thể:

Bảng 2.5. Mức hỗ trợ covid tháng 9/2021

STT	Mức lương	tỷ lệ hưởng	Ghi chú
1	<10 triệu	50%	
2	10 triệu đến dưới 20 triệu	40%	
3	20 triệu đến dưới 30 triệu	35%	
4	trên 30 triệu	25%	

(Nguồn: Phòng HCNS)

Ngoài ra những ngày nghỉ làm việc cách ngày luân phiên thì những ngày không đi làm cũng được Công ty hỗ trợ 30% lương.

Để đánh giá về chính sách phúc lợi tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải, tác giả đã tiến hành khảo sát đánh giá của NLĐ, kết quả như sau:

Bảng 2.6. Kết quả đánh giá chế độ phúc lợi của người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Sự hài lòng về phúc lợi của NLĐ	1	18	39	24	18
2	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty	1	13	34	36	16
3	NLĐ hài lòng về các chính sách phúc lợi	2	11	28	41	18

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Tiêu chí “ Sự hài lòng về phúc lợi của NLD” có 39% số người được hỏi trả lời bình thường, 24% đồng ý và 18% rất đồng ý. Những phúc lợi như: chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm... tuy chưa có điểm nổi bật, nhưng cũng không bị đánh giá tiêu cực. Công ty thực hiện trả lương và phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và chế độ thai sản, nghỉ ốm... tuy nhiên các chế độ phúc lợi khác chưa được quan tâm thực hiện.

Theo khảo sát có 59% NLD đánh giá hài lòng về chính sách phúc lợi của công ty. Điều đó chứng tỏ rằng Công ty đã có chính sách phúc lợi xã hội tốt, thỏa mãn được hầu hết NLD. Bên cạnh đó còn 13% NLD cảm thấy không hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty. Để làm hài lòng NLD một cách tối đa, Công ty có thể cải thiện, bổ sung thêm các chế độ phúc lợi về nhà ở, hoạt động giải trí, ...

2.2.2.4. Tạo động lực thông qua hỗ trợ tài chính

Đại dịch covid 19 bùng phát làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới cuộc sống của NLD trên cả nước nói chung và NLD trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải nói riêng, đặc biệt trong năm 2021 kinh tế của Công ty rất khó khăn doanh thu trước thuế cả năm 2021 đạt 5.298 triệu đồng giảm 2,36 lần so với năm 2020. Nhưng hiểu được khó khăn của NLD trong bối cảnh dịch bệnh kéo dài Ban lãnh đạo công ty đã quyết định đưa ra một số hình thức hỗ trợ tài chính cho NLD giúp họ phần nào giải quyết được khó khăn trong cuộc sống. Cụ thể: năm 2021 thực hiện theo chỉ thị 17 của Thủ tướng chính phủ và chỉ thị 18,19,20 của ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội mọi công dân trên địa bàn Hà Nội thực hiện dân cách xã hội liên tục từ ngày 24/7/2021 đến hết ngày 21/09/2021. Trong thời gian nghỉ dân cách ban giám đốc đã hỗ trợ với mức theo 3 mức:

✓ CBNV có mức lương từ dưới 10 triệu trở xuống sẽ được hỗ trợ 50% mức lương thỏa thuận.

✓ CBNV có mức lương từ 10 triệu đến dưới 20 triệu sẽ được hỗ trợ 40% mức lương thỏa thuận.

✓ CBNV có mức lương từ 20 triệu đến dưới 30 triệu được hỗ trợ 35% mức lương thỏa thuận.

✓ CBNV có mức lương trên 30 triệu sẽ được hỗ trợ 25% mức lương thỏa thuận.

Ngoài ra trong thời gian nghỉ dẫn cách CBNV được giao việc làm việc tại nhà và kết quả làm việc được trưởng bộ phận chấp thuận thì sẽ được hưởng 50% lương, CBNV phải đi đến công ty làm việc được hưởng 100% lương của ngày đó. Dưới đây là một ví dụ được trích từ bảng lương tháng 9 năm 2021 của một số nhân sự phòng Kinh doanh tại Công ty.

Bảng 2.7. Thống kê tiền lương tại bộ phận kinh doanh tháng 9/2021

Họ và tên	Chức vụ	Tổng lương thỏa thuận	Lương theo khung hỗ trợ COVID từ 23/8/2021	Ngày công thực tế	Ngày công tính theo khung lương hỗ trợ COVID	Lương theo ngày công thực tế	Tổng thu nhập
03	04	15	16	17	18	19	26
Kinh Doanh							
Nguyễn Trung Hiếu	NV Kinh doanh	15.750.000	6.300.000	10,0	12,0	9.713.000	9.345.000
Nguyễn Hải Linh	NV Kinh doanh	13.000.000	5.200.000	8,0	12,0	6.933.000	6.933.000
Bùi Mạnh Hùng	NV Kinh doanh	11.000.000	4.400.000	10,0	12,0	6.783.000	6.783.000

(Nguồn: Phòng HCNS)

Qua ví dụ ở bảng 2.7 trên đã cho thấy mức thu nhập của NLĐ đã được cải thiện đáng kể theo chính sách hỗ trợ covid của Công ty trong thời điểm nghỉ dịch. Trong tháng 9 năm 2021 thực hiện theo công văn của UBND thành phố Hà Nội Công ty đã nghỉ dẫn cách từ ngày 1 đến ngày 21 tháng 9, theo thực tế thì CBNV đã nghỉ 12 ngày làm việc tính ra mức lương không đủ để đảm bảo cuộc sống, nhằm động viên tinh thần NLĐ Ban giám đốc đã quyết định ban hành chính sách hỗ trợ tài chính cho NLĐ trong đợt nghỉ dẫn cách, sự quan tâm của Ban lãnh đạo Công ty rất kịp thời đã được NLĐ đánh giá rất cao, cụ thể được thể hiện ở bảng 2.8 dưới đây

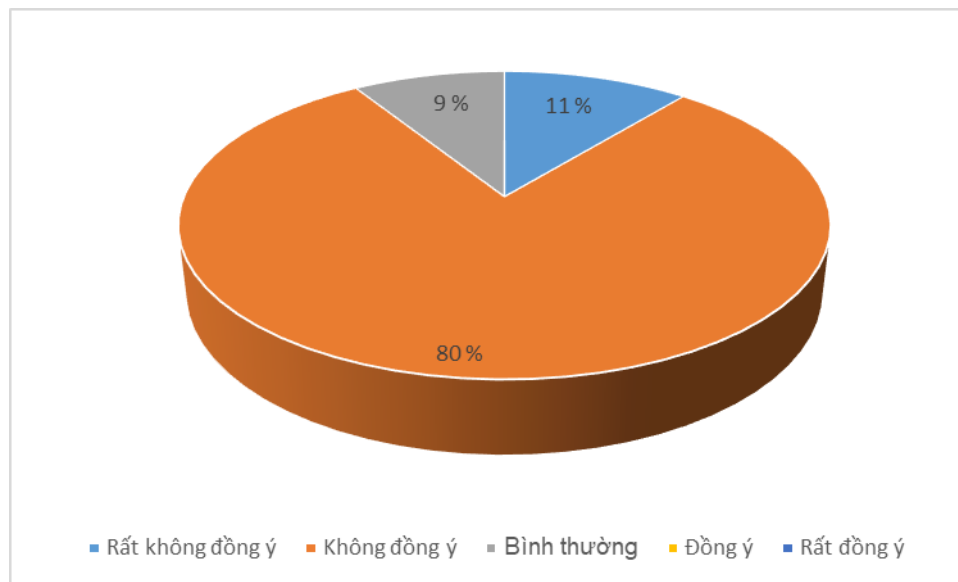
Bảng 2.8. Thống kê mức độ hài lòng về chế độ hỗ trợ tài chính trong Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.

