

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

HOÀNG QUỐC HÙNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2023

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

HOÀNG QUỐC HÙNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn với đề tài “*Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ TNT*” là công trình nghiên cứu của bản thân, được phát sinh từ yêu cầu thực tế của doanh nghiệp. Từ đây với kiến thức đã học cùng với nhu cầu thực tiễn đã hình thành định hướng nghiên cứu dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Đỗ Thị Tươi.

Các số liệu nghiên cứu được nêu trong luận văn này là trung thực và tôi cam kết chịu trách nhiệm với nghiên cứu của bản thân.

Tác giả luận văn

Hoàng Quốc Hùng

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, xin trân trọng cảm ơn người đã hướng dẫn tôi là TS. Đỗ Thị Tươi, cô đã tận tình hướng dẫn tôi trong quá trình học tập cũng như trong việc hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô thuộc khoa Quản lý nguồn nhân lực đã tận tình giảng dạy và cho tôi những nhận xét quý báu để hoàn thiện luận văn.

Do giới hạn kiến thức và khả năng lý luận của bản thân nên luận văn này không tránh khỏi thiếu sót và hạn chế, kính mong sự chỉ dẫn và đóng góp của các Thầy, Cô để bài luận văn của tôi được hoàn thiện hơn. Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	II
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm có liên quan	9
1.1.1. Động lực lao động	9
1.1.2. Tạo động lực lao động	11
1.1.3. Thù lao lao động và thù lao tài chính	11
1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	14
1.2. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động	14
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	14
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg.....	16
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	17
1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland	19
1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	21
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động	21
1.3.2. Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công	23
1.3.3. Tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính	25
1.3.4. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính	27
1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	29
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động	29
1.4.2. Năng suất lao động	30

1.4.3. Sự gắn bó của người lao động	30
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	31
1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	31
1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	32
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	34
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp.....	34
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần dịch vụ giao nhận TNT	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT	38
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty	39
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022	40
2.1.4. Nguồn nhân lực của Công ty	42
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	45
2.2.1. Xác định thực trạng nhu cầu của người lao động	45
2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công	46
2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính	50
2.2.4. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính	54
2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty	57

2.3.1. Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động	57
2.3.2. Thực trạng năng suất lao động	59
2.3.3. Thực trạng sự gắn bó của người lao động	60
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp	60
2.4.1. Nhân tố bên ngoài Công ty	60
2.4.2. Nhân tố bên trong Công ty	61
2.5. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	63
2.5.1. Các mặt đạt được	63
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.	63
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT	66
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại trụ sở Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	66
3.1.1. Mục tiêu	66
3.1.2. Phương hướng	67
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT	68
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động	68
3.2.2. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp lương	69
3.2.3. Hoàn thiện công tác trả thưởng	75
3.2.4. Hoàn thiện các chế độ phúc lợi	78
3.2.5. Các giải pháp khác	79
KẾT LUẬN	82
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	84
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BHXH:	Bảo hiểm xã hội
BHYT:	Bảo hiểm y tế
BHTN:	Bảo hiểm thất nghiệp
NLĐ:	Người lao động
NSDLĐ:	Người sử dụng lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Danh mục hình

Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow	15
Hình 1.2: Mô hình Herzberg về 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc	17
Hình 1.3: Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	18

Danh mục sơ đồ

Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty	39
---	----

Danh mục bảng

Bảng 2.1: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020 - 2022.....	40
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT giai đoạn 2020 - 2022	43
Bảng 2.3: Bảng lương chức danh theo vị trí công việc tại Công ty.....	47
Bảng 2.4: Tiền lương bình quân tại Công ty.....	48
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương	48
Bảng 2.6: Tiền thưởng bình quân tại Công ty.....	51
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền thưởng	52
Bảng 2.8: Các khoản phúc lợi của Công ty trong giai đoạn 2020-2022.....	55
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi....	56
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về thù lao tài chính.....	58
Bảng 2.11: Năng suất lao động bình quân của Công ty 2020 - 2022	60
Bảng 3.1: Phiếu đánh giá kết quả làm việc trong tháng	72
Bảng 3.2: Phiếu đánh giá số lượng và chất lượng công việc trong tháng	74

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là nhân tố đặc biệt quan trọng, quyết định sự thành bại đối với mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế, mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Động lực làm việc là một trong những vấn đề các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu bởi đây chính là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Do đó vấn đề tạo động lực làm việc cho người 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.

Doanh nghiệp có mạnh hay yếu và có phát triển bền vững được hay không chính là nhờ phần lớn vào lực lượng lao động. Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Chính vì vậy mà đối với nhiều doanh nghiệp con người được xem là tài sản quan trọng nhất và quý giá nhất. Đặc biệt, trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên quyết liệt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước đòi hỏi các doanh nghiệp không những phải đưa ra chiến lược kinh doanh sao cho tương thích với tình hình thực tế mà còn phải xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả, nhằm đạt được những mục tiêu và phát huy các thế mạnh của doanh nghiệp từng bước giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy tạo động lực lao động là một trong những mục tiêu cần quan tâm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải biết làm thế nào để tạo động lực lao động, giúp lao động có tinh thần làm việc thoải mái, hăng say, gắn bó với doanh nghiệp như ngôi nhà chung của mình từ đó sẽ tạo ra niềm đam mê trong công việc và sự sáng tạo trong lao động sản xuất để phát

huy hết khả năng của bản thân để đem lại kết quả lao động cao nhất cho người lao động và cho doanh nghiệp.

Có rất nhiều lí thuyết về tạo động lực được các nhà kinh tế và các chuyên gia về quản trị nhân sự đưa ra như thuyết động viên của Douglas McGregor, thuyết nhu cầu của Maslow... hiện nay tại Việt Nam cũng có rất nhiều các nghiên cứu về vấn đề này nhưng việc áp dụng vào các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn vì các doanh nghiệp khác nhau thì cơ cấu lao động và tính chất lao động khác nhau. Trong lĩnh vực giao nhận thành phần lao động phức tạp và mang tính thời vụ rất cao, bên cạnh đó sự cạnh tranh với các doanh nghiệp mạnh có nguồn gốc từ doanh nghiệp nhà nước như Viettel Post, Vietnam Post,... do đó cần có một chính sách tạo động lực thật tốt và cụ thể cho từng doanh nghiệp nhằm tăng sức cạnh tranh. Đối với Công ty cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT đã sử dụng các yếu tố tiền lương, khuyến khích tài chính và các chế độ phúc lợi tài chính để kích thích, tạo động lực lao động cho người lao động tuy nhiên, kết quả vẫn chưa đạt được như mong đợi của nhà quản lý. Do đó tác giả chọn đề tài nghiên cứu ***“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty cổ phần dịch vụ giao nhận TNT”*** nhằm tìm ra các giải pháp tạo động lực lao động nhằm tăng cường sự nỗ lực làm việc của người lao động tại Công ty, qua đó tăng năng suất lao động và góp phần đạt được các mục tiêu phát triển Công ty trong thời gian tới.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ở Việt Nam đã có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học liên quan đến đề tài tạo động lực lao động trong doanh nghiệp nói chung, cụ thể:

Trương Minh Đức (2011), Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27, trang 240-247 “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam”, thông qua việc kiểm định mô hình

hồi quy tác giả đưa ra kết luận các nhà quản lý của Công ty nên quan tâm trước hết đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của người lao động. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống người lao động, điều kiện làm việc và quan hệ đồng nghiệp để tạo động lực làm việc cho người lao động. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, quy chế làm việc rõ ràng để giúp người lao động tránh được những sai lầm đáng tiếc. Về điều kiện làm việc, các nhà quản lý nên quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc, đây cũng là những yếu tố giúp người lao động có hứng thú làm việc. Áp lực công việc cũng được chú ý. Nếu áp lực công việc quá cao hoặc công việc nhàm chán sẽ gây chán nản trong công việc của người lao động.

Vũ Thị Uyên (2012), Luận án Tiến sĩ “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020” của nghiên cứu sinh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Tác giả đã phân tích thực trạng của tạo động lực làm việc, đưa ra những đánh giá về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người quản lý trên một số khía cạnh: mục đích lựa chọn công việc và nhu cầu của lao động quản lý; mức độ hài lòng trong công việc của lao động quản lý; mức độ đáp ứng nhu cầu của cấp trên đối với cấp dưới trong doanh nghiệp. Luận án đã chỉ ra các nguyên nhân làm hạn chế động lực của người quản lý như: cơ cấu doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền, lương thấp chưa thoả mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, tổ chức nơi làm việc chưa hợp lý, hay tính đơn điệu, nhàm chán của công việc. Trên cơ sở đó tác giả đưa ra các giải pháp dựa trên ba chủ thể: nhà nước, doanh nghiệp và bản thân người quản lý.

Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013, “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn”. Bài viết chỉ ra rằng

người lao động có đồng thời động lực bên trong và động lực bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp - bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi công nhân hiệu quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích người lao động cấp dưới làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các giải pháp tác giả đưa ra còn khá chung chung chưa đưa ra được một quy trình tổng thể.

Trần Thị Huyền Trang (2015), Luận văn “Động lực làm việc của người lao động tại công ty KLF” , Trường Đại học Thương mại. Luận văn đã trình bày những cơ sở lý luận chung và thực trạng về động lực làm việc của người lao động như khái niệm, phân loại, nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp sản xuất. Từ đó đưa ra được những ưu điểm đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân để giải quyết. Từ những nghiên cứu phân tích bảng số liệu, điều tra bảng hỏi thực trạng công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty KLF như: hoàn thiện quy trình đào tạo thăng tiến đối với cán bộ công nhân viên trong công ty, hoàn thiện công tác lương và phúc lợi.

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

Nguyễn Thị Hạnh (2015). Luận văn “Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Thăng Long” Trường Đại học Lao động - Xã hội Nội dung

tác giả đã đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực lao động thông qua các hoạt động kích thích vật chất và kích thích tinh thần tại doanh nghiệp. Luận văn đã phân tích các hoạt động tạo động lực lao động bằng kích thích vật chất như tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi của Công ty cổ phần Vận tải Thăng Long. Từ đó đưa ra các giải pháp về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội để tạo động lực lao động cho người lao động trong Công ty. Ngoài ra, luận văn này cũng đưa ra các giải pháp tạo động lực thông qua kích thích tinh thần cho người lao động.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động” với nhiều ý tưởng mới hay có thể kế thừa. Tuy nhiên, rất cần thiết nghiên cứu cụ thể đối với Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT để đưa ra các giải pháp phù hợp với tình hình cụ thể của Công ty trong giai đoạn hiện nay. Nghiên cứu về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT của tác giả vừa mang tính kế thừa vừa mang tính nghiên cứu mới và không trùng lặp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT
- Đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài

chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

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

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Đề tài tập trung đi sâu vào tạo động lực lao động thông qua lương, thưởng và các chế độ phúc lợi tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT.

Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng được thực hiện giai đoạn từ năm 2020 – 2022, các giải pháp đưa ra đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

- Số liệu thứ cấp:

Mục tiêu: thu thập dữ liệu thứ cấp của Công ty về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động (quy chế tiền, lương, các văn bản Công ty ban hành liên quan đến chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động, số lượng lao động, trình độ chuyên môn....) dữ liệu của các cơ quan thống kê (tình hình phát triển kinh tế đất nước....) các kết quả nghiên cứu của các tác giả (các bài báo, giáo trình...) để hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

- Cách thức thực hiện: Các số liệu này được thu thập qua các nguồn sau:

Cơ sở lý luận: Các khái niệm tạo động lực lao động, các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động được thu thập từ sách giáo trình và tài liệu

tham khảo. Thông tin về tình hình hoạt động của Công ty như: thực trạng lao động, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, tình hình thù lao tài chính như lương thưởng, phúc lợi, báo cáo tổng kết cuối năm, báo cáo thường niên của Công ty, được trích dẫn đưa vào phân tích trong luận văn.

- Số liệu sơ cấp:

Cách thức thực hiện: Phương pháp điều tra bảng câu hỏi

Tác giả dựa trên các cơ sở lý thuyết đã được hệ thống hoá về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính từ đó tìm ra tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty phụ thuộc vào những yếu tố nào nhằm xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu của đề tài. Sau đó tác giả đã xem xét chi tiết cách thiết lập bảng câu hỏi, chọn mẫu, chọn công cụ thu thập thông tin và quá trình thu thập thông tin và xử lý số liệu thống kê. Đó là cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty.

Do Công ty có số lao động là 96 người nên tác giả tiến hành điều tra tổng thể. Phiếu được phát đến toàn thể người lao động ở các bộ phận phòng ban và chi nhánh, số phiếu thu về đầy đủ thông tin và có thể đem vào phân tích là 87 phiếu, đạt 90,6%.

5.2. Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

Dữ liệu thu thập trong nghiên cứu được xử lý bằng phần mềm Excel

Phương pháp thống kê mô tả

Thống kê mô tả được tác giả dùng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được.

Phương pháp tổng hợp, phân tích

Ngoài những tài liệu được cung cấp từ cơ quan có liên quan, các tài liệu thứ cấp khác được tác giả thu thập được từ các tài liệu báo cáo đã được xuất bản trên các tạp chí, sách báo, internet. Kế thừa các nghiên cứu liên quan khác

đã được công bố để phân tích so sánh đưa ra các ý kiến nhận định về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp và cụ thể là tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT.

6. Đóng góp mới

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động, thù lao lao động, thù lao tài chính và tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp; đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong doanh nghiệp

Luận văn đã phân tích thực trạng về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT, từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT. Những giải pháp này giúp Công ty tạo động lực lao động, tăng năng suất lao động và phát triển doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương.

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

Chương 2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

Chương 3. Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

CHƯƠNG 1

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

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Động lực lao động

Động lực “là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển” (Từ điển tiếng Việt, 1996). Vậy động cơ và động lực giống và khác nhau như thế nào? Chúng ta có thể hiểu động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính là nhiên liệu giúp cho động cơ vận hành. Ví dụ, lý do mỗi người phải đi làm là hàng tháng bạn cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó; thì “cần có một số tiền” chính là động cơ, còn “tiêu vào một việc gì đó” chính là động lực.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

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

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

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Theo Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Theo Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012) thì “động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

Như vậy, có thể hiểu động lực lao động như sau:

Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục

tiêu của tổ chức. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức, điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ. Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

Động lực lao động là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với tổ chức là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho tổ chức và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của tổ chức. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng. Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tạo động lực vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản lý. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ tạo ra các khả năng, tiềm năng nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả công việc, từ đó giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh. Tạo động lực, 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 người lao động 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 người lao động nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực để người lao động làm việc càng cao, người lao động càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

1.1.3. Thù lao lao động và thù lao tài chính

Ở các nước phát triển người ta dùng khái niệm thù lao lao động để chỉ các giá trị vật chất và phi vật chất mà NLĐ nhận được trong quá trình làm thuê. Hiểu một cách khác “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính và phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà nhân viên được hưởng trong quá trình lao động”.