ST T	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	CBNV có mức lương từ dưới 10 triệu trở xuống sẽ được hỗ trợ 50% mức lương thỏa thuận.				100	
2	CBNV có mức lương từ 10 triệu đến dưới 20 triệu sẽ được hỗ trợ 40% mức lương thỏa thuận				100	
3	CBNV có mức lương từ 20 triệu đến dưới 30 triệu được hỗ trợ 35% mức lương thỏa thuận				100	
4	CBNV có mức lương trên 30 triệu sẽ được hỗ trợ 25% mức lương thỏa thuận				100	
5	CBNV phải đi đến công ty làm việc được hưởng 100% lương				100	

6	CBNV được giao việc làm việc tại nhà và kết quả làm việc được trưởng bộ phận chấp thuận thì sẽ được hưởng 50% lương				100	
7	Giai đoạn năm 2019-2020 chính sách hỗ trợ tài chính của công ty có kịp thời và hợp lý không	11	80	9		

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả thực hiện tháng 12 năm 2021)

Với mức hỗ trợ này đã giúp NLĐ phần nào giải quyết được khó khăn trong cuộc sống trong thời gian nghỉ dẫn cách. Qua khảo sát thì 100% NLĐ hài lòng với mức được hỗ trợ. Điều đó chứng tỏ chính sách hỗ trợ tài chính năm 2021 đã rất kịp thời và đã phần nào thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ, giúp họ gắn bó với công ty hơn. Tuy nhiên, khi được hỏi “Giai đoạn năm 2019-2020 chính sách hỗ trợ tài chính của công ty có kịp thời và hợp lý không” thì có tới 80% không đồng ý.



Biểu đồ 2.9. Kết quả khảo sát về hỗ trợ tài chính của giai đoạn 2019-2020.

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Khi được phỏng vấn trực tiếp thì:

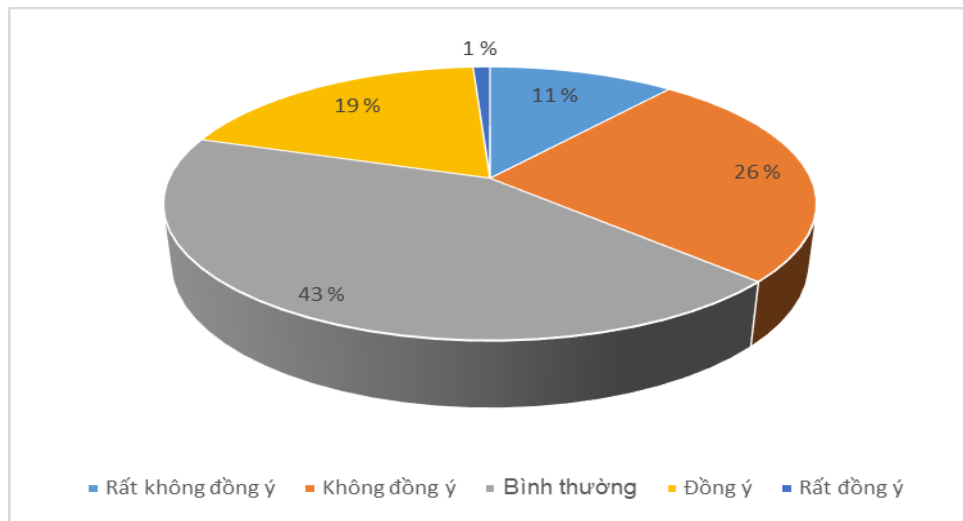
Nhân Sự Nguyễn Trung Hiếu, Nhân sự Trần Mạnh Hùng, Nhân sự Nguyễn Thị Thảo cho biết năm 2019 và 2020 cũng bị ảnh hưởng của dịch bệnh nhưng mức hỗ trợ của Công ty rất thấp, khiến họ gặp rất nhiều khó khăn trong cuộc sống và mất niềm tin vào Công ty khiến cho họ không có ý thức cố gắng trong công việc dẫn đến hiệu quả công việc chưa được cao.

Về vấn đề này Giám đốc Công ty cho biết trong giai đoạn 2019-2020 lúc ấy chưa có nhiều chính sách hỗ trợ về kinh tế cho NLĐ bởi vì khi dịch bệnh bùng phát mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty bị ngừng hoạt động, không có doanh thu, công nợ không thu hồi được dẫn đến nguồn tài chính của Công ty vì thế mà giảm đáng kể, do đó ở giai đoạn này Công ty đang tập chung vào tìm phương án sản xuất kinh doanh mới nhằm khôi phục kinh tế cho Công ty. Hơn nữa ở giai đoạn năm 2019-2020 khi mà dịch bệnh Covid 19 bùng phát nền kinh tế trong cả nước gặp rất nhiều khó khăn, có rất nhiều doanh nghiệp đã bị phá sản, có nhiều doanh nghiệp phải cắt giảm nhân sự để duy trì hoạt động dẫn đến rất nhiều lao động bị mất việc làm. Hiểu được tâm lý hoang mang của NLĐ nên giai đoạn này Công ty tập chung vào tìm phương án khôi phục kinh tế để đảm bảo cho NLĐ không bị mất việc làm.

2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

NLĐ hiện tại đang làm việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải phần lớn là lao động trẻ, có sức khỏe, sự nhiệt huyết, khả năng sáng tạo trong công việc cao, mong muốn thể hiện mình, tuy nhiên họ dễ thất vọng, không kiên trì, còn thiếu kỹ năng trong công việc. Vì vậy khi tạo động lực lao động cho nhóm đối tượng trẻ nhà quản lý cần phải lưu ý các đặc điểm trên.

2.2.3.1 Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động

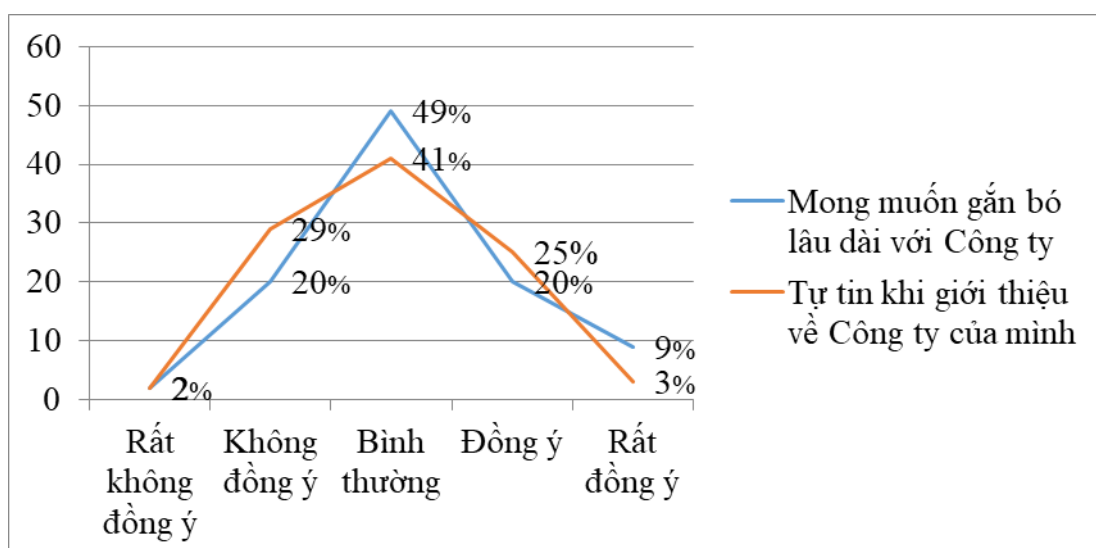


Biểu đồ 2.10. Mức độ hài lòng của người lao động tại Công ty

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Mức độ hài lòng của NLD được thể hiện theo kết quả ở biểu đồ 2.10 với chỉ tiêu “Hài lòng với công việc hiện tại”. Số người không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tổng cộng 37% đây là con số thể hiện những người hiện đang sẵn sàng chuyển công việc ngay khi tìm được một nơi mới có đãi ngộ cao và phù hợp với bản thân hơn là làm lâu dài tại Công ty, Chỉ có 20% số người cảm thấy hài lòng về công việc hiện tại ở Công ty.

Sự gắn bó là một trong các tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của NLD. Khi một người quyết định gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc họ rất hài lòng với công việc hiện tại và muốn được phát triển cùng với tổ chức. Để tìm hiểu thêm về sự gắn bó của NLD tại Công ty, tác giả đã khảo sát và thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.11. Mức độ gắn bó của NLD tại Công ty

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Các con số kể trên chứng tỏ sự hài lòng và trung thành của NLD đối với tổ chức là không cao, họ luôn sẵn sàng bỏ đi khi tìm được một công việc mới phù hợp, có mức đãi ngộ cao hơn hiện nay. Thực tế đa số những người lựa chọn ở lại, gắn bó lâu dài đều là nhân sự lâu năm của Công ty hoặc là những người đã vững vàng về mặt kinh tế và giờ chỉ muốn tập trung phấn đấu để có quyền lực.

Ngoài ra để đánh giá khách quan hơn về mức độ gắn bó của NLD còn thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

Bảng 2.9. Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2018-2021

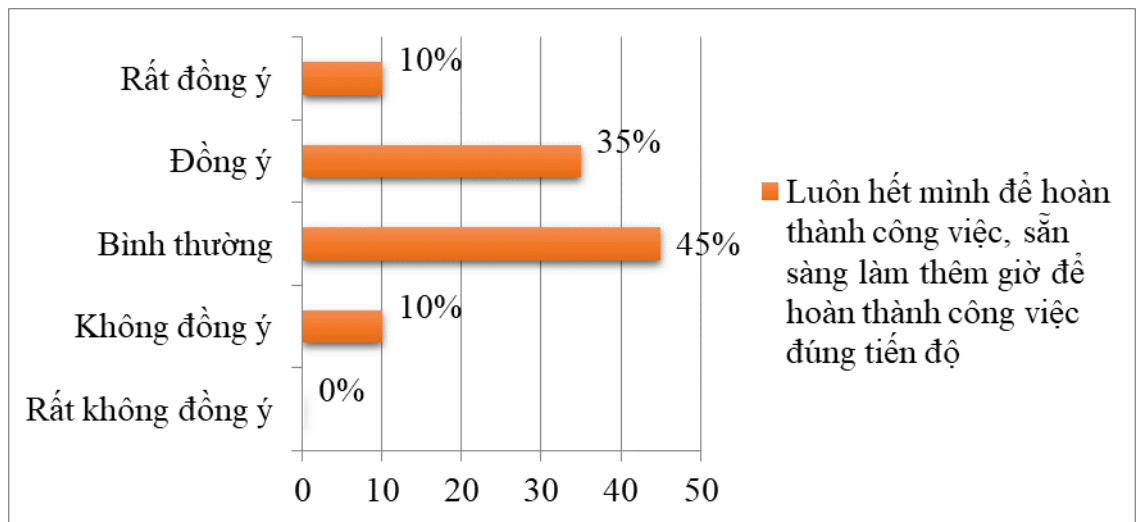
STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2010	Năm 2021
1	Số CBNV rời bỏ Công ty	2	2	5	9
2	Tổng số CBNV	160	163	162	142
3	Tỷ lệ (%) CBNV rời bỏ Công ty	1,25	1,23	3,09	6,3

(Nguồn: Phòng HCNS năm 2018-2021)

Tỷ lệ CBNV tự ý rời bỏ Công ty có xu hướng tăng lên qua các năm. Cụ thể năm 2018 là 1,25%, năm 2019 là 1,23% giảm 0,02% so với năm 2018. Nhưng đáng chú ý năm 2021 tỷ lệ này tăng lên 17,6% tương đương với 9 trường hợp tự ý nghỉ việc. Vậy Công ty cần phải tìm rõ nguyên nhân chính xác của việc tăng số CBNV tự ý nghỉ việc.

2.2.3.2. Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc

Qua khảo sát về mức độ nỗ lực hoàn thành công việc của NLD tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải được thể hiện qua biểu đồ sau:



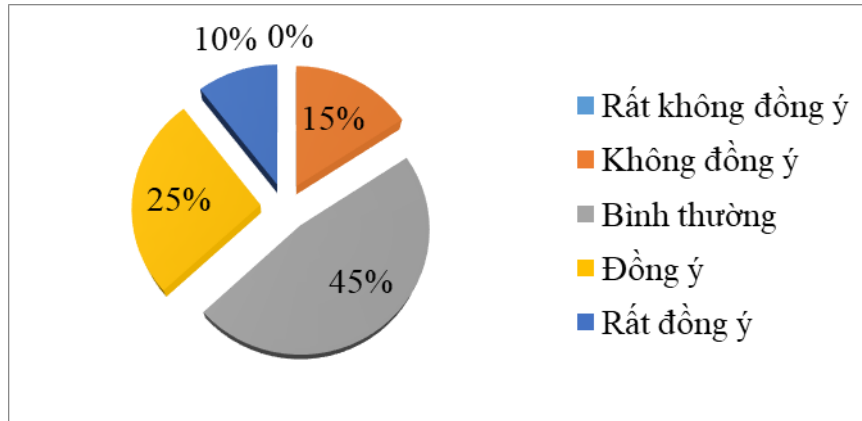
Biểu đồ 2.12. Mức độ nỗ lực của người lao động tại Công ty

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng trên ta nhận thấy có tới 45% NLD được khảo sát đưa ra nỗ lực ở mức bình thường, 10 % chưa nỗ lực. Đây là một con số đáng báo động về sự nỗ lực của NLD. Vì vậy nhà quản lý cần lưu ý và đưa ra các chính sách tạo động lực phù hợp với cơ cấu lao động của Công ty đặc biệt là lao động trẻ. Nếu muốn giữ chân được các lao động trẻ có tri thức ở lại làm việc lâu dài thì Công ty cần phải xem xét lại và cải thiện công tác tạo động lực hơn nữa để có thể thỏa mãn nhu cầu của những lao động này.