Tổ chức có mục tiêu của tổ chức, cá nhân NLĐ trong tổ chức có những nhu cầu riêng. Một trong những nhu cầu đó là tài chính, nó cho phép họ mua

các loại hàng hóa và các dịch vụ khác nhau hiện hữu trên thị trường. Vì vậy có cơ sở cho sự trao đổi: nhân viên phải thực hiện những hoạt động lao động mà tổ chức mong đợi nhằm đạt được mục tiêu và mục đích của tổ chức để đổi lại việc tổ chức sẽ trả cho họ tiền lương, các lợi ích khác.

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.

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

Thù lao lao động có vai trò quan trọng đối với cả NLD và doanh nghiệp.

Thù lao lao động có tác dụng bù đắp lại hao phí sức lao động cho NLD sau những giờ làm việc căng thẳng và mệt mỏi. Đồng thời nó cũng có tác dụng to lớn trong động viên khuyến khích NLD yên tâm làm việc. NLD chỉ có thể dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại cho họ một khoản đủ để trang trải cuộc sống, tương xứng với công sức, thành quả lao động của họ.

Đối với doanh nghiệp, thù lao lao động được coi công cụ quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thông qua thù lao lao động khoa học, hợp lý doanh nghiệp có thể duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình, thúc đẩy NLD yên tâm làm việc, đóng góp công sức để phát triển doanh nghiệp. Qua đó thù lao lao động có thể coi là một đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Các mục tiêu và yêu cầu của hệ thống thù lao lao động:

Thù lao lao động có ảnh hưởng lớn đến lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của NLD. Từ đó, quyết định đến chất lượng sản phẩm,

hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Mục tiêu cơ bản của thù lao lao động là thu hút những NLD phù hợp với yêu cầu công việc, giữ gìn và động viên, tạo động lực để NLD thực hiện công việc tốt nhất. Khi đưa ra các quyết định thù lao cần xem xét các yêu cầu: Hệ thống thù lao phải hợp pháp: tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành: lương tối thiểu, giờ làm việc, an toàn vệ sinh lao động, bảo hiểm xã hội...

Hệ thống thù lao phải cạnh tranh: để thu hút NLD có chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức.

Hệ thống thù lao phải tạo động lực cho NLD: phải có tác dụng khuyến khích NLD cố gắng làm việc ngày một hiệu quả hơn, trên cơ sở thù lao phải được trả công bằng, hợp lý, thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần cho NLD, đồng thời gắn được nhu cầu của NLD với mục tiêu sử dụng lao động của doanh nghiệp.

Hệ thống thù lao phải hiệu quả và hiệu suất: Hiệu quả thể hiện thông qua việc đạt mục tiêu của tổ chức, hệ thống có thể duy trì và thực hiện trong một khoảng thời gian để NLD có thể phấn đấu và đạt được mong đợi của họ. Hiệu suất: tức là giá trị tạo ra trên một đồng lương có xu hướng tăng lên, năng suất lao động được củng cố và thúc đẩy.

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp NLD tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội... Trong đó lương cơ bản là nền tảng của hệ thống thù lao.

Tiếp cận thù lao lao động theo thù lao tài chính và thù lao phi tài chính

thù lao tài chính là các lợi ích người lao động nhận được bằng tiền, còn thù lao phi tài chính là các lợi ích người lao động nhận được không phải bằng tiền mà là các lợi ích phi tài chính. Thù lao phi tài chính rất đa dạng, có thể tiếp cận theo nội dung công việc hay môi trường làm việc như: Công việc (mức độ hấp dẫn của công việc, mức độ thách thức của công việc, yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc, tính ổn định của công việc, cơ hội thăng tiến, đề bạt hoặc phát triển...); môi trường làm việc (điều kiện làm việc thoải mái, chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức, lịch làm việc linh hoạt, đồng nghiệp thân ái, giám sát viên ân cần chu đáo, biểu tượng địa vị phù hợp,...).

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

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là tạo động lực làm việc thông qua các khoản tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi... để người lao động thỏa mãn các nhu cầu cuộc sống vật chất thiết yếu như ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi của chính họ mà còn giúp gia đình họ trang trải các chi phí khác trong cuộc sống... Từ đó, kích thích NLD nỗ lực phấn đấu tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc, hoàn thành các nhiệm vụ với hiệu quả cao nhất, giúp đạt được lợi ích chung của doanh nghiệp.

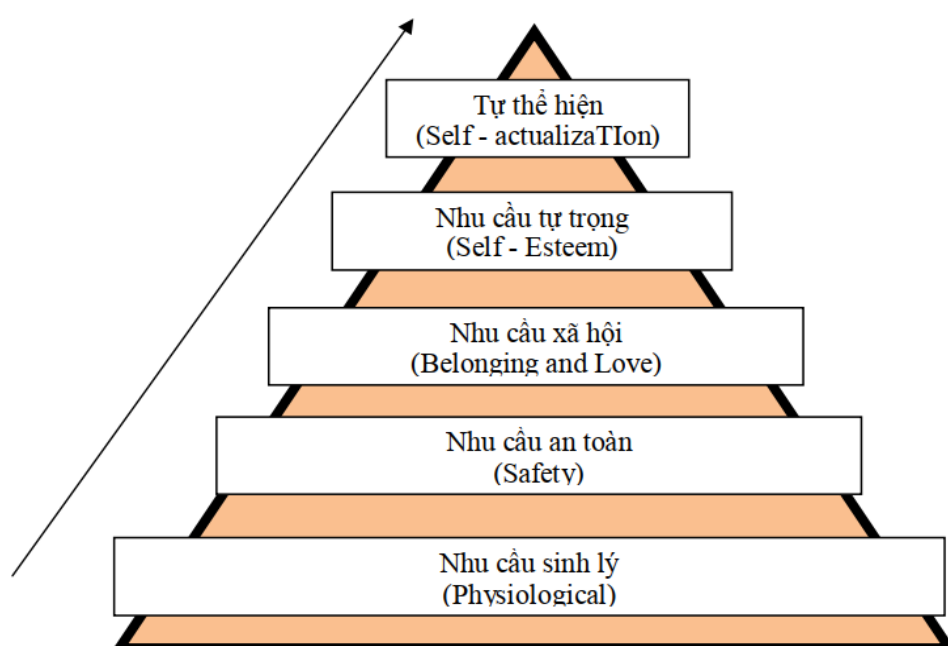
Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính là tạo ra các lợi ích kinh tế, tạo đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động nỗ lực làm việc, tăng năng suất lao động và hiệu quả làm việc. Đó là những biện pháp và công cụ tạo động lực lao động tác động vào lợi ích vật chất đối với người lao động trong doanh nghiệp.

1.2. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Trên thực tế học thuyết về tạo động lực được biết đến nhiều nhất là học thuyết thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow. Lý thuyết này chỉ ra rằng nhu

câu cơ bản của con người được chia thành 5 cấp bậc tăng dần (hình 1.1), bao gồm: các nhu cầu sinh lý (ăn, uống, quần áo, cư ngụ, nghỉ ngơi,...), nhu cầu an toàn (bảo vệ, an toàn, ổn định,...), nhu cầu xã hội (gia đình, đồng nghiệp, bạn bè, giao tiếp,...), nhu cầu tự trọng (thành tựu, địa vị, trách nhiệm,...) và nhu cầu tự thể hiện bản thân. Khi một nhu cầu bậc thấp nào đó được thỏa mãn thì nhu cầu ở bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.



Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow

Nguồn: Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009)

Trong một tổ chức, thu nhập tài chính và chăm sóc sức khỏe là các lợi ích giúp người lao động (NLD) thỏa mãn các nhu cầu sinh lý cơ bản. Các nhu cầu an toàn được thể hiện qua cảm giác của NLD về sự an toàn thân thể trong môi trường làm việc, cũng như là sự đảm bảo công việc và/ hoặc có các cơ cấu, chính sách phù hợp. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, NLD cảm thấy họ thuộc về nơi làm việc. Điều này có thể nhận thấy qua các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và cấp trên tại nơi làm việc, cho dù họ có cảm thấy hay không họ là một phần của nhóm/ tổ chức. Một khi được thỏa mãn, NLD

sẽ tìm kiếm cảm giác họ được đánh giá và ghi nhận bởi đồng nghiệp và tổ chức của mình. Cuối cùng, NLD tìm kiếm nơi mà họ được thể hiện, nơi mà họ cần trưởng thành và phát triển để trở thành mọi thứ mà họ có khả năng để trở thành. Mặc dù nghe có vẻ riêng biệt, quá trình từ bậc một đến các bậc kế tiếp, tất cả đều đóng góp vào quá trình tự thể hiện.

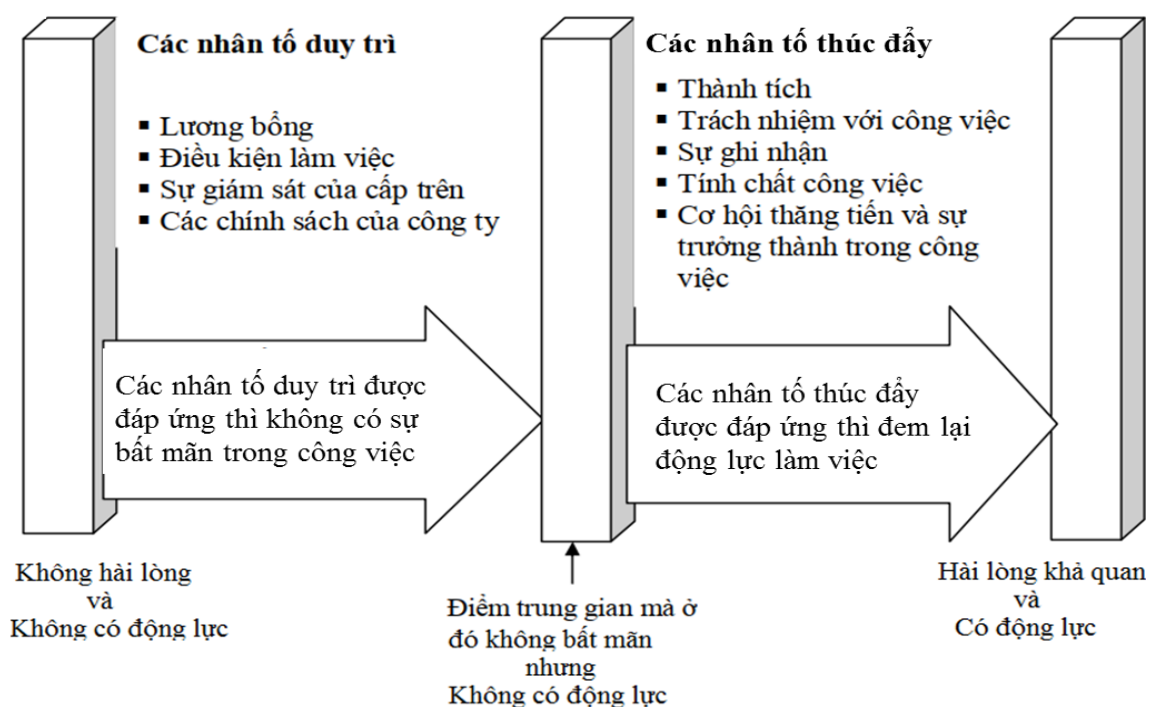
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Học thuyết này được phân ra làm hai nhóm nhân tố có tác dụng tạo động lực:

- Nhóm nhân tố thúc đẩy là các nhân tố thuộc bên trong công việc, tạo nên sự thỏa mãn, bao gồm: những thành tích cá nhân, địa vị, sự thừa nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến. Đây chính là 5 nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- Nhóm nhân tố duy trì là các nhân tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, bao gồm: lương thưởng, các chính sách và quy định quản lý của tổ chức, những mối quan hệ cá nhân với cá nhân, chất lượng của việc giám sát, công việc ổn định, điều kiện làm việc, sự cân bằng cuộc sống và công việc. Các nhân tố này khi được tổ chức tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

Nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc.



Hình 1.2: Mô hình Herzberg về 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Nguồn: Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009)

Trong thực tế hai nhóm yếu tố này luôn hoạt động đồng thời quyết định động lực cho người lao động. Đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố trên để động viên người lao động. Trách nhiệm của nhà quản lý là phải loại trừ sự bất mãn và tạo ra sự thỏa mãn chứ không thể chú trọng một nhóm nào

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

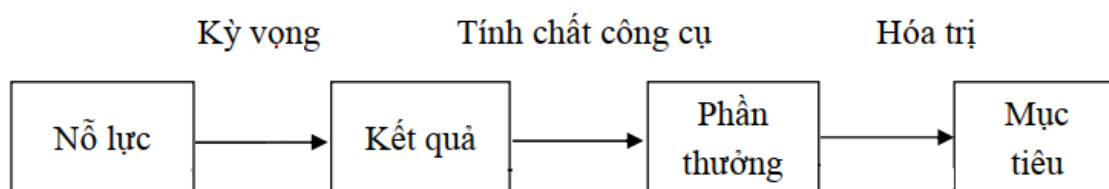
Victor Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản (Kreitner & Kinicki, 2007) hay ba mối quan hệ (Robbins, 2002):

- Kỳ vọng: Là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Nếu cá nhân bỏ ra ít nỗ lực trong công việc thì sẽ đem lại kết quả không cao. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả.

- Tính chất công cụ: Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng, là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khi làm việc đến mức độ nào đó (số lượng và chất lượng) thì cá nhân sẽ được nhận lại được cái gì đó tương xứng từ phía công ty như lương, sự đảm bảo, mối quan hệ tốt, sự tin cậy, cơ hội thăng tiến....

- Hóa trị: Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân là tính hấp dẫn của các phần thưởng, là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc hay là giá trị mà cá nhân gán cho phần thưởng mà tổ chức sẽ dành cho các nhân viên khi thực hiện công việc nhất định.