2.2.3.2. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Đặc thù Công việc của Công ty là mang tính sáng tạo nên yêu cầu NLĐ luôn chủ động sáng tạo, đổi mới, tiếp cận công việc theo góc độ mới mẻ.



Biểu đồ 2.13. Mức độ sáng tạo chủ động của NLĐ

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát tác giả thu được kết quả: có 40% NLĐ được hỏi đồng ý rằng bản thân luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm tòi các cải tiến mới phục vụ công việc. Số lao động thấy bình thường chiếm 45% và số lao động không đồng ý chiếm 15%. Để khắc phục tình trạng này Công ty cần tìm ra các biện pháp để kích thích NLĐ sáng tạo hơn nữa trong công việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

2.3.1. Phân tích nhân tố ảnh hưởng bên trong tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

2.3.1.1. Quan điểm của Người lãnh đạo

Thành công của một doanh nghiệp không chỉ dựa vào tiềm lực tài chính, tiềm lực con người mà còn được ảnh hưởng rất nhiều bởi quan điểm, phong cách lãnh đạo, quản lý.

Với đội ngũ quản lý của Công ty đều có trình độ Từ đại học trở lên và được tu nghiệp ở nước ngoài, được tiếp xúc với nền giáo dục hiện đại nên phong cách của Ban lãnh đạo Công ty là khá hiện đại, coi con người là trung tâm. Điển hình là Ban lãnh đạo chú trọng vào đào tạo NLD, sẵn sàng cử NLD đi học tập kinh nghiệm từ các đơn vị đối tác ở nước ngoài, luôn quan tâm tới đời sống tinh thần của NLD.

Ban lãnh đạo luôn muốn xây dựng công ty lớn mạnh, coi trọng con người, đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, ngày càng cải thiện những chính sách thù lao tài chính nhằm thu hút và giữ được người tài cũng như tạo một môi trường chuyên nghiệp, thân thiện, vui vẻ trong công ty. Thù lao tài chính có được xây dựng hợp lý và áp dụng được hay không phụ thuộc rất lớn vào quan điểm và tầm nhìn của người lãnh đạo.

2.3.1.2. Tình hình tài chính

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ bởi bất cứ hoạt động nào cũng cần có chi phí tài chính.

Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban giám đốc. Các chính sách tạo động lực cho NLD cũng được đổi mới, tuy nhiên theo thời gian cũng đi theo chiều hướng không còn có nhiều lợi thế cho NLD. Việc cắt giảm một số chế độ thưởng cho phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh hiện nay cũng khiến NLD có những băn khoăn về Công ty. Tuy nhiên, tại Công ty vẫn có những chế độ phúc lợi phần nào làm hài lòng NLD, nên việc thu hút NLD gắn bó với hệ thống không gặp quá nhiều khó khăn.

2.3.1.3. Chính sách liên quan tới người lao động

Với đặc thù là doanh nghiệp tư nhân, quan điểm của lãnh đạo của Công ty về tạo động lực, luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi...các hoạt động này luôn được Công ty chú trọng tổ chức. Bên cạnh đó, các hoạt động như: du lịch, tổ chức giao lưu văn nghệ, cuộc thi góc làm việc sáng tạo, ... cũng được tổ chức thường xuyên. Ban Lãnh đạo có những chỉ đạo quan tâm sát sao đến NLĐ chính là cách động lực cho NLĐ.

Ban lãnh đạo đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của Công ty cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập tốt nhất để cho NLĐ yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng. Luôn có những chính sách củng cố niềm tin tạo động lực phù hợp cho NLĐ tin tưởng vào định hướng, tầm nhìn chiến lược của của Công ty. Cụ thể trong năm 2021, Công ty chịu sự ảnh hưởng nặng nề do dịch bệnh Covid-19 nhưng Ban lãnh đạo Công ty vẫn có các chính sách phúc lợi liên quan tới NLĐ nhằm tạo niềm tin, sự an tâm làm việc cho NLĐ Công ty.

2.3.1.4. Đội ngũ cán bộ nhân viên tại Công ty

NLĐ luôn được xem là yếu tố cốt lõi tạo nên sự thành công, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đóng góp cho sự tồn tại và phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải.

CBNV trong công ty là đối tượng trực tiếp bị chi phối bởi các chế độ đãi ngộ tài chính. Đối với Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải thì khi xây dựng, sửa đổi, bổ sung các quy định, chế độ lương, thưởng, các chính sách phúc lợi thì luôn tham khảo, lắng nghe ý kiến của nhân viên. Mục đích của việc lắng nghe ý kiến của nhân viên là tạo ra được sự công bằng cho NLĐ và

đảm bảo tính hợp lý của chính sách qua đó tạo động lực cho NLD giúp họ cống hiến hết mình cho công việc, giúp Công ty đạt được doanh thu cao.

2.3.2. Phân tích nhân tố ảnh hưởng bên ngoài tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

2.3.2.1 Quan điểm của nhà nước về thù lao lao động

Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của Công ty. Là một doanh nghiệp ngoài nhà nước hoạt động trong lĩnh vực cơ điện và thương mại cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế, Luật lao động 2019 có ảnh hưởng lớn đến Công ty. NLD tại công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của công ty có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của công ty nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

2.3.2.2. Vị thế của ngành

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của NLD. Những năm gần đây do ảnh hưởng của đại dịch covid 19 dẫn tới khủng hoảng kinh tế đã dẫn tới lương của NLD tăng ít là do vị thế ngành giảm, lực lượng thu hút giảm, bất động sản chững lại dẫn tới tiền lương có biến động nhưng rất thấp làm ảnh hưởng đến cuộc sống của NLD.

Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải thuộc lĩnh vực cung cấp và thi công cơ điện, hiện nay trong bối cảnh nền kinh tế nước ta đang dần được khôi phục sau đại dịch covid 19, cơ sở hạ tầng xây dựng ngày càng nhiều, nhu cầu thi công hạ tầng ngày càng lớn vị thế ngành khá cao và thu hút nhiều lao động. Do đó, đây là thế mạnh rất lớn cho công ty, trong bối cảnh kinh tế phát triển, giao thương ngày càng được đẩy mạnh thì đây là cơ

hội rất lớn để công ty vươn lên trở thành doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực cơ điện.

2.3.2.3. Các chính sách liên quan tới người lao động của doanh nghiệp cùng ngành nghề

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động phát triển như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn để có thể duy trì và giữ chân được nhân tài.

2.4. Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

Qua việc phân tích thực trạng tạo động lực cho NLD tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải cho thấy Lãnh đạo Công ty đã thực sự quan tâm đến hoạt động này và đã có những biện pháp tạo động lực mang lại kết quả nhất định. Những kết quả Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải đạt được trong thời gian qua là nhờ có sự chủ động, sáng tạo trong điều hành kinh doanh, sự đoàn kết nhất trí và nỗ lực không mệt mỏi của tập thể lãnh đạo và toàn thể NLD.

2.4.1. Những ưu điểm

Công tác tạo động lực lao động cho NLD của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, cụ thể như:

- Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Công ty thực hiện đúng quy định pháp luật. Mức lương bình quân của NLD cao hơn mặt bằng chung.

- Kết cấu tiền lương và phụ cấp lương, tiền thưởng được điều chỉnh phù hợp.

- Hỗ trợ tài chính phù hợp.

- Công ty luôn đảm bảo được sự ổn định về công việc và thu nhập cho NLĐ nên đã tạo được tâm lý yên tâm công tác cho NLĐ.

- Công ty 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 NLĐ. (bảo hiểm tai nạn lao động cho NLĐ)

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế:

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải vẫn còn những hạn chế cần khắc phục, cụ thể như sau:

- *Thứ nhất, Tiền lương chưa phản ánh được hiệu quả làm việc.*

Hình thức trả lương hiện nay còn mang tính bình quân, tiền lương của NLĐ phụ thuộc vào số ngày công làm việc thực tế mà chưa gắn được vào hiệu quả công việc. NLĐ chỉ quan tâm tới ngày công làm việc thực tế, chưa quan tâm tới hiệu quả của ngày làm việc đó. Vì dù có làm việc hiệu quả hay không thì mỗi tháng họ vẫn nhận được mức lương đó. Do vậy không khuyến khích được NLĐ làm việc, cống hiến hết mình cho công việc.

- *Thứ hai, Kết quả thực hiện công việc CBNV chưa gắn liền với hiệu quả công việc.*

Hiện nay Công ty đánh giá hoàn thành công việc của CBNV dựa vào đánh giá cảm tính của cấp quản lý dẫn tới kết quả giá hiệu quả làm việc chưa thực sự chính xác.

- Thứ ba, Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, thời gian xét thưởng dài dẫn đến không tạo được động lực cho người lao động phấn đấu trong công việc.

Hình thức thưởng hiện nay chỉ dừng lại ở thưởng bằng tiền và mức thưởng còn thấp. Việc kéo dài thời gian thưởng là 1 năm/lần đã triệt tiêu một phần động lực của NLĐ.

Mức thưởng do phụ thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh nên chưa đưa ra được mức thưởng tối thiểu cho mỗi hình thức thưởng nên dẫn đến tình trạng NLĐ không nắm được mức thưởng cụ thể của mình cho đến khi được thông báo.

- Thứ tư, phúc lợi tài còn chưa kịp thời chưa tạo được động lực khuyến khích NLĐ làm việc.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

- Hình thức trả lương chưa gắn với hiệu quả công việc.

- Do hệ thống chính sách lương của nhà nước có nhiều thay đổi nhưng hướng dẫn chưa cụ thể và rõ ràng dẫn đến việc cập nhật và thực hiện gặp nhiều khó khăn.

- Chưa xây được tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc lượng hóa cụ thể.

- Cán bộ làm công tác nhân sự - tiền lương còn thiếu kinh nghiệm và chưa được đào tạo bài bản nên việc tư vấn cho Ban lãnh đạo công ty xây dựng hệ thống thù lao tài chính còn hạn chế.

- Do nhận thức của lãnh đạo về tầm quan trọng của thù lao tài chính chưa được phù hợp.

- Công ty chưa có nhiều chế độ phúc lợi tự nguyện cho NLĐ, mức lương đóng bảo hiểm bắt buộc công ty áp theo mức lương tối thiểu vùng.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ XÂY LẮP HOÀNG HẢI

3.1. Định hướng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

3.1.1. Định hướng tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải đến năm 2030.

Giám đốc Công ty cho biết:

Về chiến lược phát triển: Công ty tập trung trí tuệ và sức lực đẩy lùi khó khăn, nắm bắt thời cơ, đổi mới nhận thức, chấn chỉnh tổ chức, khai thác tối đa các nguồn vốn, mạnh dạn đầu tư thiết bị, con người, ứng dụng công nghệ tiên tiến vào kinh doanh; xây dựng Công ty trở thành một doanh nghiệp phát triển mạnh toàn diện trong lĩnh vực cơ điện. Kinh doanh hiệu quả thiết bị vật tư chuyên ngành xây lắp cơ điện và sản lượng tăng tối thiểu 5%/năm, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ.

Về sản xuất, thi công, xây lắp: tập chung điều hành, thi công đúng tiến độ một số công trình đang còn dang dở, tìm kiếm các dự án mới bên cạnh đó tập chung thu hồi vốn tại một số dự án đã hoàn thành xong.

Về sản phẩm: Mở rộng và đa dạng hóa các sản phẩm thiết bị vật tư chuyên ngành xây lắp cơ điện mà công ty đang có thể mạnh.

Về thị trường: Đẩy mạnh các hoạt động quảng bá thương hiệu và các sản phẩm, dịch vụ của Công ty trên thị trường. Thực hiện tốt chính sách chất lượng đối với khách hàng để duy trì và phát triển thị phần. Phát huy mọi

nguồn lực, đẩy mạnh hoạt động đối ngoại, liên doanh, liên kết với các đối tác nước ngoài để tiếp cận thị trường quốc tế trong tương lai.

Về đầu tư: Tiếp tục đầu tư các thiết bị chuyên ngành hiện đại, mang tính đổi mới công nghệ đồng thời cũng đào tạo được đội ngũ cán bộ kỹ sư đáp ứng yêu cầu phát triển của thị trường.

Về tài chính: Quản lý chặt chẽ chi phí, đảm bảo sử dụng nguồn vốn có hiệu quả; nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo phát triển liên tục, ổn định, vững chắc.

3.1.2. Định hướng về thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

Trong thời gian tới, Công ty tập chung vào một số nội dung chính sau:

- ✓ Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu của NLD trong công ty.
- ✓ Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của NLD để đánh giá một cách chính xác nhất kết quả thực hiện công việc mà mỗi NLD thực hiện được từ đó làm cơ sở phục vụ công tác tính thù lao cho NLD.
- ✓ Xây dựng và đưa ra phương án tính thâm niên làm việc vào trong lương vừa nhằm nâng cao thu nhập cho NLD vừa giữ được NLD có tay nghề gắn bó với công ty.
- ✓ Hoàn thiện công tác phân tích công việc tại công ty, xây dựng lại bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể cho từng vị trí để NLD nắm rõ được công việc mà mình phải làm, căn cứ vào đó Công ty cũng chọn ra được người phù hợp với vị trí công việc yêu cầu.
- ✓ Thực hiện chế độ thưởng gắn liền với hiệu quả công việc, đưa ra các tiêu chí thưởng công khai, minh bạch, đối tượng thưởng công bằng đối với NLD. Bổ sung thêm một số hình thức khen thưởng đột suất, kịp thời nhằm khuyến khích NLD nhiệt tình với công việc, gắn bó với Công ty

✓ Đối với thù lao thông qua các phúc lợi: Công ty xác định đây là hình thức đãi ngộ có tác dụng rất lớn cho nên trong thời gian tới Công ty sẽ tiếp tục bổ sung, tăng thêm các chế độ phúc lợi, các khoản trợ cấp. Công ty sẽ thực hiện chương trình phúc lợi thường xuyên hơn có thể thu hút toàn bộ CBNV trong công ty tham gia nhằm tạo cho NLD có những khoảng thời gian thật thoải mái sau giờ làm việc, từ đó giúp tái tạo sức lao động và nâng cao năng suất lao động.