Vroom cho rằng người nhân viên chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.



Hình 1.3: Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Nguồn: Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009)

Vì lý thuyết này được dựa trên sự nhận thức của người lao động nên có thể xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty và cùng một vị trí như nhau nhưng một người có động lực làm việc còn người kia thì không do nhận thức của họ về các khái niệm trên là khác nhau

1.2.4. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland

Đầu những năm 1940, Abraham Maslow đã cho ra mắt mô hình tháp nhu cầu Maslow của mình, đề cập đến những nhu cầu cơ bản của con người. Sau đó, David McClelland cũng đã có những nghiên cứu về cách thức mà con người thỏa mãn nhu cầu của họ. Năm 1961, ông cho ra mắt cuốn sách “The Achieving Society”, trong đó ông đã xác định ba nhu cầu mà mọi người đều có: nhu cầu thành tích, nhu cầu liên kết và nhu cầu quyền lực. Mọi người trong chúng ta sẽ có những đặc điểm khác nhau tùy thuộc vào động cơ chi phối bản thân.

Theo McClelland, những nhu cầu, động cơ này được xây dựng và học hỏi từ kinh nghiệm thực tế trong cuộc sống và đặc điểm riêng của từng cá nhân. Theo đó, bất kể giới tính, văn hóa, tuổi tác, sự giàu có,... của mỗi người ra sao, thì họ đều có ba động lực thúc đẩy, đồng thời một trong số đó sẽ là động lực thúc đẩy chính cho chúng ta.

Lý thuyết của McClelland có rất nhiều tên gọi khác nhau như: Lý thuyết nhu cầu của McClelland, Lý thuyết Ba nhu cầu, Lý thuyết nhu cầu được học, Lý thuyết Giá trị kỳ vọng về động lực,... Một số người xem lý thuyết của McClelland là phần mở rộng của mô hình tháp nhu cầu Maslow.

Nhu cầu thành tích (Achievement)

Nhu cầu thành tích là động lực mang tính cảm xúc hướng tới sự tiến bộ nhanh chóng, hoàn thành nhiệm vụ, đạt được sự thành công, hiệu suất công việc cao,... Nếu là họa sỹ thì chúng ta mong muốn vẽ ra được một bức tranh

nổi tiếng, nếu là luật sư thì chúng ta muốn thắng kiện và được công nhận,... Đây là nhu cầu thúc đẩy chúng ta thực hiện công việc, thậm chí đấu tranh cho mục tiêu mà mình muốn đạt được.

Nhu cầu liên kết (Affiliation)

Nhu cầu liên kết là nhu cầu được kết nối, gắn kết với mọi người, được người khác yêu thích và chấp nhận. Những người có nhu cầu liên kết tìm cách làm việc theo nhóm bằng cách tạo ra các mối quan hệ thân thiện và lâu dài, mong muốn được các thành viên trong nhóm yêu thích. Họ có xu hướng thích hợp tác với mọi người hơn là cạnh tranh với họ.

Nhu cầu quyền lực (Power)

Nhu cầu quyền lực tự là một động lực hướng tới địa vị, ảnh hưởng, kiểm soát người khác và chiến thắng. Những cá nhân có nhu cầu quyền lực cao mong muốn được tôn trọng và có uy quyền đối với người khác. Những người này là những người mạnh mẽ và có thể phù hợp nhất với các vị trí lãnh đạo. Thông thường những người có nhu cầu quyền lực cao được chia thành 2 nhóm: Cá nhân và Tổ chức

Một thời gian sau, năm 1988, McClelland đã bổ sung thêm nhu cầu thứ tư là “Tránh né”. Nhu cầu này có chức năng thúc đẩy mọi người tránh những tình huống khó chịu. Những động cơ né tránh này bao gồm sợ bị từ chối, sợ thất bại, sợ thành công hoặc những lo lắng chung chung. Bằng cách né tránh những tình huống gây ra nỗi sợ hãi này, họ nghĩ rằng họ đã tìm ra một giải pháp an toàn và nhu cầu được đáp ứng.

Lý thuyết của McClelland được áp dụng để quản lý các nhóm trong công ty bằng cách xác định và phân loại mọi thành viên trong nhóm. Bằng cách hiểu rõ mọi người, chúng ta có thể quản lý kỳ vọng của họ, từ đó điều hành nhóm một cách suôn sẻ.

Vận dụng các học thuyết để tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

Thông qua tổng quan các học thuyết về tạo động lực, luận văn thấy rằng có thể vận dụng các học thuyết này ở các khía cạnh khác nhau. Vận dụng Lý thuyết nhu cầu và Lý thuyết của McClelland để xác định các nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp, để biết được họ cần gì và doanh nghiệp có thể đáp ứng các nhu cầu đó như thế nào từ các yếu tố của thù lao tài chính là lương, thưởng, phúc lợi. Từ đó xác định các nhân tố tạo ra sự thoả mãn cho người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc với năng suất và chất lượng cao. Xác định các yếu tố để tác động vào các yếu tố đẩy tạo phần thưởng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Bằng cách hiểu rõ mọi người, để có thể quản lý kỳ vọng của họ, từ đó điều hành một cách suôn sẻ và tạo động lực lao động.

Nhà quản trị dựa trên các nhu cầu thúc đẩy người lao động, thay đổi phong cách lãnh đạo của mình, phân công công việc và nhiệm vụ. Chẳng hạn như: các nhiệm vụ đòi hỏi tính thách thức, rủi ro cao là công việc yêu thích của những cá nhân có nhu cầu quyền lực cao, vì vậy hãy giao cho họ; các nhiệm vụ đơn giản hơn thì hãy giao cho những người có nhu cầu liên kết cao,... Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng tất cả mọi người đều hào hứng tham gia, tạo động lực và sự hài lòng trong công việc.

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

Như đã đề cập ở trên, hệ thống nhu cầu của Maslow và Lý thuyết của McClelland được áp dụng để quản lý các nhóm trong công ty bằng cách xác định và phân loại nhu cầu của thành viên trong nhóm. Bằng cách hiểu rõ mọi

người, chúng ta có thể quản lý kỳ vọng của họ, từ đó điều hành nhóm một cách suôn sẻ.

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

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

Nhu cầu của NLD 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 NLD. Hoặc cũng có thể được lấy ý kiến thông qua các cuộc họp của tổ chức công đoàn, Hội nghị tổng kết thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở.

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

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

Đối với NLD thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp NLD tái sản xuất sức lao động của mình, nó ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân NLD mà còn được dùng để duy trì nhu cầu cuộc sống hàng ngày của gia đình họ. Theo Điều 90, Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 do Quốc hội ban hành ngày 20/11/2019: *“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 trong hợp đồng lao động”*.

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

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

phần có liên quan trực tiếp đến doanh thu, điển hình là bộ phận kinh doanh. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương cho sản phẩm trực tiếp cá nhân hoặc tập thể.

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

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

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

Tiền lương giúp người lao động đáp ứng nhu cầu vật chất, tạo sự yên tâm về khoản thu nhập. Do vậy, để tiền lương tạo động lực cho NLD thì phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

Tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài

Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những người lao động trong doanh nghiệp, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số lượng và chất lượng lao động, không trả lương bình quân, chia đều. NLD nào có đóng góp nhiều hơn, tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại.

Công bằng bên ngoài chính là việc người lao động so sánh tiền lương mà họ nhận được với các công việc tương đương trên thị trường lao động hoặc so sánh với các công ty khác trong cùng lĩnh vực nơi họ làm việc. Việc đảm bảo công bằng bên ngoài thể hiện tính cạnh tranh của tiền lương trên thị

trường. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những NLD trong doanh nghiệp với những NLD ở các doanh nghiệp khác. Đảm bảo công bằng bên ngoài sẽ giữ chân được người lao động ở lại làm việc tích cực vì doanh nghiệp của mình và vì mình.

Tiền lương phải có tính hiệu quả.

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

Tiền lương phải có tác dụng kích thích NLD nỗ lực trong thực hiện công việc

Tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy NLD nỗ lực hơn trong thực hiện công việc, tuân thủ nội quy, kỷ luật để có thành tích tốt hơn, được hưởng mức lương cao hơn. Độ lớn của số lượng tiền người lao động nhận được sẽ có tác dụng kích thích người lao động nỗ lực làm việc, làm tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc.

1.3.3. Tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính

Khuyến khích tài chính được thực hiện bởi các chương trình tăng lương, các chương trình thưởng, cổ phiếu, cổ phần... Các khuyến khích tài chính cùng với tiền lương góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLD và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLD, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLD. Các chương trình khuyến khích này có thể

được thực hiện thường xuyên theo thời điểm vào cuối quý hoặc cuối năm, hoặc đột xuất (như tăng lương thường xuyên, tăng lương đột xuất, thưởng năng suất, chất lượng, thưởng cuối năm, thưởng tết, phân chia lợi nhuận quý, phân chia lợi nhuận năm, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới,...) để ghi nhận sự xuất sắc trong quá trình thực hiện công việc của NLĐ. Trên tổng thể có rất nhiều loại khuyến khích tài chính, mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình những khoản khuyến khích tài chính phù hợp nhất với tình hình sản xuất kinh doanh. Trong phạm vi luận văn này, tác giả lựa chọn yếu tố khuyến khích tài chính là tiền thưởng.

Tiền thưởng là một loại kích thích có tác động tích cực tới NLĐ. Các doanh nghiệp cạnh tranh nhau về nhân lực một cách gay gắt, đặc biệt là nhân lực có chất lượng. Do hiệu suất công việc bị ảnh hưởng và biến động rất lớn dựa vào hiệu suất lao động. Để kích cầu, tăng doanh thu thì doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức thưởng như là thưởng doanh thu, thưởng tăng năng suất chất lượng, thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu, thưởng theo phân chia lợi nhuận, thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới, giới thiệu khách hàng,...

Theo Lê Thanh Hà (2012), tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLĐ và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLĐ, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLĐ. Tiền thưởng là một dạng của khuyến khích tài chính được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Đây là khoản tiền ngoài tiền lương mà NLĐ nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc. Đó là khoản thù lao tác động đến hành vi lao động của NLĐ để họ thực hiện tốt hơn các tiêu chuẩn mà NSDLĐ đã đề ra.

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

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

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

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

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

1.3.4. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính

Phúc lợi tài chính góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLD, giúp họ luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động. Phúc lợi tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho NLD, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi làm tăng uy tín của tổ chức trên thị trường, giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và giữ chân lao động có trình độ cao đồng thời tạo động lực lao động cho nhân viên. Khi NLD gặp phải những rủi ro không đáng có, có thể gây ảnh hưởng tới sức khỏe thì chính những phúc lợi sẽ giúp giảm bớt các gánh nặng tài chính trong việc chăm lo cho họ thông qua chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm sức khỏe,...

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

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

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

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

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

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

Thực hiện chương trình phúc lợi gắn với chế độ công hiến vừa tạo được tính công bằng, vừa tạo được động lực lao động, tăng tính trách nhiệm trong công việc. Phúc lợi tài chính cũng cần gắn với mức độ công hiến của người lao động, như khi NLD đảm nhận các công việc khác nhau, các vị trí khác nhau thì được hưởng các gói bảo hiểm sức khỏe khác nhau, các phúc lợi nhà ở, xăng xe, điện thoại cũng khác nhau.

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

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

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

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

chính sách nhân sự, khích lệ nhân viên phù hợp.

1.4.2. Năng suất lao động

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

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

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

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

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

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

1.4.3. Sự gắn bó của người lao động

Một doanh nghiệp muốn hoạt động lâu dài và phát triển vững mạnh cần

có một đội ngũ nhân lực làm việc có trình độ chuyên môn, có đam mê và nhất là phải có sự trung thành và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của doanh nghiệp và là động lực lao động thúc đẩy không chỉ giúp người lao động làm việc tốt nhất mà giúp họ vượt lên để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Vậy, gắn kết sẽ giúp doanh nghiệp giữa chân được NLD, đặc biệt là NLD giỏi, nhiệt huyết với công.

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

1.5.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Chính sách pháp luật của nhà nước

Chính sách pháp luật của Nhà nước là cơ sở, khung pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Cụ thể là các chính sách về lao động, tiền lương, chính sách về tiền lương tối thiểu, chính sách về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi... tác động đến tiền lương ngày, tiền lương làm thêm, và sẽ tác động đến động lực lao động của NLD. Nếu các chính sách này càng có lợi cho NLD, động lực của NLD càng cao.

- Điều kiện kinh tế - xã hội

Các yếu tố về sự phát triển kinh tế - xã hội như chu kỳ kinh tế, mức sống dân cư, xu hướng lạm phát... hay các yếu tố về ổn định kinh tế - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Khi nền kinh tế đang trong tình trạng lạm phát, đa số NLD sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động. Nhu cầu an toàn của NLD được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi doanh nghiệp đã cùng chia sẻ rủi ro với họ. Tương tự,

việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của NLD cao hơn trong thời kỳ lạm phát cũng sẽ tạo cho NLD cảm giác an toàn, gắn bó với doanh nghiệp và nỗ lực làm việc, cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp.

1.5.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu và quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo doanh nghiệp

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

Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo doanh nghiệp là cách thức hay phương thức mà người lãnh đạo dùng để tác động vào người cấp dưới hay NLD để đạt được những mục tiêu kết quả nhất định. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp tới bầu không khí và động lực làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, chuyên quyền độc đoán đôi khi làm cấp dưới không phục, hoặc làm việc thiếu sự nhiệt tình và không có động lực làm việc. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu, nhược điểm riêng, không thể xác định

một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy NLD làm việc. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực làm việc của NLD hay động lực lao động trong tổ chức mà họ lãnh đạo.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

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

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

- Đội ngũ làm công tác nhân sự, tiền lương

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

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

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

Ngoài ra, năng lực của bộ phận khác có liên quan như trưởng các đơn vị, bộ phận cũng ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính. Ví dụ như bộ phận kế toán thực hiện phân bổ nguồn và thực hiện chi trả lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động cũng có những ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại các doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

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

- Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Giao nhận hàng không AAL

Công ty cổ phần Giao nhận hàng không AAL là một trong những công ty giao nhận chuyên phát hàng đầu tại Việt Nam, Công ty có trụ sở chính ở Miền Bắc và chi nhánh ở miền Trung, miền Nam. Dịch vụ giao nhận chuyên phát được thực hiện bằng cả đường bộ và đường hàng không. Với sứ mệnh,

tầm nhìn là cung ứng dịch vụ đồng bộ nhằm đáp ứng mọi nhu cầu vận chuyển sản phẩm, hàng hoá, tài liệu, thư tín của khách hàng với giải pháp tối ưu, sáng tạo và giá cả cạnh tranh. Trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ vận chuyển có phương pháp quản lý tiên tiến với các giải pháp sáng tạo và công nghệ vượt trội, hướng đến một doanh nghiệp có hệ thống chất lượng dịch vụ đạt chuẩn trên phạm vi toàn cầu. Với phương châm “Nhận hàng ngay - Giao liền tay”.

Tại Công ty cổ phần Giao nhận hàng không AAL mức lương trả theo vị trí chức danh công việc và khi thị trường có sự biến động của giá cả thì tiền lương luôn được điều chỉnh kịp thời. Đây là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến động lực làm việc của nhân viên, người lao động trong Công ty. Do đặc thù công việc, ngoài lương theo vị trí chức vụ, Công ty còn có thưởng theo doanh thu của Công ty. Phần tiền thưởng này tùy vào kết quả kinh doanh và được xét theo quý. Việc xác định tiền thưởng theo kết quả kinh doanh tạo động lực kích thích người lao động làm việc và quan tâm đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp.

Các chế độ thưởng và phúc lợi tài chính đa dạng, phù hợp với từng nhóm đối tượng. Chẳng hạn như đối với bộ phận lái xe do đặc thù công việc nên được xây dựng các chế độ phúc lợi đặc thù. Công ty luôn duy trì tiền thưởng tết âm lịch tương ứng bằng một tháng lương ghi trong hợp đồng lao động hoặc mức lương theo thoả thuận.

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

- Kinh nghiệm của Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hoá Tân Sơn Nhất (TECS)

Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hoá Tân Sơn Nhất (TECS) là

Công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ hàng hoá đường hàng không. Được thành lập trên cơ sở hợp tác giữa Tổng công ty Hàng không Việt Nam và Công ty Sửa chữa máy bay A41- Quân chủng Phòng không không quân - Bộ Quốc phòng. Phương châm hành động thể hiện ở giá trị cốt lõi của Công ty “Trách nhiệm - An toàn - Nhanh chóng - Hiệu quả”. Công ty chú trọng đầu tư vào công nghệ và nguồn nhân lực. Tiền lương của công ty luôn được trả đúng thời điểm và được trả cao hơn so với các công ty trong cùng lĩnh vực đang hoạt động ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh. Ngoài lương cứng, công ty duy trì đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng để trả lương kinh doanh và để xét thưởng. Các chế độ phúc lợi phong phú và gắn với đặc thù công việc của từng nhóm lao động, như nhóm trực tổng đài, nhóm khai thác, giao phát.

Nguồn nhân lực được công ty đặc biệt quan tâm, ngoài các chế độ lương thưởng phúc lợi tốt, Công ty còn chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động vào các đợt lễ tết, các ngày của chị em phụ nữ như 8/3, 20/10.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần dịch vụ giao nhận TNT

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

- Sử dụng tiền lương như là một công cụ kích thích vật chất, đòn bẩy kinh tế để tạo động lực lao động cho người lao động. Xây dựng hệ số lương vị trí, chức danh công việc gắn với mức lương trên thị trường để trả lương phù hợp với mức độ đóng góp của từng vị trí công việc. Xác định việc trả lương gắn với mức độ hoàn thành công việc và đóng góp của từng người lao động cho doanh nghiệp.

- Xây dựng cách tính tiền thưởng theo hệ số đánh giá kết quả thực hiện

công việc và đánh giá kết quả nội bộ để xét thưởng cuối năm. Công ty cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc gắn với chức năng và nhiệm vụ được giao để đánh giá.

- Cần linh hoạt trong việc xây dựng các chế độ phúc lợi cho người lao động, gắn một số chế độ phúc lợi gắn với mức độ đóng góp của người lao động trong Công ty.

- Chính sửa, bổ sung, hoàn thiện và sớm ban hành quy chế trả lương áp dụng hàng năm. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng trong việc trả lương tại Công ty và là cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát các khoản chi cho người lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT được đăng ký lần đầu vào ngày 8 tháng 7 năm 2013. Đến nay sau khoảng 10 năm hoạt động trên lĩnh vực giao nhận hàng hoá trong nước qua đường hàng không, Công ty đã gây dựng được danh tiếng cũng như lượng khách hàng ổn định, gặt hái được nhiều thành công trong lĩnh vực này. Không những vậy, để làm phát triển cũng như mở rộng nguồn thu nhập, Công ty còn mở rộng ra các ngành nghề liên quan đến vận chuyển hàng hoá.

Xuất phát điểm từ một doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng Công ty luôn đặt phương châm: “Luôn đặt uy tín lên hàng đầu, nhận đầy cam kết và chuyên hết niềm tin”, mang đến những trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, xây dựng môi trường làm việc năng động và chuyên nghiệp.

Năm 2018, Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT đăng ký thay đổi lần thứ 5, ngày 09 tháng 08 năm 2018 tại Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội.

Khái quát về thông tin của Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT:

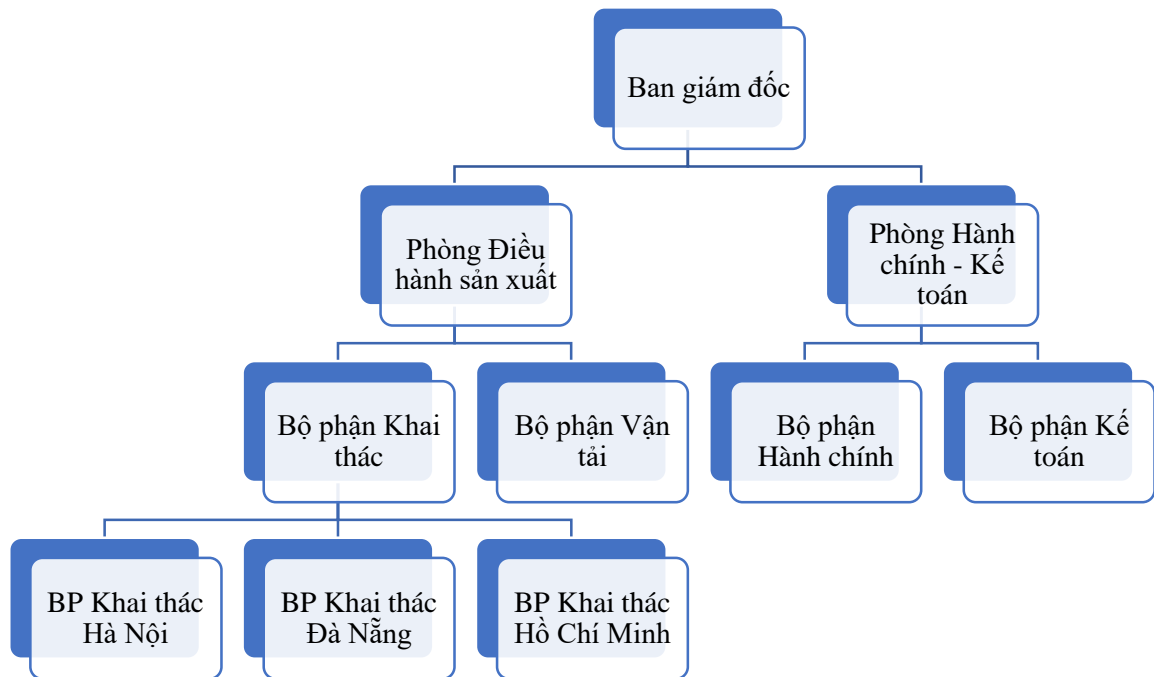
Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT

Tên quốc tế: TNT FORWARDING SERVICES JOINT STOCK
COMPANY

Tên viết tắt: TNT FORWARDING SERVICES.JSC

Trụ sở chính: Số 1/100, ngõ Hoà Bình 7, phố Minh Khai, Phường Minh Khai, Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty

Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán, Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận cụ thể như sau:

Giám Đốc: Là bộ phận quản lý cao nhất trong Công ty có nhiệm vụ điều hành mọi hoạt động của Công ty và các chi nhánh. Giám Đốc có trách nhiệm quản lý chung và quản lý trực tiếp phòng phòng nghiệp vụ, kế toán, kiểm soát chất lượng sản xuất.

Phòng Hành chính – Kế toán: Là bộ phận thực hiện chức năng quản lý nhân sự, nghiên cứu, bố trí lao động phù hợp với tính chất của công việc. Đối với công ty có tính chất doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc gộp phòng hành chính và kế toán hoàn toàn không gây ảnh hưởng tới chất lượng công việc. Tại vị trí này, họ có nghĩa vụ chăm lo đời sống sức khỏe người lao động góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty. Đồng thời thực hiện chức năng tham khảo cho giám đốc về công tác quản lý tài chính của Công ty

đảm bảo cho Công ty làm ăn có lãi, đời sống, thu nhập của Công ty ngày càng cao. Chấp hành đúng pháp luật về kế toán tài chính và luật thuế nhà nước. Thực hiện những công việc về tài chính kế toán theo đúng chuẩn mực kế toán mà nhà nước quy định, nguyên tắc kế toán hiện hành.... Cùng với các bộ phận khác trong Công ty tạo nên hệ thống thông tin quản lý năng động, hiệu quả.

Phòng Điều hành sản xuất: có nhiệm vụ nhập xuất hàng hoá, vận chuyển và kiểm soát hàng hoá của khách hàng và hỗ trợ các dịch vụ liên quan. Là bộ phận trực tiếp đối với quy trình hoạt động của công ty. Là bộ phận quan trọng trong việc liên kết, gắn bó và tìm kiếm các khách hàng tiềm năng cho Công ty.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022

Bảng 2.1: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1. Doanh thu BH và CCDV	01	46.343.541.467	52.343.137.948	91.203.256.997
2. Các khoản giảm trừ DT	02	0	0	0
3. Doanh thu về BH và CCDV (10=1-2)	10	46.343.541.467	52.343.137.948	91.203.256.997
4. Giá vốn bán hàng	11	45.017.740.269	48.347.288.593	85.889.088.623
5. Lợi nhuận gộp về BH và CCDC (20=10-11)	20	1.325.801.198	3.995.849.355	5.314.168.374
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	806.642	23.019.845	9.152.023
7. Chi phí tài chính	22	478.062.323	532.103.979	650.516.976

Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	23	0	0	0
8. Chi phí quản lý DN	24	2.708.107.080	3.259.539.892	4.550.362.316
9. Lợi nhuận thuần từ HĐKD (30=20+(21-22)-(24+25))	30	(1.859.561.563)	227.225.329	122.441.105
10. Thu nhập khác	31	1.870.157.450	1.060.596.345	1.727.000
11. Chi phí khác	32	1.457.421.509	1.188.354.238	237.610
12. Lợi nhuận khác (40=31-32)	40	412.735.941	(127.757.893)	1.489.390
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50=30+40)	50	(1.446.825.622)	99.467.436	123.930.495
14. Chi phí thuế TNDN	51	2.119.177	15.229.343	25.514.058
15. Lợi nhuận sau thuế TNDN (60=50-51-52)	60	(1.448.944.799)	84.238.093	98.416.437

Nguồn: Bộ phận Kế toán

Dựa vào bảng Báo cáo tài chính của 3 năm (2020, 2021, 2022) ta thấy doanh thu qua các năm có chiều hướng tăng, chứng tỏ rằng Công ty hoạt động tốt, đang trên đà phát triển.

Tại các khoản mục chi phí, trong 3 năm có chiều hướng tăng, điều này đang chứng tỏ rằng Công ty đang tập chung để đầu tư vào chi phí bán hàng, nâng cấp, bảo hành,... nhằm mục đích tăng doanh thu cho Công ty.

Kết quả hoạt động kinh doanh chính của Công ty: Năm 2020, lợi nhuận thuần âm 1.859.561.563 đồng, nhưng đến năm 2022, Công ty đã tăng lên là 122.441.105 đồng (tăng 106,5%), để có được sự tăng trưởng cao, như vậy, Công ty đã tăng mức chi phí lên cao, hỗ trợ tập trung vào việc tạo lực đẩy cho

sự phát triển từ trạng thiết bị máy móc đến nguồn nhân lực. Năm bất được thời điểm vàng khi tình hình kinh tế của cả nước đang bị trì trệ vì dịch bệnh, ngành nghề trong lĩnh vực Logistic đang rất được quan tâm, Công ty đã tận dụng thời điểm này để lấy lại vị thế cho Công ty cũng như đem lại sự bứt phá về doanh thu, và lợi nhuận.

Kết quả kinh doanh từ hoạt động khác của công ty đang có chiều hướng giảm xuống (đến năm 2022 giảm còn 1.489.390 đồng, điều này cho thấy công ty đang trú trọng vào việc dòng tiền thu nhập chính từ lợi nhuận thuần đang cũng là dòng tiền ổn để duy trì sự thịnh vượng của Công ty sau này. Tuy lợi nhuận khác của Công ty trong năm 2021 đến năm 2022 đã tăng lên 101,2%.

Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong 3 năm thông qua chỉ tiêu lợi nhuận kế toán trước thuế ta thấy 2022 tăng hơn 108,5% (tăng 1.322.895.127 đồng) so với năm 2020.

Sau khi thông qua số liệu của Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2020-2022 ta thấy rõ nhất về việc doanh thu và lợi nhuận của Công ty tăng mạnh. Mặc dù chi phí tăng nhưng lại đem lại nguồn thu nhập lớn cho toàn Công ty, chứng tỏ sự đầu tư này là đúng đắn. Với đà phát triển như vậy thì trong những năm tới Công ty sẽ ngày càng phát triển và có chỗ đứng vững chắc trong cả nước.

2.1.4. Nguồn nhân lực của Công ty

Nguồn nhân lực là một nguồn lực chính quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Một công ty vững mạnh đồng nghĩa với việc nguồn nhân lực dồi dào, ổn định, chất lượng con người đi đôi với chất lượng lao động. Chính vì vậy, tại mỗi thời điểm, ngành nghề khác nhau, doanh nghiệp luôn đưa ra những tiêu chí lựa chọn nhân sự phù hợp với văn hoá, công việc của họ với mục đích chung về doanh thu, lợi nhuận của công ty. Đây cũng là một khoản đầu tư xứng đáng mà các nhà điều hành quan tâm như một chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững.

Từ khi thành lập, Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT vẫn luôn

giữ được sự ổn định về nguồn nhân lực của Công ty. Cụ thể về bộ phận quản lý gồm có 5 người bao gồm Giám đốc, phó Giám đốc và trưởng các bộ phận. Về lực lượng người lao động tại công ty, chủ yếu nằm ở bộ phận khai thác được chia đều tại 3 điểm chính của các đầu địa điểm văn phòng tại Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT giai đoạn 2020 - 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1. Tổng số	114	100	104	100	96	100
2. Tính chất lao động						
Trực tiếp	86	75,4	66	63,5	62	64,6
Gián tiếp	28	24,6	38	36,5	34	35,4
3. Cơ cấu giới						
Nam	98	86,0	86	82,7	82	85,4
Nữ	16	14,0	18	17,3	14	14,6

Nguồn: Phòng Hành chính - Kế toán

Dựa vào đặc điểm ngành nghề của công ty trong lĩnh vực vận chuyển hàng hoá. Nguồn lực lao động trực tiếp chiếm phần lớn trong tổng số lao động của công ty. Với cách phân loại thành hai loại là “lao động trực tiếp” và “lao động gián tiếp”, ta thấy chủ yếu ở bộ phận sản xuất sẽ chiếm số lượng người lao động cao hơn nhiều so với các bộ phận còn lại. Cụ thể như sau:

Năm 2020, Số lao động trực tiếp là 86 người, chiếm 75,4%, cao hơn nhiều so với số lao động gián tiếp chỉ là 28 người (chiếm 24,6%). Đến năm 2022, sự chênh lệch này cũng không có sự thay đổi nhiều, cụ thể là 62 người

là lao động trực tiếp (chiếm 64,6%) còn lại là 34 người lao động gián tiếp (chiếm 35,4%).

Xét về cơ cấu giới, năm 2020, số lao động nam chiếm 86% (cụ thể là 98 người) là số lao động nữ chỉ ở mức 14% (cụ thể là 16 người). Năm 2021, số lao động nam chiếm 82,7% (cụ thể là 86 người) là số lao động nữ chiếm 17,3% (cụ thể là 18 người). Đến năm 2022, số lao động nam chiếm 85,4% (cụ thể là 82 người) là số lao động nữ chỉ ở mức 14,6% (cụ thể là 14 người).

Thông qua bảng phân tích trên ta thấy được rõ về tính chất công việc tại Công ty, đối với một công ty chuyên về chuyên ngành vận chuyển nói chung và đối với tính chất công việc của từng doanh nghiệp nói riêng thì việc chênh lệch giới tính trong Công ty là điều không thể tránh khỏi. Đối với Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT, mỗi công việc sẽ được phân chia phù hợp với từng người dựa theo năng lực và nhu cầu của NLĐ. Chủ yếu ở bộ phận lao động trực tiếp yêu cầu về sức khỏe, khá cao. Đặc biệt các công việc tay chân như bê vác, vận chuyển,... Công ty sẽ ưu tiên hơn về giới tính nam để đảm bảo lượng không việc không bị ảnh hưởng với các yếu tố bên ngoài. Còn về phần lao động gián tiếp, chủ yếu là các công việc hành chính, kế toán liên quan đến tiền bạc, giấy tờ cần sự tỉ mỉ, chi tiết và khéo léo hơn cũng như yêu cầu về kinh nghiệm, bằng cấp cao hơn. Mỗi bộ phận có tính chất riêng nên việc phân chia như vậy hoàn toàn hợp lý đối với tình hình và con người tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT nói riêng và ngành nghề logistics nói chung.

Xét về cơ cấu tuổi, đa số nguồn lực lao động của công ty nằm ở độ tuổi 22- 36. Ở bộ phận quản lý sẽ ở độ tuổi từ 37 trở lên. Với phương châm “con người đi trước công việc theo sau” Công ty luôn tạo cho nhân viên một không gian thoải mái, năng động, hỗ trợ nhiệt tình trong quá trình làm việc và phát triển. Không chỉ vậy, với ưu thế của lớp trẻ sẽ tạo ra nguồn năng lực sôi động,

niệt huyết hăng say lao động,... hỗ trợ lẫn nhau tạo một lực đẩy cho Công ty để nâng cao chất lượng về con người và công việc.

Tuy nhiên, đối với đội ngũ lao động này thì nhu cầu vật chất và tinh thần rất lớn và họ mong muốn được tận dụng hết năng lực của mình vào hoạt động kinh doanh, học hỏi, giao tiếp, nhu cầu khẳng định mình rất cao... Do đó, Công ty phải có những biện pháp thích hợp để đáp ứng những nhu cầu đó, ngoài ra Công ty cần xây dựng đầy đủ các chính sách cho người lao động và không ngừng hoàn thiện các chính sách này, tạo điều kiện và môi trường thuận lợi, giúp người lao động an tâm làm việc, phát huy năng lực để góp phần mang lại hiệu quả cao cho Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

2.2.1. Xác định thực trạng nhu cầu của người lao động

Xác định nhu cầu của người lao động được Công ty thực hiện dựa trên quy chế dân chủ, hàng năm Công ty tổ chức Hội nghị người lao động, thông qua buổi hội nghị này, người lao động được bày tỏ ý kiến của mình, đặc biệt là các ý kiến liên quan đến các góp ý về tiêu chí đánh giá xác định kết quả thực hiện công việc, các ý kiến về tiền lương, tiền thưởng, gia tăng và bổ sung các chế độ phúc lợi.

Bên cạnh đó, tại các cuộc họp của phòng, bộ phận, các tổ người lao động cũng có thể đề bạt về các nguyện vọng, ý kiến cá nhân của mình. Tuy nhiên, nếu người quản lý trực tiếp không báo cáo với lãnh đạo Công ty, thì lãnh đạo Công ty sẽ không nắm bắt được các nhu cầu này. Do vậy, đối với các hình thức này, chưa mang lại hiệu quả cao vì phần lớn còn e dè, né tránh.

Nhìn chung, các nhu cầu đầu tiên được đề cập đến thường là: đáp ứng các nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại...; tiếp đến là nhu cầu an toàn, tích lũy, đặc biệt khi dịch Covid-19 xảy ra người lao động phải có tiền tích lũy để trang trải cuộc sống.

Bên cạnh đó, một số người lao động có nhu cầu được trao quyền, nhu cầu được thăng tiến, nhu cầu học tập nâng cao trình độ... các nhu cầu này của mỗi người lao động cũng khác nhau và không ngừng thay đổi. Trong Công ty có sự khác biệt về nhu cầu của người lao động theo chức danh, tính chất công việc như: đối với khối nhân viên văn phòng, nhân viên khai thác, nhân viên lái xe,... thì nhu cầu được coi là quan trọng nhất đa phần là mức tiền lương, phúc lợi, đảm bảo công việc ổn định, thu nhập cao và bố trí công việc phù hợp với khả năng, sở trường.

Tóm lại, thông qua các kênh thông tin khác nhau, Công ty cũng đã nắm bắt được các nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, hàng năm hoặc định kỳ 6 tháng một lần, Công ty cũng nên có hệ thống xác định nhu cầu của người lao động nói chung một cách chính thống.

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

Thu nhập của người lao động tại Công ty bao gồm: Tiền lương theo chức danh công việc (**Lcd**); Tiền lương cho những ngày nghỉ có lương theo quy định của Bộ luật Lao động; Thu nhập khác (nếu có) như: tiền làm thêm giờ, tiền ăn trưa, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi.

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

Công thức tính

$$\mathbf{Lcd} = (\mathbf{Mức\ lương\ chức\ danh} + \mathbf{Pci}) \times \mathbf{Ntti} / \mathbf{Ncđt}$$

Trong đó:

Mức lương chức danh công việc của người lao động (**MLi**), Phụ cấp tiền lương (**Pci**) của người lao động *i* (nếu có); Số ngày công làm việc thực tế của người lao động *i* (**Ntti**);

Số ngày công làm việc theo chế độ (**Ncđt**)

$$\mathbf{Ntti} = \mathbf{Nlvi} + \mathbf{Nlvlti} \times \mathbf{3} + \mathbf{Nnlvi} + \mathbf{Nndti}$$

- + Nlvi: Những ngày đi làm thực tế theo dương lịch.
- + Nlvlti: Những ngày làm việc vào ngày Lễ, Tết.
- + Nnlti: Những ngày Lễ, Tết được hưởng nguyên lương.
- + Nndti: Những ngày tham gia hội họp, học tập, đào tạo.
- **Ncđt**: Số ngày công làm việc theo chế độ: 26 ngày/ tháng.

***) Mức lương chức danh của công ty**

Dựa trên các bảng lương chức danh công việc của Công ty, Công ty xác định để tính tiền lương chức danh cho người lao động. Các mức lương chức danh công việc được quy định ở các bảng sau:

Bảng 2.3: Bảng lương chức danh theo vị trí công việc tại Công ty

Đơn vị tính: 1000 đồng

Mã số	Chức danh công việc	Bậc/Mức lương					Ghi chú
		1	2	3	4	5	
QL01	Giám đốc	16.500	19.500	22.500	25.500	28.500	
QL02	Phó Giám đốc	13.500	16.500	19.500	22.500	25.500	
QL03	Trưởng Chi nhánh	10.500	13.500	16.500	19.500	21.500	
CD01	Trưởng phòng, bộ phận	9.000	10.500	12.000	13.500	15.000	
CV04	Nhân viên, thủ quỹ, kế toán	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	
LX01	Lái xe	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	
NV02	Trưởng ca khai thác	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	
NV03	NV khai thác	5.000	6.500	7.000	7.500	8.000	

Nguồn: Bộ phận Kế toán

Đây là mức lương đã được Công ty áp dụng từ năm 2019 cho đến nay, năm 2019, tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước ban hành theo Nghị định

90/2019/NĐCP ngày 15/11/2019 đã quy định tiền lương tối thiểu vùng 1 là 4.420.000 đồng/tháng. Ngày 1/7/2022 Nhà nước điều chỉnh tiền lương tối thiểu vùng 1 lên 4.680.000 đồng/tháng. Nếu so sánh với mức lương này thì mức lương chức danh bậc 1, bậc thấp nhất trong Công ty cũng cao hơn mức quy định về tiền lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định. Cho nên, khi Nhà nước điều chỉnh tiền lương tối thiểu vùng, Công ty không điều chỉnh hệ thống bảng lương chức danh. Dưới đây là bảng tiền lương bình quân tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT giai đoạn 2020 - 2022:

Bảng 2.4: Tiền lương bình quân tại Công ty

Đơn vị tính: Triệu đồng/người/tháng

Tiêu chí	2020	2021	2022
TLBQ chung toàn Công ty	8,523	8,647	8,756
TLBQ Khối CB quản lý	16,570	18,950	19,520
TLBQ người lao động	6,872	7,515	8,273

Nguồn: Bộ phận Kế toán

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

Để làm rõ được nội dung trên, tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích bằng cách lập bảng phân tích ý kiến của người lao động thuộc Công ty. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Tiền lương được chi trả phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	0	8	42	21	16
	Tỷ lệ %	0	9,2	48,3	24,1	18,4
Tiền lương được trả cao hơn so với các công ty khác	Số phiếu	8	10	41	23	5
	Tỷ lệ %	9,2	11,5	47,1	26,4	5,7
Tiêu chí trả lương được đánh giá rõ ràng	Số phiếu	5	16	47	15	4
	Tỷ lệ %	5,7	18,4	54,0	17,2	4,6
Tiền lương được trả công bằng giữa những người lao động	Số phiếu	5	13	49	13	7
	Tỷ lệ %	5,7	14,9	56,3	14,9	8,0
Tiền lương tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	6	9	37	20	15
	Tỷ lệ %	6,9	10,3	32,2	23,0	17,2

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

Số liệu từ bảng 2.5 ta thấy: với tiêu chí đánh giá – “*Tiền lương được chi trả phù hợp dựa trên kết quả thực hiện công việc*” có 16 phiếu chiếm 18,4% số lao động đánh giá rất cao, có 21 phiếu chiếm 24,1% số lao động đánh giá cao, có 42 phiếu chiếm 48,3% số lao động đánh giá bình thường, có 8 phiếu chiếm 9,2% đánh giá thấp và không có phiếu ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,52 điểm, số điểm này trên mức bình thường.

Thấp nhất là tiêu chí “*Tiền lương được đánh giá rõ ràng*” có 4 phiếu chiếm 4,6% số lao động đánh giá rất cao, có 15 phiếu chiếm 17,2% số lao động đánh giá cao, có 47 phiếu chiếm 54% số lao động đánh giá bình thường, có 16 phiếu chiếm 18,4% đánh giá thấp và có 5 phiếu chiếm 5,7% đánh giá ở

mức rất thấp; điểm đánh giá bình quân của các mức độ đánh giá đạt 2,97 điểm này gần với mức bình thường.

Với các nội dung đánh giá còn lại kết quả đều nhận được sự đánh giá tích cực từ phía người lao động, đều có điểm đánh giá bình quân cao hơn mức bình thường, mức 3. Đặc biệt tiêu chí “*Tiền lương tạo động lực đối với người lao động*” có 15 phiếu chiếm 17,2% số lao động đánh giá rất cao, có 20 phiếu chiếm 23% số lao động đánh giá cao, có 37 phiếu chiếm 32,2% số lao động đánh giá bình thường, có 9 phiếu chiếm 10,3% đánh giá thấp và có 6 phiếu chiếm 6,9% đánh giá ở mức rất thấp; điểm đánh giá bình quân của các mức độ đánh giá đạt 3,33 điểm này cao hơn mức bình thường.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do phương pháp trả lương cho người lao động phần lớn dựa vào mức lương chức danh công việc và thời gian làm việc thực tế của người lao động. Mức lương chức danh công việc thấp thì tiền lương thấp mặc dù người lao động đi làm đầy đủ. Do cách tính lương của Công ty đơn giản nên người lao động dễ nhận thấy là tiền lương hàng tháng phụ thuộc vào số ngày thực tế làm việc. Mặt khác, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc còn chưa được áp dụng nên việc trả lương thời gian đơn giản này dễ dẫn đến người lao động không tích cực phấn đấu làm tăng năng suất và hiệu quả làm việc. Đây là yếu tố Công ty cần xem xét đưa ra biện pháp để họ phấn đấu, nỗ lực hơn nữa, gắn tiền lương với năng suất và hiệu quả công việc của cá nhân người lao động và toàn Công ty.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính

Hàng năm, Công ty cũng xét thưởng cho người lao động, tuy nhiên việc xem xét đến các danh hiệu thi đua chưa được Công ty chú trọng. Tuy nhiên, tùy vào các dịp lễ tết Công ty, ngoài việc vẫn được trả lương theo quy định của pháp luật, Công ty sẽ cân đối kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh để quyết định mức thưởng cho người lao động. Tại Công ty hiện đang thực hiện các chế độ thưởng:

- Thưởng dịp lễ tết và;

- Thưởng theo doanh thu của công ty

Tiền thưởng hàng năm bình quân của công ty được tổng hợp như sau:

Bảng 2.6: Tiền thưởng bình quân tại Công ty

Tiêu chí	Đơn vị tính	2020	2021	2022
Tiền thưởng bình quân	Triệu đồng/người	6,587	6,674	7,756
Chênh lệch	Triệu đồng	-	0,087	1,082
Tỷ lệ tăng	%	-	1,3	16,2

Nguồn: Bộ phận Kế toán

Năm 2020 và 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, đặc biệt là năm 2020 bị ảnh hưởng nặng nề nên công ty mặc dù là Công ty giao nhận vẫn được phép hoạt động nhưng hạn chế nên Công ty cố gắng vẫn đảm bảo các khoản thưởng cho người lao động. Do vậy, theo số liệu kế toán cung cấp, tiền thưởng bình quân của hai năm này không chênh lệch nhau nhiều, chỉ chênh 87.000 đồng khoảng 1,3%. Riêng năm 2022, hoạt động của công ty có nhiều khởi sắc, tiền thưởng đã tăng lên bình quân mỗi người hơn triệu đồng (1,082 triệu đồng) nếu xét về tỷ lệ tăng so với năm 2021 là 16,2%.

Quỹ khen thưởng được hình thành, quản lý, sử dụng theo quy định tài chính của Công ty, quỹ khen thưởng sẽ được thay đổi phù hợp theo tình hình kinh doanh của Công ty tại thời điểm khen thưởng và có sự phê duyệt của Giám đốc và các trưởng bộ phận tại Công ty

Danh sách khen thưởng được công khai minh bạch rõ ràng dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được ban hành và triển khai đến các phòng ban bộ phận.

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

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	Số phiếu	6	17	37	18	9
	Tỷ lệ %	6,7	19,5	42,5	20,7	10,3
Tiêu chí xét thưởng rõ ràng	Số phiếu	0	8	41	21	17
	Tỷ lệ %	0	9,2	47,1	24,1	19,5
Mức thưởng hợp lý	Số phiếu	4	10	31	22	20
	Tỷ lệ %	4,6	11,5	35,6	25,3	23,0
Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	2	7	30	26	22
	Tỷ lệ %	2,3	8,1	34,5	29,9	25,3

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

Theo kết quả khảo sát, ta thấy rằng đa số người lao động đều đánh giá về tiền thưởng tại Công ty cao hơn mức 3 là mức rất cao. 100% các tiêu chí đều có mức độ đánh giá cao hơn mức bình thường.

Với tiêu chí “*Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc*” có 6 phiếu chiếm 6,7% đánh giá rất thấp, có 17 phiếu chiếm 19,5% đánh giá thấp, có 37 phiếu chiếm 42,5% đánh giá bình thường, có 18 phiếu chiếm 20,7% đánh giá cao và chỉ có 9 phiếu chiếm 10,3% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 3,08. Phân tích tương tự với các tiêu chí còn lại.

Tiêu chí “*Tiêu chí xét thưởng rõ ràng*” không có phiếu đánh giá rất thấp, có 8 phiếu chiếm 9,2% đánh giá thấp, có 41 phiếu chiếm 47,1% đánh giá bình thường, có 21 phiếu chiếm 24,1% đánh giá cao và có 17 phiếu chiếm 19,5% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 3,54.

Tiêu chí “*Mức thưởng hợp lý*” có 4 phiếu chiếm 4,6% đánh giá rất thấp, có 10 phiếu chiếm 11,5% đánh giá thấp, có 31 phiếu chiếm 35,6% đánh giá bình thường, có 22 phiếu chiếm 25,3% đánh giá cao và chỉ có 20 phiếu chiếm 23% đánh giá rất cao. Điểm bình quân của tiêu chí này là 3,51 đây là mức đánh giá khá cao việc này nhằm phản ánh tâm lí NLD thúc đẩy họ trong công việc.

Với tiêu chí đánh giá “*Tiền thưởng tạo động lực đối với người lao động*” có 22 phiếu chiếm 25,3% số lao động đánh giá rất cao, có 26 phiếu chiếm 29,9% số lao động đánh giá cao, có 30 phiếu chiếm 34,5% số lao động đánh giá bình thường, có 7 phiếu chiếm 8,1% ở mức thấp và có 2 chiếm 2,3% đánh giá rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,68 điểm. Điều này phản ánh chính sách thưởng hiện nay của Công ty đang nằm trong mức hợp lý để kích thích NLD làm việc. Mặc dù các tiêu chí trước được đánh giá chỉ trên mức trung bình nhưng người lao động vẫn khẳng định tiền thưởng tạo động lực cho họ làm việc tại Công ty nên có điểm bình quân cao hơn hẳn.

Do đặc thù trong hai năm vừa qua có sự tác động của dịch bệnh Covid-19 nên các mức thưởng hầu như ít thay đổi, chủ yếu là khen thưởng theo định kỳ, chưa có khen thưởng đột xuất. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong chính sách tiền thưởng của Công ty. Mặc dù vậy, các chính sách thưởng của Công ty đã đáp ứng được phần nào nhu cầu của người lao động, tuy nhiên để thực sự tạo động lực cho người lao động hăng say, tích cực làm việc, trong thời gian tới Công ty cần bổ sung, chỉnh sửa và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực lao động của người lao động thông qua các chế độ thưởng. Công ty nên xem xét và điều chỉnh lại các hình thức thưởng sao cho phù hợp hơn, cũng như cần thêm những hình thức thưởng khác.

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

Đối với phúc lợi bắt buộc, Công ty luôn đảm bảo các phúc lợi bắt buộc như đóng BHXH, BHYT, BHTN, chế độ ốm đau, thai sản theo đúng quy định của Nhà nước. Các chế độ này được Công ty đóng trên mức lương vị trí chức danh công việc, hoặc mức lương ghi trong Hợp đồng lao động.

Công ty cũng có những khoản phúc lợi khác như: tiền thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỷ; quà sinh nhật, quà các dịp lễ, Tết, như Tết thiếu nhi mừng 1-6, Rằm trung thu; các kỳ nghỉ mát,... các mức chi cụ thể theo bảng dưới đây. Qua đó, người lao động cảm thấy yên tâm công tác, gắn bó với công việc hơn.

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

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

Mặc dù chịu tác động của dịch bệnh, nhưng Công ty đã nỗ lực và không ngừng khắc phục để thực hiện các khoản chi trả từ quỹ phúc lợi của Công ty như sau:

Bảng 2.8: Các khoản phúc lợi của Công ty trong giai đoạn 2020-2022*Đơn vị tính: Đồng*

STT	Các khoản chi	Số tiền
1	Ăn trưa (ăn ca) tính theo ngày công	20,000
2	Xăng xe, điện thoại (tùy vị trí)	200,000 - 1,000,000
3	Trách nhiệm, tùy vị trí công việc	1,000,000 - 4.000.000
4	Hiếu, hỉ	500,000
5	Thăm hỏi, ốm đau, thai sản	500,000
6	Nghỉ mát (hỗ trợ)	1,500,000 - 3,000,000
7	Mừng tuổi đầu năm, lễ tết	200.000 - 500,000
8	Sinh nhật	500,000
9	Khác (tùy vào thời điểm, công việc cụ thể)	500,000 - 3,000,000

Phân tích bảng 2.8 cho thấy Công ty đã nỗ lực thực hiện các chế độ phúc lợi, chia sẻ cả những niềm vui, nỗi buồn của người lao động và gia đình họ như thăm hỏi ốm đau, mừng tuổi đầu năm... Những quan tâm này đã động viên người lao động thêm yên tâm, gắn bó với Công ty. Các chế độ phúc lợi được phổ biến đến toàn thể người lao động, nhiều lao động hiểu rõ về các khoản phúc lợi mình được nhận nên khuyến khích được toàn thể người lao động tham gia và ủng hộ các chương trình phúc lợi. Tuy nhiên các chương trình phúc lợi chưa đa dạng và còn mang tính bình quân, do vậy vẫn cần được Công ty xem xét cải tiến. Đây cũng là động lực để công ty phát triển và tổ chức nhiều chương trình phúc lợi để khuyến khích, động viên người lao động hơn nữa.

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

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng	Số phiếu	7	17	37	19	7
	Tỷ lệ %	8,1	19,5	42,5	21,8	8,1
Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ	Số phiếu	1	6	42	28	10
	Tỷ lệ %	1,1	6,9	48,3	32,2	11,5
Phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động	Số phiếu	0	4	40	19	24
	Tỷ lệ %	0	4,6	46,0	21,8	27,6

Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả

Theo kết quả khảo sát, ta thấy các chế độ phúc lợi hiện nay của Công ty đã đáp ứng được nhu cầu của đại bộ phận người lao động, bên cạnh đó cũng có một vài chỉ tiêu phản ánh sự không hài lòng của người lao động về một số khoản chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực kích thích họ làm việc và gắn bó với Công ty.

Đánh giá ở mức thấp và rất thấp chủ yếu là một số nhân viên ở bộ phận khai thác, họ cho rằng chưa có các chế độ phúc lợi nhằm thu hút và giữ chân người lao động. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong phúc lợi tài chính của Công ty.

Nội dung đánh giá “*Chế độ phúc lợi của Công ty đa dạng*”, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 7 phiếu tương ứng với 8,1% đánh giá rất cao; có 19 phiếu tương ứng với 21,8% đánh giá cao; có 37 phiếu tương ứng với 42,5% đánh giá bình thường, có 17 phiếu tương ứng với 19,5% đánh giá thấp và đánh giá ở mức rất thấp có 7 phiếu chiếm 8,1%. Tiêu chí

đánh giá này cũng có số điểm bình quân các mức độ đánh giá thấp nhất 3,02 điểm. Là mức đánh giá bình thường.

Tiêu chí “*Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ*”, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 10 phiếu tương ứng với 11,5% đánh giá rất cao; có 28 phiếu tương ứng với 32,2% đánh giá cao; có 42 phiếu tương ứng với 48,3% đánh giá bình thường và có 6 phiếu tương ứng với 6,9% đánh giá thấp, mức đánh giá rất thấp có 1 phiếu chiếm 1,1%.

Với tiêu chí đánh giá “*Phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động*” có 24 phiếu chiếm 27,6% số lao động đánh giá rất cao, có 19 phiếu chiếm 21,8% số lao động đánh giá cao, có 40 phiếu chiếm 46% số lao động đánh giá bình thường, có 4 phiếu chiếm 4,6% ở mức thấp và không có phiếu nào ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,72 điểm. Tiêu chí này nằm ở mức gần với mức cao.

Như vậy, cùng với tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi tài chính của Công ty đã một phần đáp ứng nhu cầu của người lao động, tuy nhiên để thực sự tạo động lực cho người lao động hăng say, tích cực làm việc và thu hút, giữ chân người lao động, Công ty cần bổ sung, chỉnh sửa những chính sách và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực làm việc của người lao động.

2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty

2.3.1. Thực trạng mức độ hài lòng của người lao động

Kết quả khảo sát 87 người lao động về mức độ hài lòng của người lao động với các yếu tố tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi tài chính của Công ty cho thấy, người lao động đều có đánh giá tích cực với các chính sách thù lao tài chính của Công ty. Số liệu thể hiện ở bảng dưới đây.

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về thù lao tài chính

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
Hài lòng với mức tiền lương nhận được	Số phiếu	3	5	41	20	18
	Tỷ lệ %	3,4	5,8	47,1	23,0	20,7
Hài lòng với mức tiền thưởng nhận được	Số phiếu	7	12	43	13	12
	Tỷ lệ %	8,1	13,8	49,4	14,9	13,8
Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty	Số phiếu	2	4	40	21	20
	Tỷ lệ %	2,3	4,6	46,0	24,1	27,6

Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả

Với tiêu chí đánh giá “Hài lòng với mức tiền lương nhận được” có 18 phiếu chiếm 20,7% số lao động đánh giá rất cao, có 20 phiếu chiếm 23% số lao động đánh giá cao, có 41 phiếu chiếm 47,1% số lao động đánh giá bình thường, có 5 phiếu chiếm 5,8% đánh giá thấp và có 3 phiếu chiếm 3,4% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,52 điểm.

Nội dung đánh giá “Hài lòng với mức tiền thưởng nhận được”, kết quả khảo sát ý kiến của người lao động như sau: có 12 phiếu tương ứng với 13,8% đánh giá rất cao; có 13 phiếu tương ứng với 14,9% đánh giá cao; có 43 phiếu tương ứng với 49,4% đánh giá bình thường, có 12 phiếu tương ứng với 13,8% đánh giá thấp và đánh giá ở mức rất thấp có 7 phiếu chiếm 8,1%. Tiêu chí đánh giá này cũng có số điểm bình quân các mức độ đánh giá 3,13 điểm. Đây là số điểm thấp nhất trong tất cả các tiêu chí.

Với tiêu chí đánh giá “*Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty*” có 20 phiếu chiếm 27,6% số lao động đánh giá rất cao, có 21 phiếu chiếm 24,1% số lao động đánh giá cao, có 40 phiếu chiếm 46% số lao động đánh giá bình thường, có 4 phiếu chiếm 4,6% đánh giá thấp và có 2 phiếu chiếm 2,3% đánh giá ở mức rất thấp. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá đối với tiêu chí này là 3,61 điểm.

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

Tuy nhiên, số người đánh giá mức độ hài lòng ở mức bình thường vẫn chiếm cao; tỷ lệ đánh giá mức độ hài lòng thấp và rất thấp vẫn còn chiếm một tỷ lệ nhỏ, đặc biệt là sự không hài lòng đối với tiền thưởng. Do vậy, Công ty cũng cần phải tiếp tục hoàn thiện các yếu tố lương, thưởng, phúc lợi để tạo động lực lao động cho người lao động trong thời gian tới.

2.3.2. Thực trạng năng suất lao động

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

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

Tuy nhiên, do năm 2020 và 2021 Công ty chịu ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, sang năm 2022 tình hình kinh doanh của Công ty có sự gia tăng, thêm vào đó là do số lao động giảm nên nếu tính theo chỉ tiêu này thì năng suất lao động của toàn Công ty có tăng.

Bảng 2.11: Năng suất lao động bình quân của Công ty 2020 - 2022

STT	Năm	Năng suất lao động bình quân (triệu đồng/lao động)	Tốc độ tăng (%)
1	2020	406,522	10,2
2	2021	503,299	23,8
3	2022	950,033	88,8

Nguồn: Bộ phận Kế toán

2.3.3. Thực trạng sự gắn bó của người lao động

Năm 2022 số lao động tại công 96 người, giảm đáng kể do dịch bệnh, giảm so với năm 2020 là 18 người giảm 15,8%, trong đó có cả lao động đến tuổi nghỉ hưu và cả lao động xin nghỉ việc. Cụ thể: số người nghỉ hưu là 2 người chiếm 11,1%; số lao động xin nghỉ việc là 16 người 88,9. Trong hai năm trở lại đây số lao động nghỉ việc có xu hướng gia tăng. Số lao động thuộc khối trực tiếp nghỉ việc do nhiều lý do trong đó mặc dù không nói ra trực tiếp nhưng ban lãnh đạo cũng cảm thấy được chủ yếu do lý do cá nhân như mức lương hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu sống của họ và gia đình.

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

2.4.1. Nhân tố bên ngoài Công ty

- Chính sách pháp luật của nhà nước

Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT luôn tuân thủ và vận dụng đúng các quy định của Nhà nước như: Luật Doanh nghiệp, Bộ luật Lao động 2012 và Bộ luật Lao động 2019 có hiệu lực từ ngày 1/1/2021; các quy định về lương, thưởng, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, mức lương tối thiểu vùng,... Công ty hoạt động trên địa bàn Hà Nội, do vậy phải tuân thủ mức lương tối thiểu vùng I. Trước thời điểm 1/7/2022, mức lương tối thiểu vùng là 4.420 nghìn đồng/tháng. Từ ngày 1/7/2022, mức lương tối thiểu vùng được điều

chính theo Nghị định 38/2022/NĐ-CP ngày 12/6/2022 thực hiện điều chỉnh tăng tiền lương tối thiểu vùng. Tiền lương tối thiểu vùng I là 4.680.000 đồng/tháng. Với mức lương tối thiểu này đòi hỏi Công ty cần có các kế hoạch và biện pháp tăng quỹ tiền lương để trả lương không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định.

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

Điều kiện kinh tế - xã hội

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

2.4.2. Nhân tố bên trong Công ty

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

Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT luôn phát huy mọi nguồn lực xây dựng một hệ thống quản lý khoa học, tuân thủ nghiêm ngặt Quy trình Chất lượng giao nhận theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Với ưu thế là công ty hàng đầu trong lĩnh vực chuyển phát nhanh tài liệu, hàng hoá trong nước. Nhận từ tay người gửi, phát đến tay người nhận bằng đường hàng không trong

thời gian ngắn nhất, đảm bảo tuyệt đối an toàn, hiệu quả, chính xác.

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

Khả năng tài chính của công

Do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, để đảm bảo được doanh thu nhưng chi phí Công ty bỏ ra nhiều nên không có lãi, lợi nhuận có năm trong tình trạng âm. Dịch bệnh đã khiến Công ty đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, trong đó có khó khăn về tài chính. Tuy nhiên Công ty cũng đã đồng hành với người lao động để có những giải pháp khắc phục và vượt qua các khó khăn về tài chính. Như Công ty cũng đã thực hiện việc cắt giảm lao động, chi tiêu hợp lý.

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

Do Công ty thuộc loại doanh nghiệp nhỏ và vừa nên tổ chức tương đối gọn nhẹ, đội ngũ làm công tác lao động tiền lương trong Công ty kiêm nhiệm thêm nhiều công việc khác của các mảng hành chính. Các công tác nhân sự, lương thưởng, phúc lợi được giao cho một nhân viên, khi cần thì có thêm trưởng phòng hỗ trợ. Hầu như tự học hỏi, tìm hiểu để thực hiện công việc, ít được tập huấn nghiệp vụ. Chính vì vậy, các chế độ chính sách, lương thưởng, phúc lợi trong Công ty ít có sự điều chỉnh cải tiến để tạo động lực trong người lao động.

2.5. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

2.5.1. Các mặt đạt được

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

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

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

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

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

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.

Hạn chế

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

Về tiền lương

Tiền lương theo vị trí chức danh công việc đã được Công ty xác định làm cơ sở để tính tiền lương, thu nhập hàng tháng cho người lao động tại Công ty.

Trong cách phân phối tiền lương của Công ty chưa gắn tiền lương với đánh giá kết quả thực hiện công việc. Chủ yếu dựa vào mức lương chức danh công việc và ngày công làm việc thực tế cho người lao động.

Về tiền thưởng

Cũng giống như cơ chế trả lương, tiền thưởng còn mang tính cào bằng, không hoàn toàn dựa trên sự ghi nhận những đóng góp của cá nhân một cách công bằng và khách quan. Mức thưởng còn thấp so với điều kiện chi tiêu, nhu cầu cuộc sống của người lao động, do đó chưa tạo được động lực thiết thực cho người lao động.

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

Về phúc lợi tài chính

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

Nguyên nhân của hạn chế

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

Công ty chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, cụ thể, chưa phân loại được đâu là người lao động nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là người lao động thực hiện công việc theo cách đối phó, tạo ra sức ỳ lớn cho người lao động, làm giảm năng suất lao động.

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

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại trụ sở Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

3.1.1. Mục tiêu

Việc xác định mục tiêu tạo động lực lao động là nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Phải có mục tiêu rõ ràng thì tổ chức mới có thể định hướng hoạt động của mình, tăng cường nỗ lực của người lao động và duy trì nó trong dài hạn. Để thực hiện cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận và các cá nhân trong tổ chức. Chính vì vậy mà tổ chức cần phải xác định các nhiệm vụ, mục tiêu một cách rõ ràng từ tổ chức đến từng bộ phận và từng chức danh công việc. Cần truyền đạt cho người lao động hiểu và nắm được các nhiệm vụ mục tiêu đó.

Mục tiêu lâu dài và bao trùm lên hoạt động mọi doanh nghiệp vẫn là tối đa hóa lợi nhuận. Chính vì vậy mọi hoạt động của công ty trong những năm tới cũng không ngoài mục tiêu này. Công ty cần có những nỗ lực tối đa, hết mình để làm được điều này.

Về công tác xây dựng được mục tiêu tạo động lực và phát triển cho người lao động của Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT đã xây dựng được mục tiêu tạo động lực cho người lao động nhằm hướng tới như sau:

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân và phát huy được tính sáng tạo của người lao động.

- Thu hút và giữ gìn nhân tài những người có thể đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh trước mắt và lâu dài của Công ty

- Hình thành chính sách tạo động lực cạnh tranh so với các tổ chức khác trên thị trường giúp khẳng định những giá trị cốt lõi và thương hiệu

- Tạo nên văn hóa của Công ty, xây dựng quan hệ lao động tốt.

Đánh giá hiệu quả công tác động lực lao động thông qua so sánh, đánh giá kết quả trước và sau khi thực hiện công tác này. Từ đó, rút ra được các kinh nghiệm cũng như có các giải pháp để tiếp tục nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực tại Công ty.

3.1.2. Phương hướng

Tạo động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong công tác quản lý nhân lực. Công ty phải coi trọng công tác tạo động lực lao động, phải thực hiện trên nguyên tắc dân chủ, minh bạch, đúng mục đích để đạt được hiệu quả cũng như các tiêu chí mà Công ty đề ra.

Phòng Hành chính – Kế toán cần tiếp tục tham mưu cho Ban giám đốc về việc sắp tổ chức nhân sự theo quy định. Phải nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng cũng như nhu cầu của người lao động để kịp thời đề xuất các phương án, chính sách nhằm hỗ trợ cho người lao động để kịp thời đề xuất các phương án, chính sách nhằm hỗ trợ người lao động hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, cũng cần có sự giám sát hai chiều, cấp dưới cũng cần phản ánh những hạn chế cấp trên để cấp trên tiếp thu, sửa đổi cho phù hợp với tình hình của đơn vị.

Nâng cao đời sống của bản thân cũng như gia đình người lao động, đổi mới công tác khen thưởng. Phát triển, hoàn thiện các cơ chế về lương, thưởng cũng như phúc lợi của Công ty.

Nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo thông qua cải tiến nội dung, hình thức cũng như trình độ của cán bộ giảng dạy các lớp bồi dưỡng kiến

thức, chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý cũng như nhân viên, người lao động.

Xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa cán bộ quản lý các cấp với nhân viên, xây dựng quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiên bộ.

Các chính sách sử dụng lao động cũng như các biện pháp tạo động lực lao động trong Công ty cũng cần phải có sự đánh giá, xem xét để phù hợp với tình hình tài chính và điều kiện thực tế, nhất là trong tình dịch bệnh đang diễn biến phức tạp, khó lường.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động

Việc xác định nhu cầu của người lao động để biết đâu là những vấn đề ưu tiên cần phải tiến hành giải quyết ngay, nhu cầu nào mang tính thiết thực đối với từng nhóm lao động khác nhau để có những biện pháp giải quyết phù hợp với nhóm lao động đó. Nếu không biết rõ được nhu cầu của người lao động thì khi hiệu quả của các công cụ tạo động lực sẽ không được như mong muốn. Qua nghiên cứu và phân tích công tác xác định nhu cầu người lao động của Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT tại chương 2, hiện nay cách thức tiến hành công tác này tại Công ty vẫn cần tiếp tục xây dựng và hoàn thiện. Việc cải tiến các chế độ, chính sách tạo động lực và thoả mãn nhu cầu của người lao động phải thực hiện thường xuyên, liên tục vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi theo từng thời kì. Do đó, Công ty cần phải lựa chọn được các phương pháp tối ưu nhằm phát hiện nhanh chóng, chính xác nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ, từng nhóm đối tượng,... để tìm ra được nhu cầu nào hiện đang cấp bách, cần xử lý trước và có các biện pháp phù hợp để thoả mãn nhu cầu của người của người lao động cũng như

tạo động lực lao động cho cán bộ, công nhân viên Công ty. Công ty cần tiến hành khảo sát định kỳ 06 tháng một lần hoặc khảo sát hàng năm dựa trên các tiêu chí và được phân theo từng mức độ cụ thể để nắm bắt được nhu cầu của người lao động qua từng năm, có sự thay đổi, biến động gì hay không.

Bên cạnh đó, Công ty có thể tiếp tục chia nhỏ đối tượng theo các nhóm: độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn - kỹ thuật, độ tuổi, ... để có thể xác định chính xác hơn nữa nhu cầu của từng nhóm đối tượng được khảo sát. Kết quả thu nhận được sau khảo sát là những dữ liệu quan trọng để đánh giá, từ đó xác định được nhu cầu nào của người lao động là đang cần thiết nhất để ưu tiên giải quyết trước, những nhu cầu nào mang tính thiết thực với từng nhóm người để từ đó có những biện pháp giải quyết. Công tác phân tích, xác định nhu cầu của người lao động nếu thực hiện tốt sẽ giúp Ban lãnh đạo Công ty dễ dàng hơn trong việc tìm ra giải pháp tăng cường động lực lao động cũng như thoả mãn chính xác các nhu cầu mà người lao động đang mong muốn.

3.2.2. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp lương

➤ Trước hết, Công ty nên xem xét đánh giá kết quả thực hiện công việc để trả lương cho người lao động. Đặc biệt là trả ứng với tiền lương năng suất hiệu quả.

➤ Công thức tính lương cho người lao động:

$$TL_i = TL_{cd} + TL_{ns} + PC \text{ (nếu có)}$$

Trong đó tiền lương năng suất được trả dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc.

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

Giải pháp này tập trung vào việc đánh giá hiệu quả làm việc của từng người lao động sao cho công bằng hơn. Để hoàn thiện hệ số đánh giá kết quả

thực hiện công việc của người lao động thì người quản lý phải xác định:

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

+ Căn cứ lập kế hoạch:

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

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

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

+ Nội dung kế hoạch:

Nhiệm vụ, nội dung công việc thực hiện; Người thực hiện;

Thời gian thực hiện;

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

+ Mức độ cân đối về điểm:

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

Tiêu chuẩn đánh giá hệ số hoàn thành công việc:

Đối với lãnh đạo quản lý các đơn vị:

Loại A, hệ số: 1,1:

- Đảm bảo hoàn thành vượt mức 110% chỉ tiêu giao cho đơn vị
- Chấp hành đầy đủ, nghiêm túc các quy định của công ty, thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, hoàn thành tốt đạt chỉ tiêu và tiến độ

trong công việc, đưa ra đường lối đúng đắn, sáng tạo cho nhân viên thực thi;

- Phát triển tốt mối quan hệ giữa các nhân viên, hỗ trợ liên kết các bộ phận liên quan, mở rộng mối quan hệ đồng nghiệp, phát triển, tìm kiếm nguồn khách hàng tiềm năng cho công ty;

- Không có NLD trong đơn vị vi phạm Nội quy, Quy chế, Quy định của Công ty.

- Nghỉ làm có lý do trong tháng không quá 2 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định);

Loại B, hệ số: 0,7

- Đảm bảo hoàn thành vượt mức 100% chỉ tiêu giao cho đơn vị

- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ, trách nhiệm với công việc được giao trong tháng/ quý/ năm; thực hiện nghiêm túc quy định của công ty, phân công chỉ đạo công việc của chương trình đổi NLD;

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

- Giữ mối quan hệ ổn định với các đồng nghiệp, khách hàng. Phối hợp với các phòng ban chưa hiệu quả. Mức độ xử lý công việc với các bộ phận liên quan chưa kịp thời;

- Không có NLD trong đơn vị vi phạm Nội quy, Quy chế, Quy định của Công ty.

- Nghỉ làm có lý do trong tháng không quá 3-4 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định).

Loại C, hệ số: 0 (Không được hưởng tiền lương năng suất theo quy định của công ty)

- Chỉ đạo đơn vị chưa hoàn thành kế hoạch được giao trong tháng; xử lý chậm các đầu mục công việc không tốt (mức độ ảnh hưởng ở mức thấp, không gây tổn hại lớn đến doanh nghiệp)
- Trên 10% NLD trong đơn vị vi phạm Nội quy, Quy chế, Quy định của Công ty. Phân công công việc chưa hợp lý, chưa có chương trình công tác cụ thể cho từng người lao động;
- Tổ chức phối hợp công tác với các bộ phận khác có liên quan không tốt, gây cản trở, khó khăn, thiệt hại cho công ty. Thực hiện chế độ báo cáo không kịp thời hoặc báo cáo không trung thực;
- Nghỉ làm có lý do trong tháng không quá 5 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết theo quy định);

Bảng 3.1: Phiếu đánh giá kết quả làm việc trong tháng

Đơn vị (Bộ phận):.....					
PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THÁNG .../....					
STT	Tiêu chí	Điểm	NLD đánh giá	Trưởng đơn vị (BP) đánh giá	Ghi chú
1	Mức độ hoàn thành công việc	60			
	- Hoàn thành và hoàn thành vượt mức, đúng thời gian và chất lượng tốt	60			
	- 75% đến < 100% số đầu công việc được giao hoàn thành đúng thời gian và chất lượng tốt	45			
	- 50% đến < 75% số đầu công việc được giao đảm bảo chất	20			

	lượng và tiến độ				
2	Thái độ làm việc của người lao động	20			
	Không vi phạm nội quy, quy định của Công ty, nhiệt huyết trong công việc	20			
STT	Tiêu chí	Điểm	NLĐ đánh giá	Trưởng đơn vị (BP) đánh giá	Ghi chú
	Vi phạm nội quy, quy định của Công ty 1-2 lần	5			
	Vi phạm nội quy, quy định của Công ty từ 3 lần trở lên	0			
3	Tinh thần trách nhiệm trong công việc	10			
	Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, hỗ trợ đồng nghiệp, phòng ban	10			
	Làm việc có tinh thần trách nhiệm	5			
	Làm việc không có tinh thần trách nhiệm	0			
4	Phát triển trong công việc	10			
	Có sáng tạo, chủ động trong công việc cao	10			
	Liên kết, tìm kiếm khách hàng cho công ty	10			

	Có sáng tạo, chủ động	5			
	Chưa sáng tạo, chủ động trong công việc	0			
Ngày ... tháng.... năm					
Ký duyệt	Trưởng đơn vị (BP)		Người lao động		

Nguồn tác giả đề xuất

Trong đó: Tiêu chí 1: Kết quả thực hiện công việc, có thể dựa trên phiếu đánh giá số lượng và chất lượng công việc. Nội dung thông tin phiếu:

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

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

Nguồn tác giả đề xuất

Cách xếp hạng:

Loại A: đạt 100 điểm, hưởng hệ số 1,1

Loại B: từ 80 điểm đến dưới 100 điểm

Loại C: dưới 80 điểm

Bổ sung các chế độ phụ cấp lương

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

3.2.3. Hoàn thiện công tác trả thưởng

Công ty cũng coi trọng công tác khen thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhập cho người lao động cũng như là khoản khuyến khích về mặt vật chất lẫn tinh thần góp phần tạo động lực cho NLD yên tâm làm việc và công tác.

Công ty nên áp dụng các hình thức thưởng:

Vào dịp Tổng kết cuối năm, Công ty nên xem xét các chế độ thưởng sau cho người lao động:

- Cá nhân đạt danh hiệu lao động tiên tiến.
- Cá nhân đạt danh hiệu lao động xuất sắc.
- Tập thể lao động tiên tiến.
- Tập thể lao động xuất sắc.

Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng Công ty nên thực hiện như sau:

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng

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

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

Bên cạnh thưởng cho cá nhân, Công ty cũng cần xem xét đến các chế

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

- Thời hạn xét khen thưởng hợp lý

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

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

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Ví dụ: đối với nhân viên phòng ban thì xây dựng tiêu chí khác, đối với nhân viên khai thác thì có tiêu chí khác, đối với nhân viên lái xe thì có tiêu chí khác... Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai, minh bạch

Các chế độ khen thưởng phải được tiến hành công khai vì tiền thưởng ngoài có tác dụng kích thích vật chất còn có tác động về mặt tinh thần đối với người lao động. Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như kích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều

hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc. Công ty cũng cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Mức thưởng cuối năm hoặc thưởng tháng lương thứ 13 cần được tiến hành dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc

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

Xếp loại A, tương ứng với tháng đó được 2 điểm thi đua; xếp loại B, tương ứng với tháng đó được 1 điểm thi đua; xếp loại C, tương ứng với tháng đó không có điểm, tức là 0 điểm

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

QKT

$$\text{Tiền thưởng } i = \frac{\text{QKT}}{\text{ĐKT Cty}} \times \text{ĐKTi}$$

Trong đó:

QKT: Tổng quỹ thưởng của Công ty;

ĐKT Cty: Điểm thi đua khen thưởng của cả Công ty trong năm;

ĐKTi: Điểm thi đua khen thưởng của từng người trong năm.

Theo cách tính trên tiền thưởng này sẽ gắn với mức độ đóng góp trong

cả năm của từng người.

3.2.4. Hoàn thiện các chế độ phúc lợi

Để không ngừng tạo động lực cho người lao động nỗ lực đạt năng suất, gắn bó lâu dài với Công ty, trong thời gian tới, Công ty cần chú trọng, thực hiện tốt hơn nữa các giải pháp sau:

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

- Các chương trình phúc lợi phải xuất phát từ nhu cầu của người lao động nên Công ty tạo điều kiện để người lao động tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng các chương trình phúc lợi, từ đó có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của người lao động. Các chế độ phúc lợi cần đáp ứng nhu cầu thực sự của người lao động. Lựa chọn xây dựng thêm các chương trình phúc lợi để đạt được đa số nguyện vọng của người lao động. Do đó cần xác định nhu cầu thực sự của người lao động bằng cách tạo điều kiện để họ đề xuất các chế độ phúc lợi mà họ mong muốn. Chẳng hạn như: Công ty nghiên cứu bổ sung thêm các chế độ phúc lợi bảo đảm sức khỏe cho người lao động như chế độ bảo hiểm y tế của các công ty bảo hiểm, để người lao động yên tâm làm việc chẳng may khi con cái họ, bố mẹ hay người thân ốm đau được vào các bệnh viện đảm bảo có người chăm sóc tốt, không phải chen chúc ở các bệnh viện công lập. Chế độ này có thể được mua với nhiều cấp độ khác nhau tùy vào vị trí công việc đảm nhận và có thể cho người lao động cùng tự nguyện tham gia.

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

họ. Công ty cần tận dụng các kênh truyền thông nội bộ như Facebook, Zalo, tổ chức thường xuyên các buổi tuyên truyền về các chính sách phúc lợi, quyền lợi cho người lao động

- Các chương trình phúc lợi của Công ty nên chú ý đến các nhóm đối tượng khác nhau để có sự điều chỉnh cho phù hợp, như lái xe, bộ phận khai thác...

- Cần tổ chức đánh giá các chương trình phúc lợi định kỳ, thông thường được đánh giá theo năm vì một chính sách phúc lợi ở năm này tốt thì không có nghĩa là nó sẽ tốt ở những năm sau, do các yếu tố tác động luôn có sự thay đổi. Do vậy cần đánh giá định kỳ để không ngừng cải thiện chương trình phúc lợi.

3.2.5. Các giải pháp khác

Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc chính xác với từng chức danh, vị trí công việc

Công ty cần xuất phát từ công việc yêu cầu để xây dựng bản mô tả công việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

Một bản mô tả công việc bao gồm các thông tin sau:

- Vị trí công tác, vị trí công việc, chức danh công việc (gồm các thông tin chung của bộ phận và cấp trên quản lý trực tiếp, cấp dưới thuộc quyền quản lý nếu có);
- Mục đích công việc, cần giải thích nêu rõ vai trò, thể hiện mong muốn và kỳ vọng cũng như yêu cầu công việc;
- Mô tả nhiệm vụ, đây là phần quan trọng nhất, cần phác thảo toàn bộ nhiệm vụ, sắp xếp các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên giảm dần, thống kê tang đo kết quả và mức độ hoàn thành; mô tả cách thức hoàn thành nhiệm vụ;
- Yêu cầu công việc: trình độ, bằng cấp, kinh nghiệm, kỹ năng;

- Tính cách cá nhân;

Tóm lại cần xây dựng một 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.

Về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc cần đảm bảo về quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc theo các bước như sau:

Bước 1: xác định yêu cầu cơ bản của đánh giá kết quả thực hiện công việc bước này chỉ xác định yêu cầu đánh giá rõ ràng cụ thể và cần tham chiếu đến chiến lược phát triển của công ty.

Bước 2: xác định phạm vi đánh giá xác định được phạm vi giúp đánh giá kết quả chính xác khách quan và hạn chế các lãng phí về nguồn lực.

Bước 3: hoàn thiện bộ tiêu chí, tài liệu và các định nghĩa liên quan bước này cần hạn chế tối đa những vướng mắc có thể phát sinh thực tế cần triển khai đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp với các tài liệu định nghĩa rõ ràng để đảm bảo quá trình đánh giá công việc được hiệu quả đảm bảo tiến độ.

Bước 4: xác định giai đoạn và các bước thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc

Bao gồm các bước: chuẩn bị các tài liệu liên quan, xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện đánh giá theo đúng lộ trình kế hoạch, và tổng kết kết quả đánh giá.

Bước 5: lựa chọn các phương pháp đánh giá thích hợp. Phương pháp đánh giá thích hợp thì kết quả đánh giá mới được đảm bảo được chính xác và khách quan nhất.

Bước 6: huấn luyện người đánh giá.

Bước 7: thảo luận với người lao động về nội dung và phạm vi đánh giá.

Bước 8: thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Bước 9: thảo luận với NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc, bước này nhằm cung cấp cho họ biết kết quả đánh giá để hai bên thống nhất cùng tìm ra phương hướng hành động khắc phục những hạn chế và phát huy những điểm tích cực trong thực hiện công việc tại doanh nghiệp.

Bước 10: xây dựng mục tiêu và kết quả mới cho người lao động

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

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

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

Bộ phận làm công tác quản trị nhân lực của Công ty

Do tiết kiệm chi phí nhân lực, nên công ty thường phân công một người đảm nhiệm nhiều vị trí công việc. Do đó, dẫn đến không cập nhật thường xuyên các văn bản pháp luật, hoặc các kiến thức nghiệp vụ mới, hiện đại. Do vậy, bộ phận đảm nhận công tác lao động tiền lương, cần thường xuyên cập nhật, tư vấn cho lãnh đạo Công ty trong việc thực hiện kịp thời các văn bản pháp luật, như các văn bản về tiền lương, tiền thưởng, các quy định liên quan đến phúc lợi, các quy định về thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi.

Phòng Hành chính - Kế toán cần thực hiện đúng quy định của pháp luật, tư vấn Ban lãnh đạo Công ty thực hiện các yếu tố có lợi cho cả người lao động và có lợi cho cả Công ty. Thực hiện đảm bảo quyền lợi cho cả hai bên trong quan hệ lao động.

KẾT LUẬN

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

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

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

Chương 2, luận văn tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT, đồng thời chỉ ra những mặt ưu điểm và hạn chế trong các công tác trả lương; công tác khen thưởng và phúc lợi tài chính có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty.

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

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Công ty Cổ phần Dịch vụ giao nhận TNT (2020, 2021, 2022), Báo cáo Kết quả thực hiện nhiệm vụ và Phương hướng hoạt động của Công ty các năm 2021, 2022, 2023.
2. Trương Minh Đức (2011), Tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH Ericson Việt Nam, Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh số 27, ĐHQGHN.
3. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Trường Đại học Lao động – Xã hội
5. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai (2011) “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kì hậu gia nhập WTO*”. Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh, số 27, trang 135 - 141.
6. Lưu Thị Bích Ngọc và Cộng sự (2013), Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, số 49, năm 2013
7. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Bộ luật Lao động (2019), NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*. NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
9. Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), Tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Softech, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
10. Nguyễn Văn Tinh (2017), Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần Vật tư nông nghiệp và Xây dựng Hải Phòng, Luận văn thạc sĩ.

11. Phạm Thị Thu Trang (2010), Giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội.
12. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009), Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
13. Đỗ Thị Tươi (2018), Giáo trình quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, Trường Đại học Lao động - Xã hội
14. Vũ Thị Uyên (2008), “Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Tài liệu Tiếng Anh

1. Brian E. Becker - Mark V. Ahlert-Dedering (2002), (Nhân Văn dịch), Sổ tay người quản lý - quản lý nhân sự. NXB Thành phố Hồ Chí Minh
2. Daniel H. Pink. (2010), (Kim Ngọc, Thủy Nguyệt dịch), Động lực 3.0, NXB Thời đại, Hà Nội
3. George Milkovich (1992), - “Employee Compensation: Research and Practice” , Psychologists Press.
4. J. Leslie McKeown (2009), (Trịnh Huy Thiệp dịch), Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GIAO NHẬN TNT

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

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

A. Thông tin cá nhân

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

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

2. Giới tính: 1. Nam 2. Nữ

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

4. Trình độ học vấn của Anh/Chị:

Lao động phổ thông Chứng chỉ nghề nghiệp Trung cấp

Cao đẳng Đại học Trên Đại học

5. Vị trí công tác:

Cán bộ quản lý

Nhân viên

Khác:.....

B. Thông tin khảo sát đánh giá

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

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

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

7	Tiêu chí xét thưởng rõ ràng					
8	Mức thưởng hợp lý					
9	Hài lòng với mức thưởng nhận được					
III	Các phúc lợi tài chính tạo động lực đối với người lao động					
10	Chế độ phúc lợi đa dạng					
11	Các chế độ phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ					
12	Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Công ty					

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

.....

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn!

PHỤ LỤC 02**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT**

STT	Nội dung	Số phiếu	Tỷ lệ %
1	Giới tính		
	Nam	61	70,11
	Nữ	26	29,89
2	Tuổi		
	Dưới 30 tuổi	34	39,08
	Từ 31 đến 45 tuổi	38	43,68
	Trên 45 tuổi	15	17,24
3	Trình độ chuyên môn		
	Sau đại học	1	1,15
	Đại học	32	36,78
	Trung cấp, Cao đẳng	13	14,94
	Chứng chỉ nghề nghiệp	41	47,13
4	Vị trí công tác		
	Cán bộ quản lý	15	17,24
	Nhân viên	72	82,76