3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải

Căn cứ vào những hạn chế tồn tại và nguyên nhân tồn tại, tác giả đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực cho đội ngũ kỹ sư tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải thông qua thù lao tài chính như sau:

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiền lương gắn với hiệu quả làm việc.

Xây dựng một phương án lương gắn với hiệu quả công việc sẽ thúc đẩy được CBNV có động lực lao động và đạt được hiệu quả cao hơn. Xây dựng tiêu chí chi tiết hơn cho hệ số lương năng suất nhằm đảm bảo tính công bằng trong việc trả lương cho NLD.

Ngoài ra việc đưa tiền ăn và tiền chuyên cần vào phúc lợi tài chính nằm ngoài khoản lương thỏa thuận sẽ giúp lương của NLD được cao hơn tạo sẽ động lực cho người lao động hăng say làm việc hơn.

Cách thức thực hiện giải pháp: Bổ sung thêm hệ số lương năng suất Hi và Phúc lợi tài chính vào công thức tính lương.

Cách tính lương như sau:

$$TL_{TGi} = \frac{MLi}{Ncd} \times N_{tti} \times H_i + L_{OTi} + PC_i (\text{nếu có}) + TT_i (\text{nếu có}) + PL$$

Trong đó:

+ TL_{TGi} : Tiền lương thời gian của NLD i

+ MLi : Mức lương của NLD i

- + NCđ: Ngày công chuẩn của tháng
- + N_{Ttt}: Ngày công thực tế làm việc trong tháng của NLĐ i
- + Hi: Hệ số tham gia lao động
- + L_{OTi}: Lương làm thêm giờ của NLĐ i
- + PC_i: Phụ cấp của NLĐ i (nếu có)
- + TT_i: Tiền thưởng của NLĐ i (nếu có)
- + PL: Phúc lợi tài chính
- ✓ Các khoản phụ cấp lương:
 - Phụ cấp kiêm nhiệm công việc
 - Phụ cấp điện thoại
 - Phụ cấp chức vụ
- ✓ Các khoản phúc lợi tài chính
 - Phúc lợi ăn trưa
 - Phúc lợi chuyên cần

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc

Như phân tích ở phần thực trạng, Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải đã xây dựng hệ thống lương gồm hai phần là phần lương và phần tiền lương hiệu quả công việc. Theo cách tính này thì phần lương hiệu quả công việc phụ thuộc vào mức độ đánh giá hoàn thành công việc của cấp quản lý và Công ty cũng chưa xây được tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc được lượng hóa cụ thể do đó việc đánh giá hiệu quả làm việc còn cảm tính, phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến chủ quan của người quản lý dẫn tới kết quả đánh giá hiệu quả làm việc chưa thực sự chính xác. Do đó Công ty cần xây dựng lại hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc cụ thể, rõ ràng và lượng hóa được, có như vậy mới đảm bảo trả lương hiệu quả được chính xác và kích thích được CBNV nỗ lực trong thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương tính theo hiệu quả công việc được điều chỉnh tương ứng với hệ số Hi. Theo công thức xây về tính tiền lương cho NLD ở trên thì ảnh hưởng của kết quả đánh giá thực hiện công việc (Hi) đến tiền lương hàng tháng là tương đối cao, thể hiện đó là sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0,4 (từ 0,8 đến 1,2). Đây là mức học viên nêu ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số Ki, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Bảng 3.1. Tiêu chí và tỷ trọng đánh giá thành tích cho từng tiêu chí như sau:

TT	Tiêu chí	Điểm
TC1	Mức độ hoàn thành công việc	40
TC2	Hoàn thành về chất lượng công việc	30
TC3	Chấp hành nội quy Công ty	15
TC4	Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp	10
TC5	Thâm niên công tác	5

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Bảng 3.2. Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí

TC	Mức độ	Điểm
TC1	Hoàn thành công việc 100%	40
	90%-> dưới 100%	30
	80%-> dưới 90%	20
	70% -> 80%	10
	Dưới 70%	0
TC2	Hoàn thành 100% đầu việc được giao, đảm bảo chất lượng theo yêu cầu	30
	Hoàn thành 100% đầu việc được giao và có sai sót nhỏ nhưng ảnh hưởng không đáng kể đến kết quả công việc của cá nhân hoặc chung của đơn vị.	20
	Có sai sót làm ảnh hưởng kết quả công việc cá nhân hoặc chung của đơn vị.	0
TC3	Từ 90 % -> 100 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	15
	Từ 70 % -> dưới 90 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	10
	Từ 50 % -> dưới 70 % đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	5
	Từ dưới 50% đánh giá của lãnh đạo về cách làm việc khoa học, giao tiếp tốt	0
TC4	Nhiệt tình, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp	10
	Có tinh thần trách nhiệm	5
	không có tinh thần trách nhiệm	0
TC5	≥7 năm	5
	3-6 năm	4
	<3 năm	2

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Xác định hệ số Hi

Bảng 3.3: Xác định hệ số Hi

Điểm	Hi
90 đến 100 điểm	1,3
80 đến 89 điểm	1,2
60 đến 79 điểm	1,0
Dưới 60 điểm	0,8

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Với phương pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc trên thì tiền lương của NLD đã công bằng hơn, gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người lao động. Do vậy, đánh giá chính xác mức độ đóng góp của NLD qua đó khuyến khích được NLD làm việc nhiệt tình để nâng cao hệ số Hi nhằm nâng cao mức tiền lương của mình.

Ngoài ra, để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì Công ty cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- Tiền lương và phụ cấp lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động, vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Công ty. Từ đó tiền lương và phụ cấp lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- 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. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương

của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó cả đời với Công ty. Khi trả lương và phụ cấp lương phải quan tâm đến trình độ đã đạt được của người lao động, 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.

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của NLĐ sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải trả tiền thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

Công ty cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 6 tháng/ lần để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho phù hợp. Việc phân tích công việc có thể tiến hành theo các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xây dựng bảng danh sách công việc cần phân tích đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bước 2: Xây dựng các biểu bảng cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với Công ty để thu thập thông tin được chính xác.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Công ty, Công ty nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi người lao động khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng người lao động lại có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi được gửi đến những vị trí làm việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể.

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, người lao động và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng người lao động chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua người phụ trách trực tiếp vẫn nhiều. Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng người lao động.

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

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

3.2.2.2. *Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc*

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong công ty về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá: Hiện tại ở Công ty sau khi thực hiện đánh giá NLD chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo công ty để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty đạt hiệu quả tối ưu thì NLD và phía Công ty đều phải thực sự hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

- Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá.

Sử dụng phần mềm đánh giá thực hiện công việc ví dụ như phần mềm base... và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện

phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Công ty về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ NLĐ được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

- Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo công ty coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực:

Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Công ty trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất

mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Công ty không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém : cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

3.2.2.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến:

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo công ty thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho công ty.

3.2.3. Hoàn thiện hệ thống tiền thưởng.

Các loại thưởng còn chưa phong phú và mức tiền thưởng còn chưa thực sự tạo được động lực cho NLD.

Công ty nên mở rộng các hình thức thưởng. Ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như hiện vật, thưởng chuyến đi du lịch cho cả gia đình người lao động, thưởng nóng cho các sáng kiến của NLD, ...

Đề tiên thưởng phát huy được vai trò tạo động lực cho NLD, doanh nghiệp cần:

Thứ nhất, đa dạng hóa các hình thức khen thưởng: Hiện tại, hình thức khen thưởng được áp dụng của Công ty chủ yếu là thưởng bằng tiền mặt. Chẳng hạn như đối với: Lao động nào có sáng kiến kinh nghiệm góp phần tăng năng suất lao động... sẽ được tăng thêm phần phụ cấp phúc lợi hàng tháng, hoặc đối với lao động đạt mức xếp loại xuất sắc, giỏi sẽ được thưởng một khoản tiền mặt vào cuối năm nhưng số tiền rất khiêm tốn chỉ mang tính chất động viên tinh thần. Vậy nên theo tác giả cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng như: một kỳ nghỉ phép, một chuyến đi du lịch trong nước hoặc nước ngoài cho NLD và gia đình, ... Đi kèm phần thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, đó là sự ghi nhận thành tích, tổ chức lễ trao giải thưởng, vinh danh... Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, đội ngũ lao động sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ.

Ngoài ra việc khích lệ, động viên khen thưởng khi NLD chưa đạt được thành tích cụ thể nhưng công lao, nhiệt huyết của họ đã đóng góp là rất lớn cũng cần được quan tâm.

Thứ hai, xem xét thời hạn xét khen thưởng công bằng, hợp lý: Việc bình xét thưởng của Công ty nên có khoảng cách giữa các lần thưởng hợp lý hơn, không nên để quá dài. Khoảng thời gian thưởng để quá lâu sẽ làm cho động lực của đội ngũ này giảm sút khi có thành tích tốt. Việc thưởng đột xuất khi có thành tích đặc biệt xuất sắc cho NLD là vô cùng quan trọng. Chính vì thế các quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc;

đồng thời người lãnh đạo nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà NLD đạt được.

Thứ ba, điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp, xứng đáng.

Thay đổi mức thưởng: có sự sàng lọc, đánh giá rõ ràng, công bằng, chia thưởng tương xứng với từng đối tượng được xếp loại làm việc A, B, C, D tương ứng với mức thưởng từ thấp đến cao.

Điều chỉnh thời gian thưởng: Công ty cần bổ sung thêm thời gian thưởng theo quý, hoặc có thưởng đột xuất.

Đa dạng hình thức khen thưởng: khen thưởng bằng tiền đi đôi với bằng khen, tổ chức công khai chương trình tổng kết trong toàn thể nhân viên. Công ty có thể đa dạng thêm hình thức thưởng khác cho người lao động như: đi du lịch, nghỉ mát, phiếu mua sắm, phiếu chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp...

Thứ tư, kiện toàn các chỉ tiêu thưởng

Tập trung khắc phục những hạn chế, bất cập, bảo đảm công khai, minh bạch, khách quan, các chỉ tiêu khen thưởng phải rõ ràng.

3.2.4. Hoàn thiện phúc lợi tài chính.

Về phúc lợi tài chính vẫn còn một số hạn chế, do đó Công ty cần hoàn thiện các chế độ, chính sách liên quan đến phúc lợi tài chính, như:

✓ Bổ sung thêm các điều kiện được nâng lương trước thời hạn cho từng trường hợp cụ thể: CBNV hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong 3 tháng liên tiếp thì được điều chỉnh nâng lương trước kỳ hạn.

✓ Bổ sung thêm một số phụ cấp: Hiện tại công ty chỉ có phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp xăng xe, điện thoại, ăn trưa. Như thế chưa đủ, đối với đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty thì có thể áp dụng một số loại phụ cấp khác như phụ cấp thâm niên, phụ cấp lưu động đối với nhân viên kinh doanh, thực hiện các chương trình đào tạo chuyên môn... mức phụ cấp tùy vào điều kiện làm việc mà thay đổi khác nhau.

✓ Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho CBNV ở nơi cơ sở uy tín hoặc hỗ trợ kinh phí cho NLĐ đi khám sức khỏe hàng năm. Hiện tại mức hỗ trợ kinh phí cho NLĐ khám sức khỏe định kỳ còn thấp như vậy có thể thấy công tác này được thực hiện chưa hiệu quả.

✓ Tăng mức đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế nhằm tăng lợi ích cho NLĐ

3.2.5. Một số giải pháp khác

- Cập nhật các chế độ chính sách liên quan đến thù lao tài chính một cách kịp thời nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLĐ được tối đa.

- Nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn

Công đoàn cơ sở là tổ chức đại diện cho NLĐ , bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLĐ. Do đó việc nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn cơ sở là giải pháp cần quan tâm, vai trò của công đoàn cơ sở chỉ được nâng cao khi những cán bộ công đoàn cơ sở vừa phải có năng lực chuyên môn tốt vừa phải dám nghĩ, dám làm là cầu nối giữa NLĐ và NSDLĐ, khi vai trò của tổ chức công đoàn phát huy tốt sẽ tạo được niềm tin cho NLĐ gắn bó lâu dài với công ty.

- Hoàn thiện định mức lao động: Trên cơ sở định mức lao động Công ty sẽ trả lương công bằng cho người lao động, đảm bảo nguyên tắc trả lương đúng mức độ đóng góp của người lao động. Cùng với việc xây dựng định mức lao động thì công tác theo dõi việc thực hiện và sửa đổi định mức luôn được đề cao và được thực hiện một cách chặt chẽ, chính xác và kịp thời... đáp ứng được yêu cầu tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh: Qua đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại đơn Công ty cho thấy kết quả sản xuất kinh doanh tác động rất lớn đến vấn đề trả thù lao cho người lao động. Vì vậy, Công ty cần tăng cường nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động

kinh doanh mũi nhọn làm tiền đề cho mọi hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển hơn hoạt động kinh doanh để việc trả thù lao tài chính được thực hiện nhất quán, đồng bộ và triệt để.

- Công ty cần tập trung nguồn vốn cho các dự án khả thi và có khả năng thu hồi vốn nhanh.

- Xây dựng các phương án khai thác mỗi năm hợp lý để có thể hoàn thành tốt sản lượng đề ra.

- Thực hiện tiết kiệm trong quá trình kinh doanh, quản lý chặt chẽ hơn nữa việc sử dụng các nguồn lực và cơ sở vật chất. Để thực hiện tốt được hoạt động kinh doanh Công ty cần xem xét lại chiến lược và chính sách kinh doanh của mình, đưa ra những chiến lược và chính sách phù hợp với điều kiện thực tế, với nhu cầu và tình hình thị trường hiện tại cũng như khả năng tài chính của mình.

KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định đến sự thành, bại của doanh nghiệp. Bởi vậy một Công ty muốn phát triển bền vững thì việc tạo động lực cho người lao động nói chung và tạo động lực cho NLD thông qua thù lao tài chính nói riêng là việc làm hết sức cần thiết. Nhận thức được tầm quan trọng đó tác giả đã nghiên cứu và tìm hiểu tạo động lực cho nhân viên thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải, luận văn đã thực hiện những nội dung chủ yếu sau:

Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho nhân viên thông qua thù lao tài chính; các học thuyết về tạo động lực, các tiêu chí đánh giá động lực 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 NLD tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải, đã chỉ ra những kết quả đạt được và những nguyên nhân và hạn chế trong công tác tạo động lực cho NLD.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điểm của cá nhân, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của Công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2030.

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 quý báu của thầy cô để bài luận văn của tác giả được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính, *Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải năm 2018, 2019, 2020, 2021*.
2. Báo cáo tình hình nhân sự của doanh nghiệp, *Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải 2018, 2019, 2020, 2021*.
3. Bộ lao động Thương Binh và Xã hội, *các văn bản quy định về lao động tiền lương, NXB lao động*.
4. Bộ luật lao động số 45/2019/QH14.
5. Bộ luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13.
6. Bùi Viết Thắng (2013), “*Thù lao lao động tại công ty cổ phần tin học FI&FS*”, nghiên cứu khoa học.
7. Chính sách phúc lợi, Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải năm 2018.
8. Đỗ Hồng Phong (2015), “*Đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly*”, nghiên cứu khoa học.
9. Đỗ Thị Tươi (2018), “*Giáo trình Quản trị thù lao trong doanh nghiệp*”, NXB Lao động – Xã hội.
10. Đoàn Thị Yến (2018), “*Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp*”, đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH.
11. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Tiền lương-Tiền công, trường Đại học Lao động – Xã hội*.
13. Nguyễn Thu Trang (2013), “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội*”, nghiên cứu khoa học.

14. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, số 8(2012), "*Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững*".

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào quý Anh/chị,

Tôi là học viên Cao học của Trường Đại học Lao động - Xã Hội. Để phục vụ cho việc nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động cho người lao động với đề tài luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại và Xây lắp Hoàng Hải*”. Rất mong anh/chị dành chút ít thời gian và vui lòng điền thông tin vào phiếu câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ sử dụng phân tích và tổng hợp trong đề tài này.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý anh/chị!

(Anh/ Chị vui lòng đánh dấu x vào phương án trả lời phù hợp nhất với ý kiến của bản thân)

I. Phần thông tin chung

1.1. Họ và tên (không bắt buộc):

1.2. Tuổi/năm sinh:

a. ☐ ≤ 30 tuổi

b. ☐ 30-40 tuổi

c. ☐ > 40 tuổi

1.3. Giới tính:

Nam ☐

Nữ ☐

1.4. Chức vụ:

1.5. Tên phòng ban công tác

1.6. Thâm niên công tác: a. 1-3 năm ☐ b. 3-5 năm ☐ c. trên 5 năm ☐

1.7. Bằng cấp:

a. ☐ Cao học b. ☐ Đại học c. ☐ Cao đẳng d. ☐ Trung cấp e. ☐ Khác

1.8. Mức thu nhập từ tiền lương hiện tại của anh /chị

Dưới 6 triệu ☐

Từ 6-8 triệu ☐

Từ 8-10 triệu ☐

Từ 10 triệu trở lên ☐

II. ĐÁNH GIÁ VỀ HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CỦA CÔNG TY

1. Đánh giá sự hài lòng về mức thu nhập từ tiền lương và phụ cấp lương, phúc lợi tài chính:

Anh /chị hãy đánh giá điểm bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp. (5 là quan trọng nhất, 1 là ít quan trọng nhất)

STT	Tiêu chí	Chung	Độ tuổi		
			<30	30-40	>40
1	Mức lương của anh/chị có phù hợp giữa chức danh và công việc	4	4	4	5
2	Thu nhập ổn định	5	5	5	4
3	Các hình thức phúc lợi tài chính có khuyến khích anh/chị hoàn thành tốt công việc		3	3	3

2. Đánh giá về Lương, thưởng, phúc lợi

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng tình quan điểm cá nhân với những phát biểu dưới đây bằng cách đánh dấu x vào phương án phù hợp.

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
A.	Lương	1	2	3	4	5
1.	Tiền lương được trả xứng đáng với kết quả làm việc	2	43	30	20	5
2.	Anh/chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của	9	11	67	13	0

	mình					
3.	Anh/chị có hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty	2	20	42	26	10
4.	Chính sách trả lương công bằng	4	25	33	28	10
5.	Quy định xét tăng lương là hợp lý	7	25	60	6	2
B.	Thưởng	1	2	3	4	5
1	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	0	25	55	20	0
2	Hài lòng với mức tiền thưởng được nhận	3	4	38	50	5
3	Chính sách tiền thưởng tạo được động lực lao động	0	6	45	47	2
4	Thời điểm áp dụng thưởng là hợp lý	0	0	25	48	27
C.	Phúc lợi	1	2	3	4	5
1	Sự hài lòng về phúc lợi của NLĐ	1	18	39	24	18
2	Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của Công ty	1	13	34	36	16
5	NLĐ hài lòng về các chính sách phúc lợi	2	11	28	41	18

3. Đánh giá về mức độ hài lòng của CBNV đối với chính sách hỗ trợ tài chính

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (%)				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	CBNV có mức lương từ dưới 10 triệu trở xuống sẽ được hỗ trợ 50% mức lương thỏa thuận.				100	
2	CBNV có mức lương từ 10 triệu đến dưới 20 triệu sẽ được hỗ trợ				100	

	40% mức lương thỏa thuận					
3	CBNV có mức lương từ 20 triệu đến dưới 30 triệu được hỗ trợ 35% mức lương thỏa thuận				100	
4	CBNV có mức lương trên 30 triệu sẽ được hỗ trợ 25% mức lương thỏa thuận				100	
5	CBNV phải đi đến công ty làm việc được hưởng 100% lương				100	
6	CBNV được giao việc làm việc tại nhà và kết quả làm việc được trưởng bộ phận chấp thuận thì sẽ được hưởng 50% lương				100	
7	Giai đoạn năm 2019-2020 chính sách hỗ trợ tài chính của công ty có kịp thời và hợp lý không	11	80	9		

III. ĐÁNH GIÁ VỀ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH

(Anh/chị vui lòng đánh giá theo thang điểm từ 1-5, với 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
I.	Sự hài lòng và gắn bó của NLD	1	2	3	4	5
1	Hài lòng với công việc hiện tại	11	26	43	19	1

2	Mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty	2	20	49	20	9
3	Tự tin khi giới thiệu về Công ty của mình	0	5	55	32	8
II.	Mức độ nỗ lực hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
1	Luôn hết mình để hoàn thành công việc, sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc đúng tiến độ	0	10	45	35	10
III.	Tích cực chủ động sáng tạo	1	2	3	4	5
3	Luôn chủ động trong công việc, suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất để hoàn thành công việc, tích cực tham gia vào công tác chuyên môn và các hoạt động tập thể	0	15	45	35	5

IV. ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY

Theo anh/chị để tạo động lực lao động thì phải cải thiện những yếu tố nào sau đây (có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án):

Chính sách tiền lương ☐

Chính sách thưởng ☐

Chính sách phúc lợi ☐

Khác: