

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----



**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

**Đề tài:**

**Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Công  
ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay  
Tân Sơn Nhất**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Hoàng Thanh Tùng**

**Học viên thực hiện: Vũ Phương Tú**

**Mã số học viên: QT07107**

**Hà Nội, 12/2019**

## LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: **“Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất”** do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của Thầy giáo TS. Hoàng Thanh Tùng. Các số liệu và trích dẫn được sử dụng trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đáng tin cậy.

Để hoàn thành khóa luận này, tác giả chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong danh mục tài liệu tham khảo và không sao chép hay sử dụng bất kỳ tài liệu nào khác. Nếu phát hiện có sự sao chép tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

Học viên thực hiện

Vũ Phương Tú

## LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành sâu sắc đến Thầy giáo **TS. Hoàng Thanh Tùng** người đã hướng dẫn khoa học của luận văn, đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này. Thầy đã động viên, hướng dẫn tôi từ định hướng đến cụ thể, chi tiết để dần dần tháo gỡ những khó khăn trong quá trình nghiên cứu, từ việc tìm tài liệu, lựa chọn đề tài, cách viết, cách trình bày cũng như cách phân tích và xử lý số liệu.

Tập thể Lãnh đạo, các đồng chí trưởng các phòng ban, tổ, đội các anh chị và toàn thể cán bộ công nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Hàng Không Sân bay Tân Sơn Nhất (SASCO) đã tạo điều kiện, nhiệt tình tham gia thảo luận, giúp tôi trả lời các phiếu khảo sát và hoàn thành bài luận văn này.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

Học viên thực hiện

Vũ Phương Tú

## MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	6
MỞ ĐẦU .....	9
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>12</b>
3.1. Mục đích nghiên cứu .....	12
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	12
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>12</b>
4.1. Đối tượng nghiên cứu:.....	12
4.2. Phạm vi nghiên cứu:.....	12
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>12</b>
5.1. Phương pháp luận.....	12
5.2. Phương pháp thu thập số liệu.....	13
5.3. Phương pháp xử lý số liệu: .....	13
<b>6. Kết cấu của luận văn .....</b>	<b>14</b>
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....	15
<b>1.1. Các khái niệm cơ bản .....</b>	<b>15</b>
1.1.1. Nhu Cầu .....	15
1.1.2. Động cơ và Động lực.....	15
1.1.3. Thù lao lao động.....	17
1.1.4. Tạo động lực lao động. ....	19
<b>1.2. Các học thuyết về động lực lao động. ....</b>	<b>23</b>
1.2.1. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victo H.Vroom). ....	23
1.2.2. Học thuyết công bằng (J.Stayce Adams).....	25
1.2.3. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner .....	27
<b>1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động. ....</b>	<b>28</b>

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	29
1.3.2. Các biện pháp tạo động lực thông qua thù lao lao động.....	31
1.3.3. Đánh giá động lực của cơ sở thù lao lao động.....	34
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực thông qua thù lao lao động</b> .....	<b>38</b>
1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động. ....	38
1.4.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	40
1.4.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài. ....	42
<b>1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.....</b>	<b>43</b>
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao lao động tại một số doanh nghiệp. ....	44
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.....	46
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. Tổng quan về Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.....</b>	<b>47</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành của công ty .....	47
2.1.2. Bộ máy tổ chức của Công ty.....	51
2.1.3. Giới thiệu về Khối Văn phòng công ty .....	53
2.1.4. Đặc điểm lao động tại Khối Văn phòng công ty. ....	55
<b>2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua thù lao lao động tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất....</b>	<b>57</b>
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	57
2.2.2. Các biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động.....	58
2.2.3. Đánh giá động lực của người lao động.....	68

<b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.....</b>	<b>75</b>
2.3.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động .....	75
2.3.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	76
2.3.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài. ....	77
<b>2.4. Đánh giá chung .....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Những thành tựu đạt được .....	78
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	80
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT .....</b>	<b>82</b>
<b>3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất. ....</b>	<b>82</b>
3.1.1. Mục tiêu phát triển.....	82
3.1.2. Phương hướng phát triển .....	83
<b>3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác trả thù lao lao động tại khối văn phòng công ty SASCO.....</b>	<b>85</b>
3.2.1. Xây dựng đội ngũ chuyên làm công tác tiền lương. ....	85
3.2.2. Hoàn thiện công tác định mức lao động.....	87
3.2.3. Áp dụng khoa học công nghệ trong đánh giá thực hiện công việc.....	90
3.2.4. Cải tiến công tác thù lao lao động của Công ty.....	91
3.2.5. Tổ chức nơi làm việc và nâng cao chất lượng môi trường làm việc ....	93
3.2.6. Tăng cường các nguồn thu tạo thu nhập cho người lao động .....	95
<b>3.3. Khuyến nghị.....</b>	<b>96</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>100</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>102</b>

## **DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

BHTN	:	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	:	Bảo hiểm xã hội
BHYT	:	Bảo hiểm y tế
CBCNV	:	Cán bộ công nhân viên
ĐGTHCV	:	Đánh giá thực hiện công việc
HĐQT	:	Hội đồng quản trị
NLĐ	:	Người lao động
NSLĐ	:	Năng suất lao động
QĐ	:	Quyết định
SXKD	:	Sản xuất kinh doanh
TCLĐ	:	Tổ chức lao động
TCT	:	Tổng công ty
THCV	:	Thực hiện công việc

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động khối văn phòng hành chính Công ty SASCO ....	53
Bảng 2.2: Cơ cấu khối văn phòng kinh doanh. ....	54
Bảng 2.4. Đánh giá của người lao động về tiền lương .....	60
Bảng 2.5: Tiêu chuẩn thưởng cho các loại A, B, C, LDG, CSTD .....	65
Bảng 2.6. Mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên về khen thưởng từ lương cơ bản .....	65
Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi.....	68
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát, đánh giá nhu cầu của người lao động tại Khối văn phòng công ty SASCO .....	68
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát ý kiến của nhân viên về thái độ với công việc ...	71
Bảng 2.10. Kết quả hoạt động sản xuất của công ty SASCO năm 2017.....	72
Bảng 2.11. Tỷ lệ nghỉ việc của cán bộ nhân viên SASCO giai đoạn.....	74



## DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty SASCO .....	51
Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty SASCO .....	55
Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Công ty SASCO .....	56

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Không chỉ trong lao động mới thực sự cần động lực mà ngay cả trong cuộc sống hàng ngày con người rất cần có động lực sống. Một người không có động lực sống sẽ không thể tồn tại. Sự chọn lọc tự nhiên chính là động lực sống lớn nhất với mỗi con người.

Trong doanh nghiệp việc tạo động lực xuất phát từ mục tiêu tạo động lực. Tạo động lực để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì công ty, gắn bó với công ty lâu dài. Sự tồn tại phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn từ sự nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công ty/ tập thể chung. Không một công ty nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý chán nản, trốn tránh công việc. Chính vì thế bất kỳ công ty nào cũng cần tạo động lực cho người lao động. Tạo động lực cho người lao động không những kích thích tâm lý làm việc cho người lao động mà còn tăng hiệu quả lao động, hiệu suất quảng cáo kinh doanh của công ty, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Công ty Cổ phần dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất (sau đây gọi tắt là SASCO) là đơn vị chuyên cung cấp dịch vụ phục vụ cho các chuyến bay đến và đi tại sân bay Tân Sơn Nhất. Tồn tại chuyên nghiệp tại sân bay Tân Sơn Nhất cao kết hợp với yêu cầu nghiêm ngặt trong đảm bảo an toàn, an ninh hàng không nên có thể nói cán bộ công nhân viên của Công ty chịu áp lực công việc rất cao. Vì vậy, rất cần những biện pháp tạo động lực lao động để cán bộ công nhân viên yên tâm công tác, cố gắng hết sức mình hoàn thành tốt các nhiệm vụ. Nhận thức được điều đó, lãnh đạo Công ty SASCO đã quan tâm tới việc tạo động lực cho người lao động, đặc biệt là lực lượng lao động thuộc khối Văn phòng quản lý gián tiếp hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, qua thực tế tìm hiểu, công tác tạo động lực lao động bằng các giải pháp thù lao lao

động hiện nay còn chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, còn nhiều ý kiến về môi trường làm việc, tiền lương, chế độ ưu đãi và cơ sở vật chất chưa đáp ứng được yêu cầu làm việc... đòi hỏi SASSCO cần nghiên cứu xây dựng và triển khai những biện pháp tạo động lực thông qua chính sách thù lao lao động linh hoạt, phù hợp, cụ thể hơn với từng thời kỳ phát triển. Xuất phát từ thực tế như vậy, học viên xin mạnh dạn chọn đề tài: **“Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất”** làm đề tài luận văn với mong muốn đóng góp một phần nhỏ cho sự phát triển bền vững của công ty.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.**

Tạo động lực lao động là phần quan trọng nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Vấn đề tạo động lực cho người lao động không những được các nhà quản lý quan tâm mà còn được dôn nhiều tâm huyết từ nhiều nhà nghiên cứu.

Theo Maier & Lawler (1973): “Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân”. Maier & Lawler đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau: Kết quả thực hiện công việc chính bằng khả năng và động lực. 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 thoả mãn”. Theo Kreitner (1995): “Động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định”. Theo Dickson (1973), người lao động không chỉ được động viên bởi yếu tố tiền bạc (thu nhập hay tiền công) trả cho sức lao động mà hành xử (hoạt động) của nhân viên còn có mối quan hệ với thái độ đóng góp của họ. Có thể thấy, tạo động lực lao động có ý nghĩa rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của mỗi một doanh nghiệp. Để đạt được kết quả thực hiện công việc tốt cần phải quan tâm tới động lực lao động và phát huy khả năng của mỗi người lao động. Bên cạnh đó, cũng cần kể đến một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động: học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow,

học thuyết công bằng của Stacy Adams, học thuyết hai yếu tố của Herzberg, học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom. Các học thuyết này là những lý luận kinh điển về nhu cầu và qua đó, chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực thông qua nhu cầu của người lao động.

- Luận án tiến sĩ “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*” của Lê Thị Kim Chi năm 2010. Luận án đã phân tích nội dung hoạt động của con người liên quan đến nhu cầu và vai trò tạo động lực của việc thỏa mãn nhu cầu đối với cá nhân cũng như đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

- Luận án tiến sĩ “*Tạo động lực lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên (Đại học kinh tế quốc dân, 2007). Luận án đã nghiên cứu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

- Đề án nghiên cứu, “*Thù lao lao động và tác dụng tạo động lực của thù lao tại Công ty cơ khí Hà Nội*” của tác giả Trương Thanh Hải. Đề án đã tập trung hệ thống hóa cơ sở lý luận về thù lao lao động và vai trò của thù lao trong tạo động lực lao động. Tuy nhiên tổng kết đề án chưa đưa ra được các kinh nghiệm thực tế trong áp dụng thù lao lao động nhằm đẩy mạnh động lực lao động.

Mặc dù vậy chưa có đề tài nào được thực hiện có liên quan đến tạo động lực cho người lao động bằng công tác thù lao lao động tại khối văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất, chính điều này đã tạo động lực cho tác giả thực hiện đề tài này. Đề tài này sẽ đóng góp phương án giúp tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao lao động tại thị trường lao động cung cấp dịch vụ Hàng không tại sân bay Tân

Sơn Nhất với yêu cầu khẩn trương liên quan tới an toàn, an ninh Hàng không theo quy định của Nhà nước.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động cho cán bộ, nhân viên tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực tại doanh nghiệp
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo thù lao lao động và tác dụng của công tác này trong tạo động lực lao động tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất (SASCO).
- Đề xuất giải pháp và khuyến nghị nhằm tạo động lực lao động thông qua công tác thù lao lao động cho cán bộ, nhân viên tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Tạo động lực thông qua thù lao lao động cho Khối văn phòng tại doanh nghiệp

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- Phạm vi không gian: Tại Khối Văn phòng bộ phận kinh doanh và bộ phận hành chính (gồm 185 người lao động) Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất

- Phạm vi thời gian: Số liệu thứ cấp thu thập trong giai đoạn 2015 – 2017; số liệu sơ cấp thu thập năm 2019 và giải pháp đến năm 2022

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

#### **5.1. Phương pháp luận**

Đề tài sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng; duy vật lịch sử để nghiên cứu, tìm hiểu và phân tích các nội dung nghiên cứu

## **5.2. Phương pháp thu thập số liệu**

- **Thông tin thứ cấp:** Là phương pháp thu thập thông tin từ các công trình nghiên cứu và các tài liệu có sẵn của các tác giả trong và ngoài nước. Phương pháp này được áp dụng phân tích các tài liệu như:

+ Tra cứu các tài liệu về các chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước về các chính sách lương, thưởng, hỗ trợ người lao động trong làm việc.

+ Nghiên cứu các tài liệu về báo cáo, thống kê, văn bản của các cơ quan, tổ chức có liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động.

+ Nghiên cứu một số công trình của các tác giả trong và ngoài nước về vấn đề việc làm đối với tạo động lực cho người lao động.

+ Các tài liệu, báo cáo của bộ phận nhân sự và các phòng ban chức năng liên quan để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với cán bộ, nhân viên thuộc Khối Văn phòng quản lý gián tiếp của công ty SASCO.

- **Thông tin sơ cấp:** sử dụng khảo sát ý kiến người lao động thông qua phiếu khảo sát. Trong đó

+ Đối tượng điều tra: cán bộ quản lý và nhân viên tại khối văn phòng công ty SASCO.

+ Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố thù lao lao động có ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với thu nhập cá nhân của các bộ, nhân viên.

+ Địa điểm khảo sát: trụ sở công ty SASCO tại Sân bay Tân Sơn Nhất

+ Số lượng phiếu khảo sát dự kiến: số phiếu phát ra 100 phiếu trong đó có 20 phiếu dành cho lãnh đạo, quản lý cấp phòng trở lên; 80 phiếu dành cho người lao động.

## **5.3. Phương pháp xử lý số liệu:**

Thông qua số liệu thu thập được, sử dụng phương pháp thống kê và tổng hợp bằng phần mềm Excel, mô tả thành các bảng số liệu, đồng thời sử

dụng phương pháp so sánh, tiến hành so sánh các nội dung trong bảng hỏi với nhau theo tỷ lệ các câu trả lời, để từ đó đưa ra các ưu, nhược điểm trong việc thực hiện chính sách hay quy chế tạo động lực cho người lao động trong khối văn phòng công ty SASCO.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và Kết luận, luận văn được kết cấu làm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận tạo động lực lao động bằng công tác thù lao lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực thông qua thù lao lao động tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất

Chương 3: Giải pháp tạo động lực thông qua thù lao lao động tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THỪ LAO LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Các khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Nhu Cầu

Nhu cầu được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

*Theo định nghĩa của Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [7]*

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

### 1.1.2. Động cơ và Động lực

Hiểu đúng về động lực lao động sẽ khiến cho các nhà quản lý dẫn dắt điều hành nhân viên một cách thuận lợi hơn. Để hiểu đúng về động lực lao động, ta cần tiếp cận từ thuật ngữ, các liên quan trực tiếp đến động lực nói chung đó là động cơ.

#### Ø Động cơ

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân.

Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các



cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau. Động cơ rất trừu tượng và khó xác định bởi: Động cơ thường được che dấu từ nhiều động cơ thực do yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội. Hơn nữa động cơ luôn biến đổi, biến đổi theo môi trường sống và biến đổi theo thời gian, tại mỗi thời điểm con người có những yêu cầu và động cơ làm việc khác nhau. Khi đói khát thì động cơ làm việc để được ăn no mặc ấm, khi có ăn có mặc thì động cơ thúc đẩy làm việc để muốn giàu có và muốn thể hiện... Vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy để người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân người lao động.

#### Ø Động lực

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012): “*Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức*”. [7]

Theo Bùi Anh Tuấn (2012): “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”. [2]

Hai quan điểm trên đều có quan điểm chung rằng động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động, của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Do đó, muốn con người có động lực, nhà quản lý cần tạo cho người lao động lợi ích để thúc đẩy họ làm việc và hoàn thành tốt công việc, mục tiêu mà tổ chức đặt ra.

*Động lực lao động* là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Động lực

lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra. Nó không phải là đặc tính cá nhân. Do vậy, muốn tạo động lực cho người lao động thì nhà quản lý phải nghiên cứu, tìm hiểu môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức từ đó tìm ra cách tạo động lực có hiệu quả cao nhất.

Nói tóm tắt động lực có thể được định nghĩa là các yếu tố tâm lý của cá nhân, xác định xu hướng hành vi của người đó trong một tổ chức, mức độ nỗ lực và sự kiên quyết trước mọi trở ngại. Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khác quan trọng 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.

Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, hương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc.

### **1.1.3. Thù lao lao động**

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, thù lao là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế. Thông qua thù lao, các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ. Có thể nói rằng thù lao lao động bao hàm toàn bộ những lợi ích hay quyền lợi mà Người lao động nhận được khi thực hiện công việc tại tổ chức, lợi ích này được thể hiện thông qua các chính sách tài chính (lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng...) và chính sách phi tài chính (BHXH, du lịch, nghỉ phép, môi trường làm việc...)

Liên quan tới chính sách tài chính như tiền lương, Ở Việt nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc

tiền lương (dụng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993, tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động và phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc .

Như vậy: *“Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải xã hội”*. [5]

Hiện nay trong nền kinh tế thị trường sức lao động đã trở thành một thứ hàng hoá đặc biệt và được trao đổi mua, bán trên thị trường. Giá trị của loại hàng hoá đặc biệt này chính là giá trị của sức lao động được thể hiện trong giá trị của hàng hoá dịch vụ mà người lao động làm ra tương ứng. Khi đó giá của hàng hoá sức lao động chính là số tiền mà người lao động nhận được cho công sức họ bỏ ra. Vì vậy: *bản chất của tiền lương trong nền kinh tế thị trường là giá cả của hàng hoá sức lao động*. [5]

Sức lao động là yếu tố quyết định trong các yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất nên tiền lương là vốn đầu tư ứng trước quan trọng nhất, là giá cả sức lao động và là một phạm trù của sản xuất, yêu cầu phải tính đúng tính đủ trước khi thực hiện quá trình lao động sản xuất. Sức lao động là hàng hoá đặc biệt nhưng cũng giống như mọi hàng hoá khác, nên tiền công lao động là phạm trù của trao đổi, nó đòi hỏi phải ngang với giá cả các tư liệu sinh hoạt cần thiết nhằm tái sản xuất sức lao động. Sức lao động là một yếu tố của quá trình sản xuất cần bù đắp sau khi đã hao phí, nên tiền lương phải được thực hiện thông qua quá trình phân phối và phân phối lại thu nhập quốc dân dựa trên hao phí lao động, hiệu quả lao động.

#### **1.1.4. Tạo động lực lao động.**

Động lực lao động chèo lái quá trình lựa chọn hành vi của người lao động. Khi xuất hiện động lực thì đó sẽ là nhân tố để người lao động quyết định lựa chọn hành vi nhằm đạt được mục tiêu sớm nhất. Trong trường hợp khác, khi người lao động đang thực hiện một hành vi nào đó mà xuất hiện động lực mới, họ sẽ thay đổi hành vi trước nhằm đạt được mục tiêu của bản thân. Động lực lao động dẫn dắt, kéo, đẩy người lao động làm việc theo một hướng tích cực. Có động lực lao động, nghĩa là người lao động có động cơ và mục tiêu rõ ràng, từ đó sẽ định hướng, lôi kéo, thúc đẩy nhanh quá trình lao động của họ nhằm đạt được mục tiêu nhanh nhất. Động lực lao động tăng cường tính chủ động, say mê lao động, khơi nguồn sáng tạo và kích hoạt các tài năng trong mỗi người lao động. Khi bản thân có động lực lao động, người lao động sẽ chủ động cố gắng trong công việc và từ đó có thể phát huy hết năng lực hiện hữu và tiềm năng trong họ. Động lực lao động giúp người lao động vượt qua những mệt mỏi, giảm mọi căng thẳng và tăng sự thoải mái trong công việc. Có động lực lao động, người lao động sẽ có được sự thoải mái, vui vẻ trong công việc. Nhờ đó sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng và mệt mỏi cho người lao động.

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Tạo động lực lao động cũng có thể bao gồm tự tạo động lực lao động và các chủ thể bên ngoài tác động để tạo động lực lao động cho người lao động. Tuy nhiên, trong phạm vi ngành quản trị nhân lực, kể từ sau đây, chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu sâu về tác động của tổ chức, doanh nghiệp để tạo động lực lao động. Theo đó, chủ thể của tạo động lực lao động là tổ chức. Đối tượng tác động tạo động lực là người lao động. Kết quả của các hoạt động tạo động lực lao động là mức độ

nỗ lực làm việc của người lao động. Để tạo động lực cho người lao động cần xác định đúng nhiệm vụ cho người lao động bởi khi người lao động được giao nhiệm vụ rõ ràng họ sẽ biết mình cần phải làm gì và phải làm tốt những nhiệm vụ được giao do đó là nhiệm vụ của họ, không phải của người khác. Thứ hai, có thể sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần hữu hiệu. Khi người lao động được kích thích về vật chất, tinh thần của người lao động sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt được thành tích cao và ngược lại, khi được kích thích về tinh thần người lao động sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn. Khi đó, họ sẽ đạt được thành tích cao trong công việc và được hưởng thù lao. Thứ ba, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Việc luôn gặp cản trở trong công việc cũng có thể làm một số người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra các điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Thứ tư, khai thác các khả năng, tiềm năng, tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu bậc cao của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.

#### **1.1.5. Tạo động lực thông qua thù lao lao động.**

Tạo động lực lao động là tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động, sự thôi thúc đó được tạo ra dựa trên một tác động khách quan nào đó lên ý thức. Do đó, khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào, người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng như tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể tạo động lực lao động bằng vật chất, bằng giao tiếp hoặc bằng cách thoả mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân.

Tạo động lực lao động có tác dụng:

- Khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực. Khi người lao động cố gắng nỗ lực làm việc là lúc họ đóng góp được giá trị lớn nhất cho tổ chức. Nhờ vậy, tổ chức sẽ phát huy được hết khả năng làm việc hiện hữu và tiềm năng trong họ.
- Tạo ra sự gắn bó tự nguyện của người lao động với tổ chức. Khi được tạo động lực lao động, người lao động làm việc vui vẻ, thoải mái, nhiệt tình và sẽ không muốn rời bỏ tổ chức nơi đã giúp họ có được niềm vui và động lực trong công việc.
- Tăng tính hấp dẫn của tổ chức đối với thị trường lao động. Các chính sách, chương trình tạo động lực của tổ chức được người lao động hưởng ứng được truyền thông ra bên ngoài sẽ là thông tin thu hút người lao động ngoài tổ chức.
- Tăng cường tính tự quản, giảm chi phí quản lý. Người lao động được tạo động lực lao động sẽ chủ động, hăng say, tích cực làm việc, từ đó sẽ làm giảm chi phí quản lý, giám sát cho tổ chức, là điều kiện để tăng năng suất lao động. Người lao động khi được tạo động lực lao động sẽ nỗ lực cố gắng làm việc, từ đó gia tăng hiệu suất làm việc cá nhân và đây là điều kiện để tăng năng suất lao động cho tổ chức.

Trong nền kinh tế thị trường và sự hoạt động của thị trường sức lao động (hay còn gọi là thị trường lao động) sức lao động là hàng hóa, do vậy tiền lương là giá cả của sức lao động, “*tiền lương giúp họ thoả mãn nhu cầu cuộc sống vật chất thiết yếu*” [8]. Như vậy ta có thể hiểu tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp vì. Đối với người lao động nó là một phần không thể thiếu trong công việc duy trì cuộc sống đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, như thuyết Maslow chỉ rõ ai cũng có nhu cầu này, tiền

lương phải đảm bảo giúp họ tái sản xuất sức lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Đối với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một biện pháp hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể. Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ bao gồm 2 hình thức trả lương chính là: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Tạo động lực thông qua thù lao lao động sẽ bao gồm và tập trung vào chính sách tài chính (tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng) và chính sách phi tài chính (môi trường làm việc, tổ chức hoạt động phục vụ giải trí, hỗ trợ đóng BHXH, BHYT...).

Yêu cầu của chính sách tiền lương trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động:

+ Thứ nhất, tiền lương phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động để họ có thể tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hầu hết với tất cả người lao động, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn được làm việc của họ. Bởi trên hết, nó giúp con người một cách giao tiếp thỏa mãn những nhu cầu tối thiểu nhất về cuộc sống. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, người lao động không được đảm bảo về điều kiện sống họ sẽ có nguy cơ rời bỏ doanh nghiệp và tổ chức.

+ Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng. học thuyết Adams cho thấy nhu cầu cần đòi hỏi sự công bằng. Do vậy yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng

ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với người lao động trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà người lao động được hưởng từ doanh nghiệp so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực

+Thứ ba, tiền lương phải tương xứng với công sức người lao động bỏ ra và cũng thể hiện tính công bằng. Người lao động được hưởng lương cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho doanh nghiệp. Một mức lương hợp lý mà doanh nghiệp bỏ ra để giữ chân người lao động cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự người lao động đó có những đóng góp đáng kể.

## **1.2. Các học thuyết về động lực lao động.**

### **1.2.1. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victo H.Vroom).**

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow. Thuyết kỳ vọng do Victor Vroom - giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

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

1- Hấp lực (phần thưởng): sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)

2- Mong đợi (thực hiện công việc): niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)

3- Phương tiện (niềm tin): niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ. (Liệu người ta có biết đến và đánh giá



những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Chu trình của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả.

Mô hình của V. Vroom sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968) thành Thuyết kỳ vọng với điểm chính là: Trong quá trình hình thành và thúc đẩy động lực làm việc, có bốn yếu tố cơ bản, đó là: động viên, nỗ lực, hiệu quả và khen thưởng. Người quản lý luôn kỳ vọng rằng chu trình trên luôn diễn ra liên tục và không muốn xảy ra bất kỳ một biến cố nào khiến chu trình trên bị cắt đứt.

Học thuyết này đã đưa ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. Lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, phần thưởng mà người lao động nhận được, nhấn mạnh hành vi kỳ vọng của nhân viên và cũng quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Thuyết này cung cấp thông tin nhiều hơn để giúp giải thích bản chất của hành vi con người trong công việc cụ thể và nhận thấy những vấn đề của tạo động lực và thực hiện công việc. Hạn chế của học thuyết này là nó không dễ để hiểu và ứng dụng

### 1.2.2. Học thuyết công bằng (J.Stayce Adams).

J. Stacy Adams cho rằng mọi cá nhân luôn muốn được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh các quyền lợi mình được hưởng cho công sức mình bỏ ra với quyền lợi người khác được hưởng cho công sức họ bỏ ra. Nếu điều đó là công bằng sẽ khuyến khích họ. Thuyết Công Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg), thuyết Công Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Lý luận về sự công bằng đề ra năm 1965, lý luận chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức. Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$O_p / I_p = O_q / I_q$$

Trong đó:

*O<sub>p</sub>*: là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được

*O<sub>q</sub>*: là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được

*I<sub>p</sub>*: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức

*I<sub>q</sub>*: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng và ngược lại.

Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà họ sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tinh tích cực của các thành viên trong một tổ chức. Sự phân tích trên cho thấy theo lý luận về sự công bằng, con số tuyệt đối về sự báo đáp mà thành viên của tổ chức nhận được và mức độ tích cực của họ trong công việc không có mối quan hệ trực tiếp và tất nhiên. Điều ảnh hưởng đến hành vi của thành viên chỉ là sự so sánh mức độ cống hiến và sự báo đáp của tổ chức đối với họ và những người khác. Học thuyết này thừa nhận, các cá nhân không chỉ quan tâm đến khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như: năng lực, kinh nghiệm, trình độ, tài năng được đem so sánh với những đầu ra như: mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào - đầu ra của họ với những lao động khác, nhất định họ sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng. Tuy nhiên học thuyết này chưa làm sáng tỏ một số điều sau: chẳng hạn làm thế nào để các nhân viên chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình với người khác để đi đến kết luận? Khi nào và làm thế nào các yếu tố thay đổi qua thời gian? Mặt khác sự công bằng hay bất công bằng chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức.

Vì vậy, để tạo ra được động lực người quản lý cần tạo ra và duy trì sự công bằng giữa đóng góp cá nhân và quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng thông qua lưu ý một số vấn đề sau: phải biết rằng mọi cá nhân sẽ so sánh sự công bằng bất cứ khi nào những quyền lợi mà họ thấy rõ (tiền lương, phúc lợi,

sự thăng tiến) được phân chia; phải loại bỏ sự bất công thông qua trả lương thưởng dựa trên đóng góp; tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực và thành tích ngang nhau.

### **1.2.3. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner**

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngược, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho tự sửa đổi. Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

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

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt. - Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai. Skinner là một đại biểu tiêu biểu nhất của một trong các xu thế của thuyết hành vi cấp tiến. Skinner đổi mới thuyết hành vi cũ của Watson, hình thành thuyết hành vi tạo tác của mình, thực nghiệm trong cái hộp chữ danh đã khiến ông “hành vi hóa” được quan niệm về con người và hành vi người và xã hội.

Tuy nhiên, học thuyết này có mặt hạn chế là đã coi con người như một cơ thể phản ứng, “một cái máy liên hợp vật lý”. Với quan điểm này, con người phát triển phụ thuộc vào các kích thích tác động. Hành vi không có phạm trù hoạt động mà chỉ có phạm trù phản ứng mà thôi. Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích.

Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa. Trong mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động.

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

### **1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động.**

### **1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.**

Trước hết, mỗi doanh nghiệp khi lựa chọn các phương pháp tạo động lực cho nhân viên của mình thì cần phải xác định nhu cầu của người lao động. Bởi vì, nghiên cứu nhu cầu của người lao động thì mới biết được họ mong muốn cái gì, từ đó doanh nghiệp đưa ra các phương pháp tạo động lực phù hợp đáp ứng được nhu cầu của họ thì việc tạo động lực sẽ đem lại kết quả như mong muốn.

Sự thấu hiểu người lao động có thể giúp doanh nghiệp xác định được và có hướng giải quyết cho các vấn đề liên quan đến sự không hài lòng của nhân viên. Trong bất kỳ một tổ chức, thì không ai hiểu về văn hóa và môi trường làm việc tại tổ chức hơn chính những nhân viên đang làm việc hằng ngày ở đó. Do đó, lắng nghe và thấu hiểu các đề xuất của họ, đáp ứng các nhu cầu của người lao động, mới kích thích được sự nhiệt tình hăng say công việc, sẽ là thông tin quý giá làm cơ sở cho doanh nghiệp đưa ra phương pháp tạo động lực phù hợp, đúng đắn đem lại sự hài lòng cho người lao động.

Mục tiêu chung của việc nghiên cứu nhu cầu của người lao động là tìm hiểu mức độ hài lòng, sự khát khao, nguyện vọng của họ. Nghiên cứu mức độ hài lòng của người lao động chính là một trong những cách thức hiệu quả nhất nhằm đo lường và phát triển các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Dữ liệu của cuộc khảo sát nhu cầu của người lao động giúp các nhà quản trị nắm bắt được thái độ và ý kiến của người lao động. Từ đây, giúp họ đưa ra các quyết định điều hành hợp lý. Sau đây là lợi ích đạt được khi nghiên cứu nhu cầu của người lao động. Đây cũng chính là lý do giải thích vì sao khi tạo động lực cho người lao động cần tiến hành tìm hiểu nhu cầu của người lao động.

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng

khó khăn hơn.

Con người luôn là yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp, cũng với ý nghĩa lớn lao như thế, việc làm thế nào để người lao động có thể phát huy được những phẩm chất của mình. Từ đó, làm cho tổ chức có thể lớn mạnh hơn không phải là một điều dễ. Đây có thể coi là một vấn đề rất phức tạp và trừu tượng, vì còn liên quan đến tâm lý học, mà đã là tâm lý học thì với mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau. Do đó, để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể, tạo ra được một mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Suy cho đến cùng, người lao động làm việc là để thoả mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp, đây là mục đích cuối cùng và cũng là quan trọng nhất không chỉ của một doanh nghiệp mà của tất cả các doanh nghiệp đang tồn tại và phát triển trên thị trường. Vậy nên việc xác định nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng.

Để xác định nhu cầu của người lao động thì doanh nghiệp có rất nhiều phương pháp khác nhau. Doanh nghiệp có thể sử dụng một phương pháp hoặc là kết hợp các phương pháp với nhau sao cho thuận tiện nhất đối với người lao động. Doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội học thông qua các bảng hỏi, bài phỏng vấn nhỏ; hay thông qua các kênh đối thoại để có thể lấy được ý kiến của người lao động như hòm thư góp ý, trang web, forum của công ty hay có thể là đường dây nóng ...

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ với tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Khi nhu cầu của người lao động được thoả mãn thì mức độ hài lòng của họ với tổ chức và công việc sẽ tăng lên nhờ vậy họ sẽ tận tâm, gắn kết, nỗ lực nhiều hơn từ đó giúp cho việc tăng năng suất, doanh thu và hiệu quả kinh

doanh của tổ chức.

### **1.3.2. Các biện pháp tạo động lực thông qua thù lao lao động**

#### **1.3.2.1. Tạo động lực lao động thông qua thù lao cơ bản.**

Tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và tham vọng của người lao động. Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp. Vì:

Với nhân viên và người lao động, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho người lao động.

Còn với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể. Tạo động lực thông qua công cụ tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi chính là việc áp dụng các chính sách tiền lương cao và chế độ phúc lợi hợp lý để đảm bảo thu nhập cho người lao động, giúp họ thoải mái không chỉ 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. Theo đó, khi đã được thoải mái những nhu cầu thiết yếu này, người lao động sẽ có được trạng thái yên tâm, hài lòng, có điều kiện tích cực để hoàn thành các nhiệm vụ trong tổ chức với hiệu quả cao nhất. Đối với Người lao động thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp



người lao động tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân họ mà còn được dùng để giúp duy trì nhu cầu cuộc sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng đáng với sức lao động của Người lao động sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

### ***1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua các chương trình khuyến khích tài chính.***

Tiền thưởng là khoản tiền mà người lao động xứng đáng được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc, vượt mức quy định thông thường. Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng định kỳ theo quý và thưởng đột xuất. Thưởng định kỳ vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả nhân viên trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể.

Đa phần cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực cho người lao động, làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên, cho họ thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ. Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó nhân viên sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phần khởi, thoải mái với công việc.

Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được nhân viên có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa.

Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này

đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thu ởng nhất định.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi đư ợc thu ởng và thời điểm thu ởng kho ản ne n quá dài.

### ***1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua chế độ phúc lợi***

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp đư ợc trả cho ngu ời lao độn ɡ du ới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho ngu ời lao độn ɡ. Điều đó giúp làm giảm gánh nặ ɡ tài chính cho ngu ời lao độn ɡ những khi họ gặ p khó kha n như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệ nh. Nặ ɡ cao đời sống vậ t chất và tinh thần, nặ ɡ suấ t làm việ c của ngu ời lao độn ɡ. Làm tăng uy tín của doanh nghiệp tru ớc đối thủ cạnh tranh, khi ngu ời lao độn ɡ thấy mình đư ợc quan tâm và phần chấ n ho n sẽ giúp cho doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chấ n đư ợc nhân viên.

*Có 2 hình thức chi trả phúc lợi và dịch vụ:*

Phúc lợi bắt buộc do nhà nu ớc quy định: Nó không giúp nâng cao động lực cho ngu ời lao độn ɡ nhiều bởi nó là chính sách chung như ng nếu doanh nghiệp nào không chấp hành đầy đủ thì có thể là nguyên nhân khiến ngu ời lao độn ɡ rời bỏ. Phúc lợi bắt buộc bao gồm: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế chi trả cho các trườ ng hợp ốm đầ u, tai nạn, thai sản, hu u trí, tử tuấ t...

Phúc lợi tự nguyện: Loại phúc lợi này có tác dụng khuyến khích ngu ời lao độn ɡ ho n so với loại trầ n bởi nó thể hiệ n sự quan tâm của tổ chức đối với nhậ n việ n của mình. Phúc lợi tự nguyện có hình thức phong phú, nó tuý thuộ c vào trình đỘ của nhà quản lý cũng như tình hình tài chính của công ty.

*- Nguyên tắc chi trả phúc lợi:*

Các chu ơ ng trình phúc lợi phải đảm bảo nguyên tắc đo i be n cùng có lợi: Với ngu ời lao độn ɡ nó làm phục hồi tinh thần và sức khoẻ, giảm bớt khó kha n về kinh tế. Đối với doanh nghiệp nó phải có tác dụng tạo ra hiệu quả làm việ c cao, gắn bó đư ợc nhân viên với tổ chức và nhất là trong tâm chi trả của ngu ời lao độn ɡ.

Cũng như mọi công cụ khác nó phải đảm bảo khách quan, công bằng. Các chu trình phải được sự hỗ trợ của nhân viên: Nếu không nó sẽ không thể nâng cao động lực cho người lao động đưa ra tình trạng “tiền mất tật mang của doanh nghiệp” do tính chất gián tiếp của nó.

### **1.3.3. Đánh giá động lực của cơ sở thù lao lao động.**

#### ***1.3.3.1. Đánh giá động lực lao động.***

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về sự hài lòng công việc và nó thường thiên về trạng thái cảm xúc hoặc tinh thần của một con người. E.A. Locke (1976) cho rằng "Sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc thú vị hoặc tích cực từ kết quả thẩm định công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người." Tương tự như vậy, Fieldman và Arnold nhấn mạnh "Sự hài lòng trong công việc sẽ được định nghĩa là số lượng ảnh hưởng tích cực nói chung hoặc (cảm xúc) mà các cá nhân có đối với công việc của mình." Còn theo Andrew Brin, sự hài lòng chính là việc yêu thích trong công việc. Nếu bạn thích công việc của mình, bạn sẽ có được sự hài lòng trong công việc cao. Nếu bạn không thích công việc của mình một cách mạnh mẽ, bạn sẽ cảm thấy không hài lòng về công việc.

Như vậy, nói một cách đơn giản, sự hài lòng công việc có thể được định nghĩa là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc thái độ mà các cá nhân có đối với công việc của họ. Khi một người nói rằng anh ấy có sự hài lòng công việc cao, nó có nghĩa là anh ấy thực sự thích công việc của mình. Cảm thấy tốt về nó và đánh giá cao công việc của mình.

Ngày nay, việc giữ chân nhân viên giỏi trong tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Sự ổn định đội ngũ nhân sự giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đào tạo, tuyển dụng và giảm sai sót nghiệp vụ có thể xảy ra, tạo dựng niềm tin và định hình văn hóa tổ chức. Sự hài lòng của nhân viên là cảm giác hài lòng hay không hài lòng từ kết quả nhận được từ sự cung cấp của tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên, hay là mong muốn về chất lượng công việc, môi trường làm việc... Tổ chức sẽ đáp ứng hay vượt quá mong đợi của nhân viên,

từ đó họ sẽ trung thành với tổ chức, làm việc đạt năng suất, chất lượng hiệu quả cao, truyền thông quảng bá cho tổ chức.

Sự hài lòng của nhân viên được coi là kết quả của tạo động lực thúc đẩy. Khi tổ chức thực hiện động viên nhân viên hiệu quả sẽ làm cho nhân viên được khích lệ, có động cơ làm việc. Động lực thúc đẩy cũng có thể coi là kết quả của sự hài lòng. Vì vậy, sự hài lòng của NLD được coi là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực trong tổ chức

### ***1.3.3.2. Đánh giá khả năng tạo động lực của cơ sở thù lao lao động***

Động lực lao động có thể được đánh giá một cách trực tiếp và tổng quát tiêu chí mức độ nỗ lực tự nguyện *nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc*. Đây là một tiêu chí định tính. Để đo lường, ta cần phải sử dụng thang đo định tính. Kết quả của nó khó có thể chính xác tuyệt đối. Tuy nhiên, tiêu chí này trực tiếp thể hiện động lực lao động. Nó chưa bị trộn lẫn các yếu tố ngoại cảnh khác. Sử dụng tiêu chí mức độ nỗ lực làm việc kết hợp với thang đo Likert 5 mức: (1) Rất thấp; (2) Thấp; (3) Trung bình; (4) Cao, (5) Rất cao để khảo sát đánh giá động lực lao động. Đây là thang đo do nhà tâm lý học người Mỹ Rensis Likert (1903) phát triển. Thang đo này có thể hỗ trợ trong điều tra xã hội học bằng bảng hỏi để đo lường giá trị tương đối của động lực lao động. Người lao động có thể tự đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của bản thân (Ông/ bà có thể tự đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của bản thân trong kỳ vừa qua ở mức nào sau đây). Người quản lý trực tiếp có thể đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của nhân viên dưới quyền (Ông/ bà đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của phần lớn nhân viên trong bộ phận kỳ vừa qua ở mức). Ngay cả các cộng sự cũng có thể tham gia vào quá trình đánh giá động lực lao động (Ông/ bà đánh giá mức độ nỗ lực làm việc của các đồng nghiệp mình trong kỳ vừa qua ở mức). Để kết quả khảo sát có tính đối chiếu, thông thường cán bộ quản lý trực

tiếp và bản thân người lao động là 2 đối tượng tham gia khảo sát sẽ được lựa chọn phục vụ quá trình đánh giá.

Ngoài tiêu chí tổng quát trên, động lực lao động cũng có thể được đánh giá chi tiết thông qua các tiêu chí cụ thể phản ánh tình hình và kết quả thực hiện công việc. Trong những tiêu chí chi tiết này, có những tiêu chí có thể phản ánh trực tiếp động lực lao động, nhưng cũng có nhiều tiêu chí chỉ gián tiếp phản ánh động là động. Nguyên tắc đo lường một thông số định tính như động lực, đòi hỏi người đo phải bóc tách yếu tố cần đo trong điều kiện kia. Giả định sự cố định của các yếu tố liên quan khác. Các tiêu chí, hành vi, thái độ làm việc như mức độ nỗ lực hợp tác, mức độ nỗ lực chuyên tâm trong công việc, mức độ nỗ lực tận dụng quỹ thời gian làm việc ... thường có thể góp phần phản ánh trực tiếp động lực lao động. Loại trừ các thuận lợi thuộc về điều kiện làm việc hay năng lực hiện có. Động lực lao động sẽ phản ánh thông qua sự nỗ lực vượt qua khó khăn để hoàn thành những mục tiêu công việc cụ thể. Những người có động lực thực làm việc cao sẽ có nhiều lần nỗ lực lặp lại những hành vi tích cực trong công việc. Ngược lại, những người có động lực làm việc thấp thường có xu hướng lặp lại những hành vi tiêu cực trong công việc kết hợp với xu hướng đổ lỗi hay bào biện cho hành vi thiếu tích cực. Bằng cách quản lý quá trình, thống kê, ghi chép hoặc khảo sát việc sử dụng quỹ thời gian làm việc, người quản lý trực tiếp có thể tổng hợp được những thông tin phản ánh động lực làm việc của người lao động. Theo dõi quá trình làm việc và diễn biến tâm lý của người lao động tại nơi làm việc những cán bộ quản lý mẫn cán, quản lý theo quá trình sẽ luôn đề dăng và nhanh chóng nhận thấy sự suy giảm hoặc gia tăng động lực lao động của nhân viên dưới quyền. Tuy vậy, những người quản lý áp dụng phương thức quản trị mục tiêu thường chỉ có thể suy diễn một cách mơ hồ về sự suy giảm động lực lao động khi các tiêu chí phản ánh kết quả thực hiện công việc (số lượng, chất lượng, thời hạn), mức độ hoàn thành các mục tiêu bị suy giảm. Kết quả thật hiện

công việc thấp chỉ có thể gián tiếp suy diễn về một kịch bản nguyên nhân do động lực lao động suy giảm.

#### ***1.3.3.3. Ý thức tổ chức kỷ luật và thái độ với công việc***

Công cụ hành chính bao gồm các hệ thống và văn bản hành chính của tổ chức, các điều lệ, quy chế, quy tắc hay quy trình hoạt động. Nó gắn bó người lao động với tổ chức thông qua các điều luật hợp pháp được ghi trong hợp đồng lao động cũng như các thỏa thuận có tính pháp lý khác.

Người lao động khi đã thống nhất với tổ chức về hợp đồng lao động, thì họ phải có nghĩa vụ thực hiện đầy đủ các quy định được nêu trong văn bản đó bên cạnh những lợi ích mà họ được hưởng. Đó là khi đã chấp nhận trở thành một thành viên của tổ chức thì người lao động phải chấp hành đầy đủ tất cả các quy định, điều lệ mà tổ chức đó đặt ra để quản lý nhân viên của mình. Đa yếu tố chỉ đo lường thuần là cách quản lý người lao động của tổ chức mà nó còn có yếu tố giữ chân người lao động bởi sự ràng buộc của các quy định hợp pháp mà người đó phải thực hiện.

Công tác thi đua ngày càng trở thành một trong những công cụ hỗ trợ đắc lực trong công tác quản lý. Làm tốt công tác thi đua không những góp phần tạo ra động lực trong phong trào của người lao động mà qua đó sẽ tác động rất lớn đến việc động viên tinh thần trách nhiệm, lòng nhiệt tình, sự say mê sáng tạo của họ, giúp cho việc hoàn thành nhiệm vụ công tác đạt chất lượng, hiệu quả cao, góp phần gia tăng của cải vật chất cho xã hội. Một doanh nghiệp nếu biết quan tâm, chú trọng đến công tác thi đua một cách đúng mức sẽ có rất nhiều lợi thế trong việc thúc đẩy nhân viên hăng say làm việc, cống hiến hết mình cho sự phát triển của doanh nghiệp.

#### ***1.3.3.4. Kết quả thực hiện công việc***

*“Kết quả thực hiện công việc là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm*

*sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm” [9]*

Năng suất lao động là nhân tố đảm bảo sản xuất phát triển và đời sống con người được nâng cao. Nhờ năng suất lao động mà khối lượng sản phẩm vật chất, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận tăng lên. Trong các yếu tố tác động tới việc tăng năng suất lao động, trình độ và khả năng tạo động lực của mỗi tổ chức tác động mạnh mẽ tới năng suất lao động thông qua việc xác định phương hướng phát triển; phân công và hiệp tác lao động; tổ chức và phục vụ nơi làm việc; điều kiện làm việc; hệ thống tiền lương, tiền thưởng; thái độ cư xử của người quản lý...

Khi các yếu tố trên được đảm bảo sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động trong tổ chức. Chính vì vậy, để đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực trong tổ chức, người ta có thể đánh giá qua năng suất lao động trong từng thời kỳ của tổ chức đó.

#### ***1.3.3.4. Tỷ lệ chuyển việc, nghỉ việc***

Tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên được tính theo chu kỳ 6 tháng, con số này được tính bằng số lượng nhân viên nghỉ việc trong kỳ / tổng số nhân viên của công ty ở đầu kỳ.

Để tỉ lệ nghỉ việc thấp thì các doanh nghiệp cần chú ý các biện pháp tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động xin nghỉ hàng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu.

### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực thông qua thù lao lao động**

#### **1.4.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.**

Đối với Người lao động thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp người lao động tái sản xuất sức lao động của mình, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân họ mà còn được dùng để giúp duy trì nhu cầu cuộc

sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng đáng với sức lao động của Người lao động sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Tuy nhiên, tiền lương - bản thân nó chưa đủ là động lực. Tiền lương nếu quá thấp sẽ không đủ để công chức tái sản xuất sức lao động, không đủ để giúp duy trì cuộc sống gia đình của họ thì nó không thể trở thành động lực, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Chỉ khi tiền lương đáp ứng đủ nhu cầu vật chất, tạo sự yên tâm vào khoản thu nhập, đồng thời việc chi trả lương đảm bảo tuân theo nguyên tắc cơ bản như trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương . . . thì tiền lương mới tạo ra động lực cho Người lao động.

Cùng với tiền lương, tiền thưởng được xác định là khoản tiền bổ sung thêm nhằm khuyến khích Người lao động mà tiền lương không làm được. Nói cách khác, tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của công chức như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị . . . Bên cạnh đó, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi hay dịch vụ là khoản tiền hoặc các loại hình dịch vụ được tính bằng tiền mà các doanh nghiệp chi trả thêm cho Người lao động do họ phải đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định. Theo đó, phụ cấp, trợ cấp có hai tác dụng chính, vừa giúp Người lao động nâng cao thu nhập, vừa có tác dụng kích thích tinh thần đối với công chức, để họ nhận thấy doanh nghiệp đã ghi nhận, thấu hiểu được sự khó khăn, đặc thù trong công việc mà họ đang làm, giúp họ củng cố niềm tin vào các doanh nghiệp.

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

Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động bao gồm:

- Sự hoàn thành công việc: Người lao động giỏi, có thành tích xuất



sắc trong công việc có được trả lương cao, hưởng mức đãi ngộ lớn.

- Thâm niên công tác, kinh nghiệm làm việc.
- Thành viên trung thành, gắn bó làm việc lâu dài với doanh nghiệp.
- Tiềm năng phát triển của nguồn lực lao động, doanh nghiệp cần quan tâm tới tiềm năng của nguồn lực lao động và bồi dưỡng tiềm năng đó.

#### **1.4.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.**

##### ***1.4.2.1. Tính thỏa đáng và công bằng của chính sách đãi ngộ.***

Thỏa đáng để có thể kích thích, tạo động lực cho người lao động thực hiện công việc có hiệu quả; đồng thời để có thể thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc và giữ chân họ ở lại làm việc lâu dài. Đối với mọi người lao động tiền lương luôn là mối quan tâm đặc biệt, hàng ngày đối với họ, bởi vì, tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình họ. Trả lương thỏa đáng trước tiên biểu hiện ở sự tương xứng giữa tiền lương với những hao phí sức lao động bỏ ra.

Sự công bằng ở đây không phải là phân phối bình quân, giữa những người lao động. Sự công bằng trong được hiểu là mức tiền lương của từng cá nhân nhận xứng với sức lao động và sự công hiến của họ. Sự phân phối công bằng, hợp lý hay không quyết định đến sự tận tâm, tận lực của người lao động trong quá trình thực hiện chức năng đối với nhiệm vụ được giao. Sự công bằng của hệ thống đãi ngộ tài chính được nhìn nhận cả bên trong và bên ngoài. Công bằng bên trong là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản đãi ngộ nhận được giữa cá nhân này so với cá nhân khác trong cùng doanh nghiệp, công bằng bên ngoài chính là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản đãi ngộ nhận được giữa cá nhân trong và ngoài doanh nghiệp. Đối với các công việc khác nhau, đòi hỏi trình độ, kỹ năng và tay nghề khác nhau thì người lao động phải nhận được thù lao khác nhau. Còn đối với các công việc giống nhau, cùng trình độ, mức độ đóng góp thì phải nhận được thù lao như nhau. Sự công bằng còn được thể hiện trên các phương diện khác như: thời

hạn, mức độ yêu cầu và điều kiện tăng mức thù lao nhận được. Khi đặt quan hệ so với các doanh nghiệp khác có cùng hoạt động, công việc giống như của mình, doanh nghiệp cần cân nhắc để có mức thù lao cho người lao động khi thực hiện công việc. Nếu thù lao tài chính không công bằng sẽ triệt tiêu động lực. Tiền lương của doanh nghiệp phải đảm bảo ngang hơn so với các doanh nghiệp khác, nhất là các doanh nghiệp cùng ngành nhằm thu hút được lao động có năng lực này được thực thi sẽ đảm bảo sức thu hút của doanh nghiệp và thị trường lao động. Ứng viên đi tìm việc thường không chính xác cho những công việc tương tự, họ thường tương xứng cho người lao động trình độ thù lao tài lực lao động. Tiền lương của doanh nghiệp bằng hoặc cao hơn so với các doanh nghiệp trong ngành. Nguyên tắc này được thực hiện trong ngành nhằm thu hút được lao động có năng lực.

Lương càng cao càng có cho thấy, dù doanh nghiệp có thông qua các công cụ so sánh về mức phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, hay tính thách thức, thú vị của công việc. Đề nghị khi tuyển dụng thường là yếu tố cơ bản để ứng - định có làm ở doanh nghiệp hay không. Lương càng khả năng thu hút nhân viên giỏi. Thực tế cho thấy, dù có những biện pháp thu hút nhân sự rất tốt thông qua các đãi ngộ phi vật chất thì doanh nghiệp vẫn thất thoát nhân viên mức lương đưa ra không mang tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp trong ngành. Đãi ngộ thông qua tiền lương là yếu tố cơ bản cần phải được thỏa mãn song song với việc thỏa mãn các nhu cầu bậc cao hơn. Muốn đảm bảo nguyên tắc cạnh tranh, doanh nghiệp phải tiến hành khảo sát mức chi trả của thị trường lao động. Ngoài ra, cần căn cứ vào thực tế của doanh nghiệp để phân loại nhân sự, đưa ra chính sách tiền lương cho phép thu hút và tạo ra lực lượng lao động nòng cốt.

#### ***1.4.2.2. Tính công khai và khách quan của chính sách đãi ngộ.***

Người lao động họ thường so sánh mức tiền lương nhận được mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy,

chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ: quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với lượng của bản thân và những người khác. Từng chính sách đãi ngộ cần làm cho người lao động thay đãi ngộ hàng tháng họ nhận được đảm bảo và họ có thể đoán trước thu nhập của mình. Đãi ngộ tài chính phải đảm bảo nhu cầu về vật chất và tinh thần cho bản thân người lao động và gia đình của họ. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của người lao động. Sự đảm bảo còn thể hiện ở tính khả thi trong các chương trình của hệ thống thù lao.

#### ***1.4.2.3. Tính kịp thời trong chi trả.***

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

### **1.4.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.**

#### ***1.4.3.1 Pháp luật và chính sách của nhà nước***

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ. Những chính sách về tiền lương (tiền lương tối thiểu, thang bảng lương, quy định về trả lương làm thêm giờ ...) chính sách lao động dôi dư, chính sách khuyến khích

sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, các chế độ về Bảo hiểm xã hội... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của NLD. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì NLD sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ.

#### ***1.4.3.2 Đối thủ cạnh tranh***

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành trong hoạt động kinh doanh và trong cả hoạt động tuyển dụng người lao động. Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các “điểm mù”, trở thành điểm yếu mà đối phương nhìn thấy. Khi đó, trong lĩnh vực tuyển dụng nhân sự hay quá trình quản trị nhân lực sẽ gặp nhiều khó khăn do các chính sách hút người của đối thủ, nghiêm trọng là nạn chảy máu chất xám đối với lao động có trình độ cao.

#### ***1.4.3.3 Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động***

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

### **1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.**

### **1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao lao động tại một số doanh nghiệp.**

#### **1.5.1.1 Kinh nghiệm của công ty cổ phần phục vụ mặt đất Sài Gòn (SAGS) về đãi ngộ lao động**

##### **Ø Về tiền lương:**

Hiện tại công ty SAGS đang áp dụng hình thức tính theo hệ số lương công nợ với các khoản phụ cấp và thưởng. Chế độ này đơn giản dễ tính, dễ hiểu, đảm bảo sự công bằng, hợp lý cho việc trả lương. Quyết toán lương được Công ty thực hiện đúng kế hoạch, nhanh chóng và 투오ng đối chính xác. Ngoài ra công ty còn áp dụng trả lương 2 phần là lương do Nhà nước quy định và lương theo kết quả công việc, hình thức này đã trở thành công cụ thúc đẩy nguời lao động cố gắng làm việc hơn.

Tuy nhiên với hình thức trả lương theo thời gian thì chưa gắn chặt với trách nhiệm của một số nguời lao động dẫn tới chất lượng công việc không cao, lãng phí một nguồn lực chưa được sử dụng với đúng năng lực của họ. Hệ số chức danh công việc được xây dựng vẫn còn khá dẹt khuôn chưa xem xét nhiều yếu tố dẫn tới hệ số này chưa thực sự thoả đáng đối với một số lao động thực sự có năng lực.

##### **Ø Về chế độ thưởng:**

Tiền thưởng cũng được căn cứ vào nội dung và tính chất công việc, đảm bảo tính công bằng giúp nguời lao động nâng cao trách nhiệm và làm việc đạt hiệu quả cao hơn. Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau không chỉ đáp ứng nhu cầu ổn định đời sống mà còn kịp thời động viên kích thích nguời lao động nâng cao năng suất lao động.

Nhưng hiện nay công ty vẫn chỉ thưởng về vật chất là chính mà chưa chú trọng tới khen thưởng về tinh thần như: coi họ là thành tiên. Mức thưởng chưa cao mặc dù có nhiều hình thức nên chưa phát huy được tối đa hiệu quả.

Ø *Về trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi:*

Công ty tiến hành chi trả, thực hiện trợ cấp, phụ cấp rất đầy đủ và kịp thời giúp người lao động dễ dàng hoàn thành công việc và khắc phục phần nào khó khăn của họ. Tuy nhiên nguồn tài chính ít dẫn tới chưa có nhiều trợ cấp, phúc lợi được áp dụng, chưa tạo được động lực cao và sự an tâm thực sự cho người lao động

Ø *Về đãi ngộ phi tài chính:*

Công ty xây dựng được một tổng thể hài hoà giữa các yếu tố: Quan hệ cấp trên – cấp dưới thân thiết, quan hệ đồng nghiệp chan hoà đoàn kết, điều kiện làm việc thoải mái, thời gian bố trí linh hoạt... Sự quan tâm thiết thực từ phía ban lãnh đạo tới đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên đã làm họ háo hức say mê cố gắng hơn trong công việc và gắn bó với công ty.

**1.5.1.2 Kinh nghiệm của công ty Cổ phần hàng không sân bay Nội Bài (NASCO).**

Hệ thống đãi ngộ tại công ty phù hợp và đầy đủ theo các quy định của Pháp luật, tạo nên sự tận tâm cho người lao động khi làm việc tại đây. Về lương thưởng công ty áp dụng đầy đủ, rõ ràng, được kiểm soát chặt chẽ, đảm bảo các mục tiêu của hệ thống, ngoài ra còn đáp ứng yếu tố công bằng cả trong và ngoài công ty. Mức lương đảm bảo điều kiện sống trung bình cho người lao động, tạo ra năng suất lao động ngày càng cao đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên cơ chế, quy định đặc biệt là khen thưởng chưa linh hoạt, hình thức trả lương theo sản phẩm lại gặp khó khăn về việc định mức.

Về các chương trình phúc lợi phải có bản đáp ứng được các yêu cầu với việc cung cấp đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc. Điều kiện làm việc, cơ sở vật chất của công ty được đầu tư đầy đủ, đồng bộ, phục vụ tốt nhất nhu cầu công việc cũng như đạt các quy chuẩn về an toàn lao động.

Công tác đánh giá nhân viên thực hiện chu kỳ hiệu quả chỉ mang tính hình thức nên dẫn tới việc c chặ m điều chỉnh lu o ng, ảnh hu ởng đến hiệ u quả công việ c.

### **1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.**

Dựa vào việc phân tích các kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần phục vụ mặt đất Sài Gòn (SAGS) và công ty cổ phần hàng không sân bay Nội Bài (NASCO), giống với SASCO, đây đều là hai công ty lớn hoạt động kinh doanh trong thị trường dịch vụ hàng không tại Việt Nam, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cho khối văn phòng công ty SASCO.

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

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

Thứ ba, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp hiện đại, tiến bộ sẽ tạo ra những động lực mới gắn kết quyền lợi của người lao động và cửa doanh nghiệp, thúc đẩy người lao động học tập nâng cao năng lực và có nhiều sáng kiến, sáng tạo góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT**

### **2.1. Tổng quan về Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành của công ty**

Công ty cổ phần Dịch vụ Hàng không sân bay Tân Sơn Nhất (Southern Airports Services JSC – SASCO) tiền thân là Công ty Dịch vụ cảng Hàng không Sân bay miền Nam được thành lập ngày 22/04/1993. Sau thời gian phát triển và tái cấu trúc sau cổ phần hóa, năm 2015 SASCO đã chính thức đưa cổ phiếu vào giao dịch tại Sở Giao dịch chứng khoán Hà Nội với mã chứng khoán SAS (sàn UPCoM). SASCO được đánh giá hoạt động đạt hiệu quả cao, liên tiếp 11 năm liên năm trong Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam; Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt nam (Top 50 Vietnam The Best); Top 10 Doanh nghiệp bán lẻ Uy tín nhất; Top 500 Doanh nghiệp có lợi nhuận



tốt nhất Việt Nam (Profit 500); Top 10 Thương hiệu phát triển bền vững trong lĩnh vực thương mại dịch vụ; Thương hiệu quốc gia Việt Nam 2016.

Với tầm nhìn người dẫn đầu và 25 năm kinh nghiệm dày dặn trong lĩnh vực thương mại dịch vụ sân bay, đến nay SASCO đã phát triển lớn mạnh, tạo dựng một vị thế vững vàng trong chuỗi giá trị hoạt động hàng không tại sân bay Tân Sơn Nhất. Cùng sự lớn mạnh của ngành hàng không Việt Nam, SASCO tiên phong phát triển các loại hình dịch vụ thương mại sân bay chất lượng cao, bắt kịp xu thế hội nhập và mang lại những giá trị thiết thực, cao nhất là sự hài lòng của các hãng hàng không, hành khách khi đến sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất. Sự phát triển toàn diện của SASCO đã góp phần đổi mới mạnh mẽ các hoạt động quản lý và sản xuất kinh doanh, đưa các dịch vụ tại Sân bay Tân Sơn Nhất từng bước đi lên, ngang tầm các sân bay quốc tế trong khu vực. Phát huy thành quả đạt được và trên cơ sở nhận diện rõ những khó khăn, thách thức cùng cơ hội kinh doanh, SASCO tiếp tục chiến lược phát triển bền vững trong giai đoạn mới để khẳng định và quyết tâm giữ vững vị thế là nhà cung cấp dịch vụ thương mại sân bay hàng đầu. Công ty cố gắng thực hiện chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt, đem lại nhiều hơn giá trị gia tăng cho đối tác khách hàng, tạo ra nhiều giá trị mới cho các chủ thể có liên quan và cộng đồng, xã hội.

Hiện tại, SASCO là công ty cổ phần đại chúng với quy mô lớn, dẫn đầu trong lĩnh vực dịch vụ thương mại sân bay tại Việt Nam và từng bước đi lên ngang tầm các sân bay quốc tế trong khu vực. Khẳng định chất lượng dịch vụ và kết quả kinh doanh đang trở thành ưu tiên hàng đầu, cùng những đóng góp thiết thực vào sự phát triển của cộng đồng xã hội, năm 2017 tiếp tục ghi dấu mốc thành công của SASCO với nhiều thành tựu và giải thưởng uy tín. Thành quả đó, đến từ những cống hiến tận tụy và năng động, sáng tạo của các thành viên trong đội ngũ SASCO, là niềm vinh dự tự hào, nâng cao vị thế thương hiệu Công ty.

- Top 50 doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt Nam (Top 50 Vietnam The

Best)

- Top 10 doanh nghiệp bán lẻ uy tín nhất ( Vietnam Top 10 Retail reputation Award 2017)
- Top 500 Doanh nghiệp có lợi nhuận tốt nhất Việt Nam ( Vietnam Profit 500)
- Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam (VNR 500 - Top 500 Company), đặc biệt đây là năm thứ 11 liên tiếp SASCO đạt giải thưởng vinh dự này.

TOP 10 Doanh nghiệp phát triển bền vững năm 2017 do VCCI chứng nhận:

Năm 2017 cũng là năm SASCO đạt được bước tiến lớn trong hành trình phát triển bền vững. Hoạch định chính sách duy trì tăng trưởng kinh tế bền vững đi đôi với trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường, nâng cao đời sống cả về vật chất lẫn tinh thần, năng lực và giá trị cho từng người lao động, phát triển kinh doanh, các sản phẩm dịch vụ xanh, thân thiện với môi trường, người tiêu dùng, ... bên cạnh đó, SASCO có nhiều hoạt động đóng góp cho cộng đồng, xã hội, nối dài thêm hành trình hạnh phúc mà SASCO chung tay cùng cộng đồng vun đắp cuộc sống nhân ái, tốt đẹp hơn. Tháng 12 /2017, SASCO lần thứ hai liên tiếp được vinh danh trong TOP 10 doanh nghiệp phát triển bền vững – khối thương mại dịch vụ.; Top 15 Thương hiệu mạnh Việt Nam 2017

Xuất sắc đáp ứng các tiêu chí bình chọn về phát triển kinh doanh, năng lực lãnh đạo, phát triển nguồn nhân lực, bảo vệ thương hiệu, đặc biệt là bảo vệ môi trường và các hoạt động đóng góp cho cộng đồng, xã hội, SASCO đã vinh dự vào TOP 15 - TOP dẫn đầu thương hiệu mạnh Việt Nam 2017. Giải thưởng do Thời báo kinh tế Việt Nam bình chọn từ hàng chục ngàn phiếu ý kiến của người tiêu dùng và quá trình đánh giá, thẩm định khắt khe của những chuyên gia kinh tế hàng đầu.

Thực hiện sứ mệnh Thương hiệu quốc gia Vietnam Value:

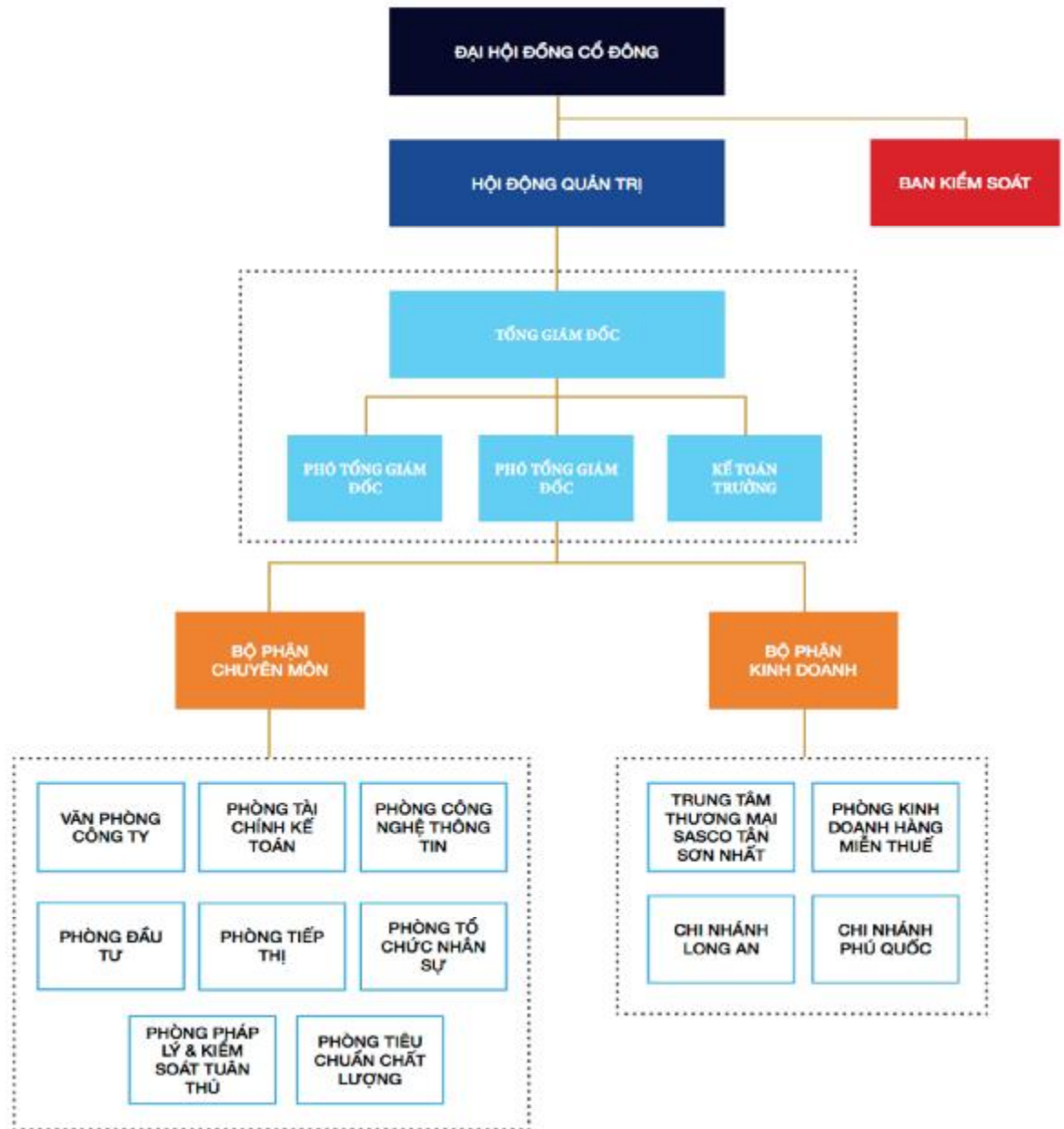
Mang vinh dự Thu o ng hiệ u Quốc gia, 2016 -2017 SASCO thúc đẩy mạnh mẽ các hoạt đọ ng nâng cao chất lu ợng hu ớng đến sự hoàn hảo trong dịch vụ trên toàn hệ thống kinh doanh, tiệ m cạ n tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời hu ớng ứng tích cực các hoạt đọ ng quảng bá thu o ng hiệ u Quốc gia. Cùng với các thu o ng hiệ u uy tín, tầm vóc của đất nu ớc, SASCO hu ớng đến mục tiêu trở thành những thu o ng hiệ u mạnh, tiên phong của Việ t Nam trên đườ ng họ i nhạ p.

Các sản phẩm dịch vụ của SASCO:

Thị trường sân bay Tân Sơn Nhất:

- Kinh doanh hàng miễn thuế
- Kinh doanh hàng mỹ nghệ, đặc sản địa phương
- Dịch vụ Phòng chờ thương gia
- Dịch vụ ăn uống
- Dịch vụ du lịch
- Dịch vụ xe vận chuyển
- Dịch vụ quảng cáo
- Dịch vụ khác: phòng ngủ, spa

## 2.1.2. Bộ máy tổ chức của Công ty



**Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty SASCO**

*(Nguồn: Bộ phận tổ chức hành chính công ty SASCO)*

Đại hội đồng cổ đông bao gồm Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban kiểm soát. Trong đó, Hội đồng quản trị họp định kỳ hàng quý trong năm, trao đổi định hướng kế hoạch cho quý sau, đồng thời đưa ra các quyết định kịp thời cho việc quản trị công ty. Tất cả các cuộc họp Hội đồng quản trị đều có sự tham dự của Ban Kiểm soát với tư cách quan sát viên. Hội đồng quản

trị tổng hợp báo cáo của Ban Giám đốc và cán bộ chủ chốt, theo sát tiến độ thực hiện sản xuất kinh doanh, đồng thời đóng góp ý kiến và đề xuất giải pháp trực tiếp cho những vấn đề còn vướng mắc.

Thông qua các cuộc họp HĐQT hàng quý và nghe báo cáo của Ban Giám đốc, xem xét tờ trình của Tổng Giám đốc và thực hiện trao đổi, chất vấn Tổng Giám đốc về hoạt động SXKD. HĐQT cùng bàn bạc với Ban Giám đốc để tìm ra giải pháp tốt nhất cho các vấn đề phát sinh cũng như phân tích và đo lường các rủi ro.

Phối hợp chặt chẽ với ban kiểm soát, với tư cách là giám sát viên cho đại hội cổ đông để nắm bắt thực tế việc thực hiện các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh. HĐQT tiếp nhận ý kiến đóng góp và đề xuất của Ban Kiểm soát mở rộng cách cởi mở, từ đó cân nhắc trong các quyết định quản trị điều hành.

Căn cứ Điều lệ, những quy chế quản trị và quy định đã ban hành, Hội đồng quản trị đã phân cấp cho Ban Tổng Giám đốc quyết định công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty đồng thời tổ chức thực hiện các quyết định, kế hoạch kinh doanh và chu trình hoạt động của HĐQT và ĐHĐCĐ giao cho. Đồng thời, Hội đồng quản trị bám sát hoạt động sản xuất kinh doanh và kịp thời xem xét để xử lý các phát sinh ngoài kế hoạch cũng như quyết định những nội dung vướng vọt phân cấp của Ban Tổng Giám đốc, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Thông qua cơ chế kiểm tra, giám sát bằng các báo cáo định kỳ mỗi quý về kết quả hoạt động kinh doanh, tình hình hoạt động Công ty và các báo cáo đột xuất khi có yêu cầu, HĐQT đánh giá Ban Giám đốc đã thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao theo đúng quy định của pháp luật hiện hành. Ban Tổng Giám Đốc đã thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn trong công tác quản lý hoạt động SXKD của Công ty như sau:

- Hoạt động, điều hành Công ty theo đúng chức năng, nhiệm vụ được phân công, phân cấp.
- Triển khai thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh do HĐQT giao.

- Triển khai công việc theo các Nghị quyết của Hội Đồng Quản Trị.
- Chỉ đạo các Phòng chức năng, các đơn vị thực hiện nhiệm vụ theo quy định về tổ chức và chức năng nhiệm vụ.

Giữa Ban Kiểm Soát với Hội Đồng Quản Trị và Ban Tổng Giám Đốc đã duy trì mối quan hệ làm việc, phối hợp, trên nguyên tắc đảm bảo lợi ích của Công ty, của Cổ đông, tuân thủ các quy định của Pháp luật và các văn bản quản lý nội bộ của Công ty. Hội Đồng Quản Trị Công ty tạo điều kiện để Ban Kiểm Soát thực hiện chức năng của mình. Theo điều lệ, quyết định của ĐHCĐ và HĐQT đồng thời thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao một cách trung thực, cẩn trọng, đảm bảo lợi ích hợp pháp tối đa của Công ty và cổ đông.

### 2.1.3. Giới thiệu về Khối Văn phòng công ty

Khối văn phòng công ty SASCO bao gồm hai bộ phận chính là khối văn phòng hành chính và khối văn phòng kinh doanh. Nhiệm vụ cụ thể của khối văn phòng được giải thích trong hai bảng sau.

Ø Khối văn phòng hành chính: Thực hiện triển khai chỉ đạo của Ban TGD, điều phối hoạt động khối Kinh doanh theo tiêu chuẩn chung của tổ chức với tổng số nhân viên là 185 người.

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động khối văn phòng hành chính Công ty SASCO**

	Nhiệm vụ chính	Số lượng (người)
Văn phòng Công ty	- Phụ trách Truyền thông trong và ngoài cty - Tổ chức sinh hoạt Đảng, Đoàn	6
Phòng Tài chính – Kế toán	- Kiểm soát & phân bổ Quỹ tài chính của cty (Vốn điều lệ, Vốn đầu tư, đề xuất Lương Thưởng). - Phụ trách kiểm kê doanh thu, hiệu quả SXKD	25
Phòng Công nghệ thông tin	- Bảo dưỡng, duy trì, mua sắm máy móc thiết bị theo nhu cầu Cty	20
Phòng Đầu tư	- Thực hiện triển khai các dự án đầu tư phát triển mới. - Thực hiện tư vấn mua sắm cơ sở vật chất phục vụ SXKD	9

	<b>Nhiệm vụ chính</b>	<b>Số lượng (người)</b>
Phòng Tiếp thị	- Phụ trách mảng thiết kế hình ảnh/ ấn phẩm quảng bá, dịch vụ chăm sóc khách hàng, truyền thông điện tử (mạng xã hội) - Quan hệ Cộng đồng (PR)	7
Phòng Tổ chức nhân sự	- Quản lý, tuyển dụng, điều phối NLD trong cty	12
Phòng Pháp lý và Kiểm soát tuân thủ	- Tư vấn pháp lý cho các HĐ SXKD	5
Phòng Tiêu chuẩn chất lượng	- Triển khai và đề xuất tiêu chuẩn SXKD phù hợp với chiến lược phát triển.	6

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)

Khối văn phòng Kinh doanh: quản lý và trực tiếp vận hành hoạt động kinh doanh.

**Bảng 2.2: Cơ cấu khối văn phòng kinh doanh.**

	<b>Nhiệm vụ chính</b>	<b>Số lượng (người)</b>
Trung tâm thương mại	- Quản lý cửa hàng bán lẻ, KD ẩm thực, xe vận chuyển tại Sân bay Tân Sơn Nhất và B16 Xuất nhập khẩu	80
Phòng KD Hàng Miễn thuế	- Quản lý Kinh doanh, Đầu tư của hàng bán lẻ đồ miễn thuế tại sân bay Tân Sơn Nhất	10
Phòng KD dịch vụ Phòng chờ	- Quản lý kinh dịch vụ phòng chờ thương gia phục vụ hãng hàng không tại sân bay TSN, Cam Ranh, Nội Bài	8
VP Quản ký chi nhánh	- Điều phối tổng hợp tình sản xuất kinh các chi nhánh thuộc Cty	5

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)

#### 2.1.4. Đặc điểm lao động tại Khối Văn phòng công ty.

Nguồn nhân lực là nguồn lực đặc biệt, quyết định sự thành công của doanh nghiệp, đặc biệt đối với doanh nghiệp dịch vụ. SASCO quan tâm, đầu tư phát triển nguồn nhân lực như một chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững. Không chỉ đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, mà hơn hết tạo dựng một Nguồn nhân lực hạnh phúc.

Với sứ mệnh mang niềm vui và trải nghiệm thú vị cho hành khách tại sân bay, SASCO lan tỏa Hành trình hạnh phúc bằng chính nụ cười và sự tận tâm của từng người trên mỗi vị trí công việc, nhân viên SASCO làm nên Hành trình hạnh phúc cho chính mình và góp phần nâng niu Hành trình Hạnh phúc của khách hàng đến với Sân bay Tân Sơn Nhất.

Hiện tại, các chính sách cơ bản đối với người lao động của SASCO hiện nay vẫn được áp dụng theo các quy định được ban hành trước thời điểm cổ phần hóa; và SASCO đang tiến hành xây dựng các chính sách mới để phù hợp với loại hình doanh nghiệp công ty cổ phần.

Trong đó, tỷ lệ Nam – Nữ khá đồng đều trong lực lượng lao động của SASCO xét theo giới tính, đảm bảo công bằng về giới tính trong tuyển dụng.

*Cơ cấu lao động theo giới tính*

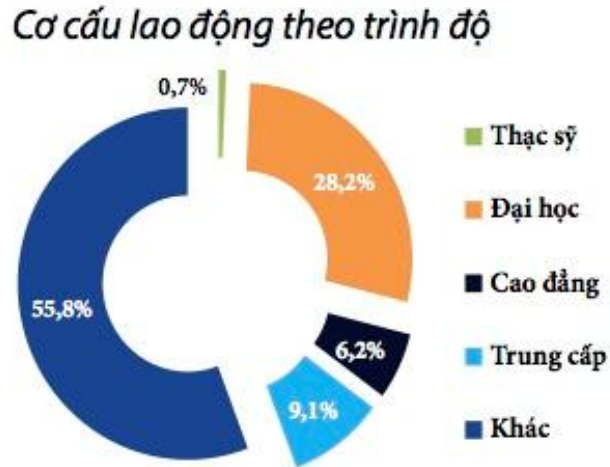


**Hình 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty SASCO**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)*



Khối lao động thuộc bộ phận kinh doanh trực tiếp chiếm tỷ lệ cao, trên 92%, phù hợp với đặc thù và định hướng phát triển kinh doanh thu nhập dịch vụ của Công ty.



**Hình 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Công ty SASCO**  
(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)

Lực lượng lao động của công ty là lao động trẻ, có trình độ cao là những người có nhiều nhiệt huyết, hoài bão, năng động, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh chóng. Trong số 183 lao động ở độ tuổi từ 18 -35 tuổi chiếm tới 80 người tương đương với 43,8% lao động. Với nhiệt huyết và hoài bão của tuổi trẻ, có trí tuệ và giàu kinh nghiệm đó tạo ra bầu không khí làm việc năng động, hợp tác và cạnh tranh lành mạnh trong toàn công ty. Nó sẽ kích thích tinh thần hăng say lao động, ý thức tự học hỏi của các thành viên trong công ty để có thể năng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của mình. Đây là điểm thuận lợi đối với công tác tạo dựng lực lượng lao động.

Tuy nhiên, đối với đội ngũ lao động này thì nhu cầu vật chất và tinh thần rất lớn ngoài tiền lương cao họ mong muốn được tận dụng hết năng lực của mình vào sản xuất, 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. Thực trạng tạo động lực thông qua thù lao lao động tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động**

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau. Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Tân Sơn Nhất hàng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của NLD. Vào tháng 10 hằng năm, SASCO yêu cầu mỗi NLD làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời NLD sẽ đưa ra những mong muốn cũng như nhu cầu của mình trong các năm sắp tới. Tuy nhiên, do đội ngũ lao động trong công ty tương đối đông, hơn nữa, những nhu cầu của NLD ghi trong bản báo cáo cuối năm chỉ mang tính chất chung chung, nên công ty cũng không có sự thống kê, tổng hợp, tìm hiểu kỹ về nhu cầu của NLD và cũng chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này.

Tuy nhiên, SASCO luôn chú trọng tập trung cải thiện điều kiện làm việc, chế độ, chính sách, thu nhập cho người lao động. Công ty xây dựng và áp dụng chính sách tiền lương, tiền thưởng gắn với kết quả hoạt động của đơn vị, bộ phận, công tác và cá nhân người lao động nhằm khuyến khích NLD nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng công việc. SASCO thực hiện tốt các chế độ cho người lao động như thực hiện khám sức khỏe định kỳ, tổ chức du lịch, tăng thêm số ngày nghỉ việc riêng có hưởng lương, hỗ trợ tiền lương khi nghỉ thai sản, ốm đau, ...

## **2.2.2. Các biện pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động**

### **2.2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua chính sách tiền lương.**

Vấn đề tiền lương luôn luôn là vấn đề được công ty SASCO quan tâm và coi đó là một công cụ rất quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động, đó là một hình thức kích thích vật chất rất hiệu quả và đem lại những kết quả không ngờ. Nguyên tắc trả lương tại công ty như sau:

- Đảm bảo sự công bằng và công khai trước toàn thể cán bộ công nhân viên;

- Đối với nhân viên văn phòng thì ngoài lương cơ bản, có các khoản thu nhập khác như thưởng; hoa hồng theo doanh số kinh doanh.

Người lao động tại SASCO được trả lương 1 đợt vào 30, 31 hàng tháng qua tài khoản và tiền mặt.

Thu nhập năm = Lương cơ bản + Thưởng Hiệu quả CV + Thưởng tết + Thưởng ngày lễ + Quỹ Điều tiết lương

Các Quỹ thưởng/ điều tiết được chia đều cho NLD căn cứ theo thâm niên, tình hình tài chính cty, quyết định của Ban TGD

Hình thức tính lương của công ty:

$$Li = (Mi \times Ci/N) \times Hi$$

Trong đó:

Li: Lương tháng của nhân viên i

Mi: Mức lương bình quân toàn Xí nghiệp, Nhà máy

$$Mi = Q / \sum C$$

( Q: Tổng quỹ lương toàn Xí nghiệp, Nhà máy;  $\sum C$ : số NLD đi làm thực tế toàn Xí nghiệp)

N: Số ngày công chế độ trong tháng

Ci: Số ngày công thực tế của nhân viên i

Hi: Hệ số của nhân viên i

**Bảng 2.3. Luồng bình qua của Tổng công ty trong giai đoạn 2015 - 2019**

Đơn vị: Nghìn đồng

	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Mức luồng TB khối văn phòng
Lãnh đạo Tổng công ty	12.000	13.200	14.600	16.000	20.000	18.000
Lãnh đạo chi nhánh/Bộ phận	6.800	7.300	8.200	9.000	10.200	10.000
Nhân viên văn phòng	4.200	4.900	5.500	6.300	7.500	5.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)

Theo quan sát ta thấy luồng bình qua của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp cao. Luồng trung bình của lãnh đạo Tổng công ty cao gần gấp đôi luồng lãnh đạo chi nhánh, và gấp ba khối nhân viên văn phòng. Đây là mức chênh lệch khá lớn, đã tính đến phần công việc cũng như trách nhiệm trong luồng, tránh tình trạng cào bằng. Tuy nhiên, xét về quá trình làm việc thì đội ngũ nhân viên văn phòng là đội ngũ làm việc vất vả hơn.

Tiền luồng bình qua của khối văn phòng công ty SASCO tuồng đối cao hơn các doanh nghiệp khác có cùng loại hình kinh doanh. Vì vậy mà tiền luồng đã trở thành một nhân tố rất lớn ảnh hưởng đến năng lực lao động trong công ty. Mặt khác, công ty đã giữ vững và gia tăng tốc độ tăng luồng bình qua ở mức ổn định, tạo ra sự an tâm cho người lao động khi làm việc.

Những yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương trung bình của người lao động:

- Tính phức tạp của công việc đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kinh nghiệm cao. Công việc càng phức tạp thì tiền lương càng cao
- Tính trách nhiệm trong công việc: Các vị trí công việc càng cao kéo theo phần trách nhiệm cũng tăng theo. Công việc càng gắn với trách nhiệm cao thì tiền lương càng cao
- Khả năng tài chính của Tổng công ty
- Mức sống, tình hình giá cả sinh hoạt.

**Bảng 2.4. Đánh giá của người lao động về tiền lương**

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung đánh giá	Mức độ hài lòng				
		Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
1	Mức độ hài lòng về tiền lương	10,7	15,0	36,1	20,4	17,8
2	Mức độ hài lòng về mức tiền lương so với khối lượng công việc	11,2	13,0	40,2	20,0	15,6
3	Tiền lương phù hợp với thị trường	15,6	13,7	26,9	38,0	5,8
4	Mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân	18,7	26,2	22,5	20,9	11,7

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhu cầu tạo động lực làm việc tại công ty)

**Nhận xét:**

Qua bảng 2.4 trên về đánh giá của NLD về tiền lương, tác giả nhận thấy rằng đa số NLD (38.2%) trong công ty đều có thái độ hài lòng ở mức độ chấp

nhận mức lương hiện tại của mình. Tuy nhiên, phần đông trong số họ chưa hoàn toàn thỏa mãn với mức lương mà họ nhận được: 25.7 % NLD được phỏng vấn cho biết là họ tạm chấp nhận được với mức lương của mình.

Chỉ có 35.6% NLD thực sự hài lòng với thu nhập của mình so với khối lượng công việc đảm nhiệm. Trong khi đó, vẫn có tới 24.2% NLD được khảo sát lại tỏ ra không hài lòng ở các mức độ khác nhau. Đánh giá của NLD về các khía cạnh của công tác tiền lương thì hầu như trên 30% số người được hỏi chấp nhận với các khía cạnh tiền lương như sự công bằng của việc trả lương so với khối lượng công việc, mức độ phù hợp của tiền lương so với thị trường lao động. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ tương đối số người được hỏi có câu trả lời không hài lòng.

Đáng chú ý là mức độ hài lòng về tỷ lệ tăng lương của NLD trong công ty mặc dù vẫn khá cao nhưng tỷ lệ số người tham gia khảo sát cho rằng họ chưa hài lòng một phần hoặc hoàn toàn không hài lòng với tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả thực hiện công việc thì lại tăng cao hẳn so với các khía cạnh còn lại, chiếm tới 44.9%. Đây là chính là bài toán mà lãnh đạo công ty cần phải giải quyết nhằm tạo động lực làm việc cho NLD.

#### ***2.2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua chính sách phụ cấp lương***

Phụ cấp là phần thu nhập thêm của người lao động kết hợp với tiền lương tạo nên thu nhập hàng tháng cho người lao động. Hiện nay công ty đang thực hiện 2 loại phụ cấp chính theo lương: Phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp tay nghề.

\* *Phụ cấp trách nhiệm*: Đây là khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho những cán bộ công nhân viên nắm giữ chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao.

Phụ cấp này được tính như sau:

$$\text{MPC} = \text{HSPCTN} \times \text{MLTT}$$

Trong đó:

MPC: mức phụ cấp trách nhiệm.

HSPCTN: hệ số phụ cấp trách nhiệm công việc.

MLTT: mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước.

Công ty quy định phụ cấp trách nhiệm được tính trong đơn giá tiền lương và hạch toán vào chi phí kinh doanh và được trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Trên cơ sở cấp bậc, chức vụ cũng như trọng trách của cán bộ quản lý, công ty đã đưa ra những mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau, thể hiện qua các mức hệ số phụ cấp. Tuân ứng với các chức vụ từ thấp đến cao, có các hệ số phụ cấp tuân ứng từ thấp đến cao, đảm bảo tính chính xác, công bằng và hợp lý. Với việc thực hiện chính sách phụ cấp trách nhiệm, công ty đã kích thích động viên nguời lao động đảm đương tốt trọng trách được giao, tận tâm tận tình trách nhiệm cho nguời quản lý – nguời giữ vai trò chủ đạo trong việc đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Cùng với phụ cấp trách nhiệm, công ty còn áp dụng phụ cấp thâm niên, điều này không chỉ thể hiện sự quan tâm của công ty tới những nguời đã làm việc lâu năm, trung thành với công ty mà còn tác động tới mọi thành viên trong công ty, khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với doanh nghiệp.

### ***2.2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng.***

Hàng năm, Hội đồng thi đua khen thưởng của công ty sẽ tiến hành bình xét thi đua của toàn bộ cán bộ công nhân viên

Chỉ tiêu xét thi đua:

- Về việc bình xét thi đua LĐG, CSTĐ, cấp trên khen thưởng tại các phòng ban, tổ độ i vào tháng 12 hàng năm thực hiện theo chỉ tiêu nguyên tắc sau:

+ Mức độ hoàn thành công việc được theo dõi đánh giá hàng tháng.

+ Ý kiến đánh giá nhận xét của người trực tiếp phụ trách bộ phận.

+ Kết quả từ việc bỏ phiếu thăm dò ý kiến các cá nhân của bộ phận.

Để thực hiện việc bình xét một cách chính xác, khách quan yêu cầu các bộ phận phải đưa ra các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ cụ thể.

Hệ số bình xét thi đua

- Căn cứ vào kết quả thực hiện các chỉ tiêu và điều kiện thu nhập, thành tích của từng người, các đơn vị, các bộ phận tiến hành phân hạng thành tích.

- Chiến sĩ thi đua = 1,2
- Lao động giỏi = 1,1
- Xếp loại A = 1,0
- Xếp loại B = 0,5
- Xếp loại C = 0

Các loại	Các tiêu chí	HS thưởng
Loại A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.</li> <li>- Chấp hành tốt mọi quy chế của Đảng và Nhà Nước đã ban hành</li> <li>- Chấp hành nghiêm túc nội quy lao động không đi muộn về sớm.</li> <li>- Đảm bảo đủ ngày công làm việc trong tháng (trừ các trường hợp sau)</li> <li>+ Đi học nâng cao trình độ chuyên môn</li> <li>+ Nghỉ theo chế độ Nhà nước</li> <li>+ Các ngày được nghỉ lễ, tết theo quy định tại Nội quy lao</li> </ul>	<b>1,0</b>



	<p>độ □ ng.</p> <p>- Hoàn thành nhiệ □ m vụ đư □ ợc giao.</p> <p>Loại B- Chấp hành tốt mọi chế độ □ chính sách của Đảng và Nhà Nu □ ớc đã ban hành.</p> <p>- Kho □ ng đảm bảo ngày co □ ng lao độ □ ng trong tháng.</p>	<b>0.5</b>
	<p>- Hoàn thành nhiệ □ m vụ với na □ ng suất và kết quả kho □ ng cao.</p> <p>Loại C- Chấp hành tốt mọi chế độ □ chính sách pháp luậ □ t của Đảng và nhà nu □ ớc.</p>	<b>0</b>
Lao độ □ ng giới	<p>- Các tháng tham gia làm việ □ c đạt loại A.</p> <p>- Đư □ ợc ngu □ ời đại diệ □ n của các tổ chức quần chúng đoàn thể (Co □ ng đoàn, Đoàn thanh nie □ n) co □ ng nhậ □ n có tinh thần tích cực trong các hoạt độ □ ng phong trào.</p> <p>- Tie □ u chuẩn danh hiệ □ u LĐG sẽ bình xét dựa tre □ n số lu □ ợng % phạ □ n bỏ của họ □ i đồng thi đua Co □ ng ty đối với từng bộ □ phạ □ n. Tre □ n co □ sở % đư □ ợc phạ □ n bỏ, các bộ □ phạ □ n tổ chức thực hiệ □ n bình xét danh hiệ □ u LĐG đối với từng cá nhạ □ n có thành tích xuất sắc trong co □ ng tác chuyē □ n mo □ n đồng thời có tinh thần tích cực tham gia phong trào của các tổ chức đoàn thể.</p>	<b>1.1</b>
Chiến sĩ thi đua	<p>- Có đủ 12 tháng xếp loại A</p> <p>- Tie □ u chuẩn danh hiệ □ u CSTĐ sẽ bình xét dựa tre □ n số lu □ ợng % phạ □ n bỏ của họ □ i đồng thi đua Tổng Co □ ng ty đối với từng bộ □ phạ □ n. Tre □ n co □ sở % đư □ ợc phạ □ n bỏ các bộ □ phạ □ n tổ chức thực hiệ □ n bình xét danh hiệ □ u LĐG đối với từng cá nhạ □ n</p>	<b>1.2</b>

có thành tích xuất sắc trong công tác chuyên môn đồng thời có tinh thần tích cực tham gia phong trào của các tổ chức đoàn thể.
--

**Tie u chuẩn thu ỡng cho các loại A, B, C, LDG, CSTD**

(*Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO*)

Về mức độ đánh giá đối với chế độ khen thưởng của công ty, qua khảo sát cho thấy: chỉ có 21.17% cán bộ nhân viên hài lòng với hình thức khen thưởng, trong khi còn có tới hơn 60% cán bộ, công nhân viên không hài lòng với tiền thưởng và phần thưởng của công ty. Do đó, chính sách khuyến khích này của công ty đã không thu hút được sự quan tâm của cán bộ, công nhân viên. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được NLD để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

**Bảng 2.6. Mức độ tạo động của chính sách khen thưởng**

Chỉ tiêu	Mức độ tạo động lực của thu nhập (%)				
	Rất Đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý	Ý kiến không rõ ràng	Không Đồng ý một phần
Hình thức khen thưởng đầy đủ, phù hợp	9,97	11,20	44,16	23,10	11,57
Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	1,05	16,51	60,90	6,12	15,42
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng, gắn với nỗ lực làm việc	2,59	21,36	60,78	6,53	8,74
Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	5,87	24,27	48,35	9,82	11,69

(*Nguồn: Kết quả khảo sát nhu cầu tạo động lực làm việc tại công ty*)

**2.2.2.4. Tạo động lực lao động thông qua chế độ phúc lợi.**

*Bảo hiểm xã hội:* Người lao động làm việc theo hợp đồng lao động từ 3 tháng trở lên hoặc hợp đồng không xác định thời hạn thì doanh nghiệp có

nghĩa vụ đóng BHXH cho người lao động với. Tại thời điểm 2018, tỷ lệ đóng BHXH vẫn giữ nguyên theo mức của năm 2012 là 25.5% (doanh nghiệp: 17.5%, người lao động 8%).

Trường hợp công ty ký hợp đồng lao động đối với người đang hưởng lương hưu hàng tháng và người làm việc có thời hạn dưới 3 tháng thì ngoài phần tiền lương theo công việc người lao động được thanh toán khoản tiền bảo hiểm (theo tỷ lệ qui định của Nhà nước) tính theo tỷ lệ % so với tiền lương cơ bản theo hợp đồng lao động.

Ngoài 2 trường hợp trên người lao động thuộc diện bắt buộc đóng BHXH. Nhưng nếu vì lý do cá nhân người lao động không tham gia đóng BHXH và được công ty cho phép thì tiền lương và các khoản tiền % theo lương sẽ được thỏa thuận trực tiếp trong hợp đồng lao động.

Giám đốc công ty có quyền ký hợp đồng lao động với những lao động thuộc diện không phải đóng BHXH.

*Bảo hiểm y tế:* Mức đóng BHYT hàng tháng bằng 4,5% mức tiền lương, tiền công tháng, trong đó: NLĐ đóng 1,5%, người sử dụng lao động đóng 3%. Khi tham gia BHYT, người lao động sẽ được hưởng các quyền lợi sau:

- Khám bệnh, chẩn đoán, điều trị và phục hồi chức năng (theo danh mục của Bộ Y tế) trong thời gian điều trị tại cơ sở khám chữa bệnh.
- Xét nghiệm, chẩn đoán hình ảnh, thăm dò chức năng.
- Thuốc, dịch truyền trong danh mục theo quy định của Bộ Y tế.
- Máu và các chế phẩm của máu
- Các phẫu thuật, thủ thuật, kỹ thuật cao
- Khám thai và sinh đẻ
- Sử dụng vật tư, thiết bị y tế và giường bệnh
- Chi phí vận chuyển cho một số đối tượng đặc biệt (chính sách, vùng sâu, vùng xa)

*Các khoản phúc lợi khác:* Ngoài việc đóng bảo hiểm theo quy định của

pháp luật, công ty cũng thực hiện các chế độ phúc lợi khác thể hiện sự quan tâm đặc biệt của Ban lãnh đạo công ty đến người lao động như chế độ tử tuất; chế độ nghỉ lễ; ...

Chế độ tử tuất theo quy định nhà nước, đối với người lao động đang công tác trực tiếp tại công ty, không may bị qua đời vì bất cứ lý do gì thì đều được công ty hỗ trợ tiền mai táng cố định có sự tham gia của công đoàn là 2.000.000đ/người.

Tặng quà cho người lao động trong các dịp lễ, tết như tặng quà cho từng loại lao động trong các ngày 8/3, 30/4, 1/5, 2/9... Tổ chức Tết thiếu nhi, Trung thu, tặng quà học sinh đạt thành tích cao cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty.

Hàng năm, công ty cho người lao động đi nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe sau những năm làm việc vất vả như đi thăm quan, du lịch ...trung bình 2 lần/năm. Ngoài ra, hàng năm công ty vẫn trích quỹ phúc lợi cho cán bộ công nhân viên, cụ thể như sau:

- Tết dương lịch 1/1 : 500.000 - 1.000.000 đồng/ người
- Giỗ tổ Hùng Vương 10/3 âm lịch : 1.000.000 đồng/ người
- Lễ 30/4 và 1/5 : 1.000.000 đồng/ người
- Quốc khánh 2/9 : 1.000.000 đồng/ người
- Tết nguyên đán : 6.000.000 - 9.000.000 đồng/ người
- Tết thiếu nhi 1/6 : 300.000 đồng/ cháu
- Quốc tế phụ nữ 8/3 (đối tượng là nữ) : 500.000/ người

Ta có thể thấy rằng, công ty đã rất quan tâm tới đời sống của người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi. Điểm đáng lưu ý là các khoản phúc lợi này mức hưởng là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động hay các cấp lãnh đạo, tham nhiệm... mà chỉ phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong năm đó. SESCO đã đảm bảo được đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động nhờ các chương trình phúc lợi đa dạng, làm người

lao động cảm thấy thoải mái, có động lực cố gắng làm việc, an toàn công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

**Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi**

Đơn vị tính :%

Chỉ tiêu	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Chấp nhận được	Hài lòng một phần	Hoàn toàn hài lòng	
Hiểu biết rõ về chính sách phúc lợi của công ty	4.7	13.2	34	36.8	11.3	100
Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	1.9	23.6	51.9	22.6	100
CT chăm lo tới đời sống lao động	0	2.8	26.4	55.7	15.1	100
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN	0	0	18	27.3	54.7	100
Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	3.8	6.6	31.1	42.4	16	100
Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	1.9	11.9	27.7	41.5	17.0	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhu cầu tạo động lực làm việc tại công ty)

### 2.2.3. Đánh giá động lực của người lao động

#### 2.2.3.1. Sự hài lòng thỏa mãn của người lao động

Qua phiếu khảo sát nhóm nhân viên văn phòng SASCO () được thu về, tác giả đã sắp xếp các kết quả tương ứng với từng nhóm nhu cầu như sau:

**Bảng 2.8. Kết quả khảo sát, đánh giá nhu cầu của người lao động tại**

**Khối văn phòng công ty SASCO**

Chỉ tiêu	Số phiếu đánh giá mức độ thỏa mãn cho từng nhóm nhu cầu
----------	---

	<b>Cán bộ quản lý</b>	<b>Nhân viên văn phòng</b>
Tôi đã rất nỗ lực làm việc	11	18
Tôi luôn cố gắng tận dụng triệt để thời gian làm việc.	11	15
Tôi đạt thành tích cao trong công việc.	12	15
Tôi không vi phạm nội quy/ kỷ luật lao động	12	17

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhu cầu tạo động lực làm việc tại công ty)

Qua số liệu tại Bảng 2.8 có thể thấy:

- Với nhóm cán bộ quản lý: nhu cầu quan trọng nhất là các nhu cầu về xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu về việc được hoàn thiện bản thân.
- Nhóm nhân viên văn phòng: Đối với nhóm lao động này thì họ mong muốn nhất là được đảm bảo các nhu cầu sinh lý và các điều kiện sống và làm việc được ổn định và an toàn.

Kết quả khảo sát cho thấy, mỗi nhóm lao động khác nhau có mức độ nhu cầu ưu tiên khác nhau. Cụ thể với nhóm cán bộ quản lý, nhu cầu ưu tiên nhất không phải là vấn đề lương. Bản thân những cán bộ quản lý là những người giữ những vị trí quan trọng của công ty, chế độ lương của họ luôn được đảm bảo xứng đáng với vị trí họ phụ trách. Nhóm này quan tâm nhiều đến các nhu cầu về chế độ phúc lợi, công việc ổn định, nhu cầu tinh thần... Trong khi đó, nhóm nhân văn phòng lựa chọn nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” là ưu tiên quan trọng nhất, cho thấy vấn đề về lương thưởng luôn là vấn đề mà nhân viên trong công ty rất quan tâm.

Với nhóm nhân viên văn phòng, đội ngũ nhân viên nòng cốt này là nhóm lao động trẻ, có trình độ chuyên môn cao. Vì thế, sau nhu cầu về thu nhập, họ có nhu cầu được làm việc đúng khả năng sở trường để phát huy hết sức sáng tạo và công việc ổn định, điều kiện làm việc an toàn. Bên cạnh đó, họ có sức

trẻ và chí tiến thủ nên cũng có nhu cầu được học tập nâng cao trình độ, có nhu cầu thăng tiến.

Ngoài ra, sau nhu cầu về thu nhập, họ mong muốn chế độ phúc lợi, công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt... nhóm này thường là nhóm mong muốn ổn định làm việc, những nhu cầu của họ mang tính thiết thực và cơ bản.

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, tác giả nhận thấy phần lớn với mỗi nhóm lao động có nhu cầu ưu tiên khác nhau. Đây cũng là những căn cứ xác đáng để công ty SESCO có thể tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và tạo động lực cho người lao động.

Chính sách trả lương và phụ cấp được xây dựng trên các tiêu chí tiền lương gắn liền với kết quả sản xuất kinh doanh, tuồng xứng công việc, phù hợp với năng lực, kết quả công việc của từng người lao động, cạnh tranh so với thị trường. Chính sách ưu đãi đối với người lao động, từ việc duy trì môi trường làm việc hiệu quả, gắn liền với chế độ đãi ngộ hợp lý, thu hút, các chương trình nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân sự, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, bình đẳng, thân thiện và an toàn, đảm bảo cho CBNV có công việc làm và nguồn thu nhập ổn định, SESCO tạo dựng được nguồn nhân lực mạnh về chất và lực, vững vàng chuyên môn và tận tâm trong từng vị trí công tác, gắn bó xây dựng Công ty SESCO tổ chức làm việc 8 giờ/ ngày, 5 ngày/ tuần (đối với Khối Văn phòng) và luân phiên 7 ngày/ tuần (đối với bộ phận Dịch vụ). CBNV được hưởng chế độ nghỉ Lễ, nghỉ phép, nghỉ việc riêng có hưởng nguyên lương theo đúng quy định của Luật Lao động.

SESCO thực hiện quy trình tuyển chọn chặt chẽ, nhằm tuyển chọn những nhân viên có năng lực, tố chất phù hợp đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển của Công ty. Với sự đầu tư đúng mức chiến lược nhân sự, SESCO hiện đang sở hữu đội ngũ nhân lực chất lượng

cao với chính sách đãi ngộ cạnh tranh thu hút nhiều chuyên gia, quản trị cao cấp đã từng học tập và làm việc tại nước ngoài, các lao động trẻ tâm huyết phát triển ngành dịch vụ sân bay.

Năm 2017, SASCO được vinh danh trong TOP 50 doanh nghiệp Việt có thu nhập hiệu quả nhà tuyển dụng hấp dẫn, không chỉ mang tới niềm tự hào cho những con người SASCO mà còn hấp dẫn các ứng viên khi họ đứng trước lựa chọn nghề nghiệp và môi trường công việc gắn bó lâu dài.

SASCO xây dựng kế hoạch đào tạo khoa học, hiệu quả trên cơ sở đòi hỏi thiết thực từ thực tế hoạt động kinh doanh và phát triển năng lực cá nhân CBCNV. Chương trình phát triển nguồn nhân lực được thực hiện qua các hoạt động đào tạo bài bản thu hút xuyên, gia tăng kiến thức, kỹ năng cho người lao động, tạo động lực, truyền cảm hứng thúc đẩy tinh thần phấn đấu, cống hiến cho người lao động Công ty.

### 2.2.3.2. Ý thức tổ chức kỷ luật và thái độ với công việc

Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động, tác giả thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.9. Kết quả khảo sát ý kiến của nhân viên về thái độ với công việc**

STT	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng cộng
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	33	61	5	55	27	185
		%	14,93	32,84	7,46	29,85	14,93	100
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi công ty yêu cầu	Người	42	61	5	42	27	185
		%	22,39	32,84	7,46	22,39	14,93	100
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	22	68	27	33	33	185
		%	11,94	37,31	14,93	17,91	17,91	100
4	Tôi luôn suy nghĩ và cố gắng tìm ra giải pháp tối ưu nhất để	Người	27	65	35	29	26	185



	hoàn thành nhiệm vụ	%	14,93	35,82	19,40	16,42	13,43	100
--	---------------------	---	-------	-------	-------	-------	-------	-----

(Nguồn: Kết quả khảo sát nhu cầu tạo động lực làm việc tại công ty)

Kết quả khảo sát trên với 185 người lao động tại công ty cho thấy:

- 14.93% hoàn toàn không đồng ý và 32.84% không đồng ý không sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Bởi đặc thù công việc tại công ty Cổ phần Sasco thường phải tăng cường để hoàn thành các hợp đồng cho đối tác và phải đảm bảo thời gian. Tuy nhiên, các chế độ đãi ngộ chưa phù hợp nên người lao động chưa mặn mà tích cực thực hiện. Bên cạnh đó, hơn 50% chưa sẵn sàng cho công tác đi xa khi công ty yêu cầu do chưa phù hợp nhu cầu của cá nhân.

- Công ty khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Công ty rất khuyến khích các giải pháp mới mang tính đột phá, hoàn thành nhiệm vụ một cách tối ưu. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên sẵn sàng và tích cực suy nghĩ cách làm mới còn thấp, mới đạt 30%. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo công ty SASCO luôn nhắc nhở người lao động bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính.

### **2.2.3.3. Kết quả thực hiện công việc**

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá trên dự kiến trong năm 2018, tổng doanh thu của SASCO ước đạt 2.625 tỷ đồng, tăng 4,4% so với năm 2017 trong đó doanh thu thuần SXKD ước đạt 2.499 tỷ đồng tăng 5,5% so với năm 2017, lợi nhuận trước thuế dự kiến đạt 370 tỷ đồng tăng 5,9% so với năm 2017.

### **Bảng 2.10. Kết quả hoạt động sản xuất của công ty SASCO năm 2017**

Chỉ tiêu	Thực hiện 2017	Kế hoạch 2018	% Tăng trưởng
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>2.515.578</b>	<b>2.625.295</b>	<b>4,4%</b>
<i>Doanh thu SXKD thuần</i>	2.369.395	2.499.380	5,5%
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>349.862</b>	<b>370.433</b>	<b>5,9%</b>
<b>Lãi cơ bản trên cổ phiếu</b>	<b>1.957</b>	<b>2.061</b>	<b>5,3%</b>

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động KD năm 2017, Phòng kế toán tổng hợp)

Phát triển thêm sản phẩm dịch vụ và mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh đồng thời tiếp tục giữ vững vị trí là nhà cung cấp dịch vụ số 1 tại sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất. Ngoài ra, SASCO tập trung khai thác hiệu quả, tối ưu hóa doanh thu từ thị trường kinh doanh chủ lực của Công ty tại sân bay, tiếp tục đầu tư, nâng cấp, cải tạo hệ thống các điểm kinh doanh, tăng cường kiểm soát, cải tiến chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ đáp ứng các phân khúc khách hàng đa dạng.

Công ty phân bổ nguồn lực phù hợp với quy mô và đặc thù từng hoạt động, đảm bảo đầy đủ nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, giám sát tình hình sử dụng vốn đảm bảo tính hiệu quả thông qua các biện pháp tăng cường công tác kiểm soát nội bộ, kiểm soát dòng tiền, bám sát các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh, đề ra các giải pháp kịp thời, phù hợp diễn biến thị trường. Thêm vào đó, SASCO cũng tích cực đẩy mạnh và gia tăng độ nhận diện thương hiệu chính SASCO cùng các thương hiệu nhánh bằng việc thúc đẩy các hoạt động tiếp thị trực tuyến và tiếp thị tại điểm bán để mang lại trải nghiệm mua sắm, sử dụng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Ban lãnh đạo chủ trương xây dựng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, hợp lý về cơ cấu, có thái độ làm việc tích cực, hoàn thành sứ mệnh và giá trị của SASCO. Tiếp tục gắn liền thu nhập với yêu

cầu công việc, giá trị công việc, hiệu quả làm việc; đảm bảo công bằng trong nội bộ, cạnh tranh trên thị trường.

SASCO triển khai các dự án đầu tư, dự án cải tạo sửa chữa và nâng cấp các điểm kinh doanh của Công ty theo kế hoạch đã đặt ra, xem xét thứ tự ưu tiên thực hiện dự án đảm bảo việc sử dụng nguồn vốn có hiệu quả tối đa, tìm kiếm và xem xét các cơ hội đầu tư tiềm năng, mang lại hiệu quả phù hợp với năng lực và định hướng của Công ty.

#### 2.2.3.4. Tỷ lệ chuyển việc, nghỉ việc

Có thể đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực qua bảng số liệu 2.5 dưới đây, cho thấy tình hình nghỉ việc hàng năm tại công ty tương đối cao so với trong ngành, thường ở mức 7 - 18%. Mặc dù, nếu xem xét tỉ lệ này so với tỉ lệ nghỉ việc tại các doanh nghiệp khác ở các ngành nghề khác thì có thể chấp nhận được. Năm 2016 đã có mức tỉ lệ nghỉ việc cao trên 18% là do tình hình hoạt động kinh doanh của công ty có khó khăn, chế độ lương và các chế độ phúc lợi không được đảm bảo nên số lượng lớn nhân viên nghỉ việc, chủ yếu là ở khối nhân viên làm vị trí vận chuyển hàng hóa. Tuy nhiên, bước sang năm 2017, với sự thay đổi về phương thức hoạt động và tình hình kinh tế đi lên đối với ngành logistics nên tỉ lệ nhân viên nghỉ việc so với hồi đầu năm đã giảm đáng kể chỉ còn khoảng 7%, đây cũng là con số thấp nhất trong vòng 6 năm qua.

**Bảng 2.11. Tỷ lệ nghỉ việc của cán bộ nhân viên SASCO giai đoạn 2015 - 2017**

Năm	Số lượng CBNV đầu kỳ	Số lượng CBNV cuối kỳ	Số lượng CBNV nghỉ việc	Tỉ lệ %
2015	200	180	20	11,30
2016	206	198	16	8
2017	198	185	13	5

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ SASCO)

Ø Tỷ lệ vắng mặt của người lao động: Kể từ năm 2015, công tác chăm công

điện tử đã được thực hiện tại bộ phận văn phòng nên NLD cũng đã có trách nhiệm hơn trong thời gian làm việc của mình. Tình trạng hay đi làm muộn hay nghỉ trong giờ ra ngoài làm việc riêng đã giảm đi đáng kể. Trong giai đoạn 2015 - 2017 thì tỉ lệ nhân viên vắng mặt trung bình trong năm đã giảm từ 11% năm 2015 xuống còn 5% năm 2017 (Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự tại Công ty SASCO). Có được kết quả đó cũng là một phần do công ty đã điều chỉnh chế độ nghỉ phép, chế độ nghỉ đột xuất cho nhân viên hợp lý hơn, về cơ bản là chế độ này vẫn dựa theo quy định trong Bộ luật lao động năm 2014.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động tại Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.**

#### **2.3.1. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.**

Trong những năm qua, công tác tổ chức cán bộ và chính sách đãi ngộ người lao động của Công ty luôn được quan tâm hàng đầu, Công ty luôn chú trọng tới việc rà soát và điều chỉnh với mục tiêu phù hợp cho nhu cầu sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ, đảm bảo mức thu nhập ổn định tối thiểu cho cán bộ công nhân viên. Các nhu cầu về vật chất về cơ bản đã phần nào được đáp ứng và thỏa mãn. Tuy nhiên, sự hỗ trợ còn hạn chế bởi số lượng nhân viên quá đông trong khi nguồn quỹ hỗ trợ có hạn. Mặc dù vậy, bản thân người lao động cũng đã cảm thông với những khó khăn và tạo điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Phần đông NLD đã nhận thức được vai trò, trách nhiệm của mình trong công ty nên luôn cố gắng, nỗ lực hoàn thành tốt nội dung công việc.

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực làm việc của mỗi cá nhân là khác nhau. Tại công ty SASCO, việc thực hiện khảo sát lấy ý kiến về nhu cầu của người lao động được thực hiện đều đặn vào tháng 6

hàng năm.

Công ty có nhiều NLD khác nhau nên có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau, việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

### **2.3.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.**

Đặc thù công việc của các dịch vụ của công ty: Dịch vụ hàng hoá bán lẻ, dịch vụ giao nhận, vận chuyển là lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty. Vì đặc thù của ngành logistics nên nhu cầu về lao động cũng lớn hơn hầu hết các ngành; điều kiện làm việc của nhân viên cũng đa dạng từ văn phòng đến điều kiện môi trường làm việc ngoài trời. Điều kiện đó làm người lao động đòi hỏi về chế độ phúc lợi cho họ cần đảm bảo hơn, đảm bảo duy trì động lực làm việc tích cực.

Các chính sách quản trị nhân sự như tuyển dụng, bố trí công việc, đào tạo, khen thưởng, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, chính sách đãi ngộ,... còn nhiều bất cập. Hoạt động quản trị nhân sự có liên quan trực tiếp đến hoạt động tạo động lực lao động của doanh nghiệp. Công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển, khen thưởng kỷ luật, đề bạt còn phụ thuộc vào quy định của Nhà nước nên chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu số đông NLD tại công ty. Vì vậy, chưa tạo được động lực lớn cho họ. Nếu các hoạt động nhân sự là nền tảng cho hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan được thực hiện tốt, khoa học thì sẽ góp phần tạo nên cơ sở vững chắc cho sự thành công của hoạt động tạo động lực lao động.

Mối quan hệ đồng nghiệp, cấp trên - cấp dưới về cơ bản là tốt, ít khi xảy ra xung đột vì lợi ích. Tuy nhiên, những lần xảy ra mối quan hệ bất hòa đa phần do sự ứng xử thiếu khôn ngoan và thiếu tôn trọng của người quản lý. Vì vậy, kết quả kéo theo là gây tâm lý ảnh hưởng xấu đến các nhân viên còn lại và uy tín của người quản lý bị ảnh hưởng rất nhiều.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân người lao động trong công ty (. Kết quả khảo sát được thể hiện thứ tự quan trọng của yếu tố. Qua bảng số liệu trên, cho thấy đã có thể biết được nhu cầu của người lao động khi làm việc tại công ty SESCO. Những người lao động ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Ví như, đội ngũ lãnh đạo Tổng công ty thì điều đầu tiên họ cần là sự tự chủ trong công việc, được tự làm, tự quyết. Còn đối với người nhân viên tác nghiệp thì quan trọng nhất với họ là thu nhập cao, công việc ổn định và phù hợp với khả năng.

Bên cạnh đó, người lao động rất mong chờ các chính sách tạo động lực lao động được xây dựng dựa trên đặc điểm lao động của doanh nghiệp sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông nhân viên. Tổ chức cần có sự phân công, bố trí công việc hợp lý đảm bảo có sự bổ sung, hỗ trợ giữa lao động có tay nghề cao với những lao động mới, giữa nhân viên nam giới với nhân viên nữ giới. Có như vậy mới có thể phát huy hết khả năng của đội ngũ nhân viên trong công ty.

### **2.3.3. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.**

*Đối thủ cạnh tranh:* Ở một vị thế cao nên công ty có tác động nhiều đến động lực lao động của nhân viên. Công ty cũng tạo ra sức hút mạnh mẽ đối với CBNV. Rất nhiều nhân sự mới ở các công ty đối thủ cạnh tranh trong ngành, cũng như nhân sự tại các ngành nghề khác đã tác động làm cho người lao động ở đây sẽ phải cố gắng làm việc hơn để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong công ty có tuổi đời và là thương hiệu có tiếng, có vị thế cao, người lao động có sự hài lòng vì công việc mà họ đang làm là mong ước của nhiều người khác. Tuy nhiên, không phải vị trí công việc nào của công ty cũng đủ hấp dẫn để níu giữ người tài. Tình trạng nhân sự chuyển việc qua đối thủ cạnh tranh vẫn còn bởi chế độ đãi ngộ của đối phương tốt hơn SESCO có thể cho họ.

*Chính sách pháp luật:* Trong điều kiện nước ta đang hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật thì chính sách pháp luật của Nhà nước về vấn đề lao động có nhiều thay đổi, ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLD như chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ,...), quy định về thời giờ làm việc – nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng thay đổi có lợi, quan tâm hơn tới NLD, giúp họ có động lực làm việc cao hơn. Chính phủ đã ban hành Luật BHXH, thể hiện sự quan tâm đến công tác BHXH, đây cũng là điều kiện quan trọng làm cho cán bộ ngành BHXH có động lực làm việc tốt hơn.

*Khoa học công nghệ:* Mặc dù, công ty đã đưa vào ứng dụng nhiều máy móc công nghệ hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động nhưng các vị trí công tác vẫn cần nhiều nhân sự. Vì thế KH&CN vừa có vai trò là công cụ hỗ trợ đắc lực cho công việc, vừa trở thành là động lực, là đòn bẩy trong sản xuất; kích thích người lao động có động lực làm việc để hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ.

## **2.4. Đánh giá chung**

### **2.4.1. Những thành tựu đạt được**

*Về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi:*

Việc trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương tạo ra sự công bằng, khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Công ty áp dụng một mức tiền thưởng dựa trên ngày công lao động thực tế đã khuyến khích cán bộ công nhân viên đi làm đầy đủ hơn. Công ty đã đưa ra những mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau và phụ cấp thâm niên, điều này khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với doanh nghiệp. Các khoản trợ cấp được Công ty thực hiện theo quy định, thậm chí còn thực hiện cao hơn so với quy định, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động.

Công thức tính lương và cách chi trả đơn giản, dễ hiểu và được quy định rất rõ trong quy chế lương. Hàng năm công ty luôn lấy ý kiến công khai, dân chủ về việc sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện quy chế lương. Các hình thức khen

thường, các chế độ phúc lợi tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ công nhân viên.

Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được công ty thực hiện khá tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc qui định của nhà nước, công ty đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho công ty trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống.

*Về điều kiện và môi trường làm việc:* Công ty đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe người lao động. Tạo cảm giác yên tâm cho người lao động mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả. Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động.

SASCO xây dựng và phát triển một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, noi điề cao tinh thần chủ động, sáng tạo, mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực, gia tăng giá trị của chính bản thân mình. Gắn kết và tạo động lực cho tập thể tại khối văn phòng, SASCO đã và đang thúc đẩy sâu rộng và nhân hóa doanh nghiệp. Các hoạt động nội bộ giàu tính sáng tạo như: Đua vai thấu hiểu, Cuộc thi viết thân thiện, Ngôi sao bán hàng, Quản lý giỏi, Tay lái vàng, Tôi yêu nơi tôi làm; các cuộc thi trình diễn ngoài trời ngoài, họ thi âm nhạc, họ thi vẽ tranh bảo vệ môi trường làm phong phú thêm đời sống tinh thần, tạo niềm hứng khởi trong cuộc sống và công việc cho nhân viên. Đó cũng là bí quyết để SASCO phát triển bền vững.



#### 2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

**Về tiền lương, việc trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. Người lao động đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động. Ngoài ra, quy chế tiền lương của công ty chưa có sự phân chia hợp lý: Công tác thực hiện chi trả tiền lương giữa các chức danh và chưa thực sự công bằng. Mức lương còn có sự chênh lệch lớn giữa các vị trí việc làm; Việc xét tăng lương của công ty chưa có tiêu chí đánh giá, đo lường kết quả công việc, chủ yếu vẫn dựa trên nhận xét chủ quan của các Trưởng bộ phận và Phòng hành chính - nhân sự. Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.**

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế. Đa số người lao động đánh giá rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay chưa cập nhật so với công việc trong thực tế. NLD chưa được tham gia vào quá trình tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mà kết quả đánh giá này là do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

*Tạo động lực thông qua tiền thưởng:* Người lao động của công ty chưa hài lòng với chế độ khen thưởng hiện tại, việc xét khen thưởng chưa kịp thời và có vẻ dành nhiều ưu ái cho cán bộ quản trị. Việc xét khen thưởng chủ yếu vẫn dựa trên nhận xét chủ quan của các Trưởng phòng. Cách thức phân bổ tiền thưởng chưa có quy trình phân bổ cũng như công cụ tính toán chính xác dựa trên hiệu quả công việc thực tế, dẫn đến công tác chia thưởng cho người

lao động thường xuyên bị chậm trễ không đúng theo kế hoạch đề ra. Thời gian đình trệ nhận tiền thưởng khiến cho động lực làm việc của người lao động bị giảm đáng kể cũng như hiệu quả tạo động lực của tiền thưởng sẽ không đạt như mong muốn.

*Tạo động lực thông qua phúc lợi:* Mức đóng bảo hiểm cho người lao động của Công ty chưa ở mức lương phù hợp với thu nhập của họ và chưa đóng được 100% bảo hiểm cho người lao động mà mới đạt theo mức lương cơ bản.

*Tạo động lực thông qua phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý:* Hạn chế lớn nhất của công ty và cũng là hạn chế có ảnh hưởng đặc biệt đến mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động đó là công tác phân tích công việc vẫn còn quá sơ sài, đơn giản và việc thực hiện nó mang tính hình thức. Hiện nay, các bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của công ty vẫn còn chưa hoàn thiện.

*Tạo động lực thông qua đào tạo nhân lực:* Mục tiêu đào tạo của công ty mới chỉ chủ yếu tập trung vào khía cạnh đào tạo, đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển. Đối với công tác đào tạo và phát triển, công ty đã có sự quan tâm đến hoạt động này nhưng vẫn chưa hiệu quả do kinh phí đào tạo nguồn nhân lực của công ty còn hạn hẹp.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT**

### **3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Khối Văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất.**

#### **3.1.1. Mục tiêu phát triển.**

SASCO theo đuổi sự phát triển bền vững. Đây là nguyên tắc và niềm tin xuyên suốt mọi hành động của chúng tôi, giúp SASCO xác định đúng mục tiêu cũng như con đường phát triển dài hạn: minh bạch, trung thực, cam kết chất lượng và mục tiêu trong từng dịch vụ tạo dựng uy tín doanh nghiệp, gia tăng giá trị thương hiệu, mang lại lợi ích cho khách hàng, cộng đồng, hài hoà lợi ích của các cổ đông và người lao động.

- Khách hàng là trọng tâm: Là nhà cung cấp dịch vụ phi hàng không chất lượng cao, SASCO lấy sự hài lòng của khách hàng làm trung tâm của mọi hành động, từ đó tạo giá trị gia tăng cho đối tác khách hàng.

- Hệ thống và quy trình quản trị: Xây dựng quản trị công ty theo các chuẩn mực hiện đại, từng bước xây dựng hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả. Phát triển bền vững trên nền tảng đảm bảo an toàn tài chính, hoạt động kinh doanh lành mạnh và minh bạch.

- Đầu tư nguồn nhân lực: Trở thành doanh nghiệp có môi trường làm việc lý tưởng giúp nhân viên phát huy tốt nhất khả năng, đóng góp vào thành tựu chung của công ty.

Mục tiêu phát triển của công ty tới năm 2025:

- Cung cấp các dịch vụ cao cấp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất so với các sân bay khác trong khu vực.

- Đa dạng thêm các hình thức kinh doanh ẩm thực, bán lẻ... đáp ứng phân khúc khách hàng mới hàng không giá rẻ, không có nhu cầu chi tiêu cao.

- Đẩy mạnh quảng bá trên các phương tiện thông tin đại chúng, qua đó đưa thông tin về cảng hàng không, dịch vụ hàng không tới hành khách trong và ngoài nước, phát triển đối tác.

- Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường, các chương trình tiếp thị, khuyến mãi hấp dẫn đem đến những trải nghiệm thú vị cho hành khách khi đến sân bay Tân Sơn Nhất.

### **3.1.2. Phương hướng phát triển**

Năm 2015, SESCO chính thức là thành viên Hội đồng doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững Việt Nam. Cùng các tập đoàn, doanh nghiệp lớn mạnh hàng đầu Việt Nam, SESCO hoạch định chiến lược dài hạn và triển khai mạnh mẽ các hoạt động hướng đến sự phát triển bền vững và nâng tầm thương hiệu quốc gia trong tiến trình hội nhập quốc tế.

Luôn là một trong những tiêu chí hàng đầu trong định hướng phát triển bền vững, nguồn nhân lực được SESCO xem là xương sống và huyết mạch của mọi hoạt động kinh doanh. Tăng trưởng chỉ có thể duy trì ổn định nhất khi được song hành cùng đội ngũ có năng lực, tâm huyết và gắn kết chặt chẽ. Hơn hết, động lực tăng trưởng đến từ sự hài lòng của khách hàng và điều đó cần phải được lan tỏa từ chính niềm hạnh phúc của nhân viên.

Kỷ niệm 25 năm thành lập, SESCO đẩy mạnh các hoạt động nội bộ, tôn vinh những giá trị cốt lõi của công ty và vun đắp môi trường làm việc ấm áp, khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. Đời sống vật chất, tinh thần của người lao động được quan tâm, tạo được sự tin tưởng, hướng tới phát triển bền vững. Thu nhập bình quân của người lao động ước đạt 21,5 triệu đồng, tăng 14,5% so với năm 2017.

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyên môn, luân chuyển nhân sự. Để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng.

Công ty cần quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để

mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó, công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty là chính phục đỉnh cao. Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

Phương hướng phát triển tới năm 2025:

Phát triển thêm sản phẩm dịch vụ và mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh đồng thời tiếp tục giữ vững vị trí là nhà cung cấp dịch vụ số 1 tại sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất. Tập trung khai thác hiệu quả, tối ưu hóa doanh thu từ thị trường kinh doanh chủ lực của Công ty tại sân bay. Tiếp tục đầu tư, nâng cấp, cải tạo hệ thống các điểm kinh doanh, tăng cường kiểm soát, cải tiến chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ đáp ứng các phân khúc khách hàng đa dạng. **Phân bổ nguồn lực phù hợp với quy mô và đặc thù từng hoạt động.** Đảm bảo đầy đủ nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, giám sát tình hình sử dụng vốn đảm bảo tính hiệu quả thông qua các biện pháp tăng cường công tác kiểm soát nợ nội bộ, kiểm soát dòng tiền, bám sát các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh, đề ra các giải pháp kịp thời, phù hợp diễn biến thị trường. Gia tăng độ nhận diện thương hiệu SESCO và các thương hiệu nhánh. Đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị trực tuyến và tiếp thị tại điểm bán để mang lại trải nghiệm mua sắm, sử dụng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Xây dựng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, hợp lý về cơ cấu, có thái độ làm việc tích cực, hoàn thành sứ mệnh và giá trị của SESCO. Tiếp tục gắn liền thu nhập với yêu cầu công việc, giá trị công việc, hiệu quả làm việc; đảm bảo công bằng trong nội bộ, cạnh tranh trên thị trường.

Triển khai các dự án đầu tư, dự án cải tạo sửa chữa và nâng cấp các điểm kinh doanh của Công ty theo kế hoạch. Xem xét thứ tự ưu tiên thực

hiện dự án đảm bảo việc sử dụng nguồn vốn có hiệu quả tối đa. Tìm kiếm và xem xét các cơ hội đầu tư tiềm năng, mang lại hiệu quả phù hợp với năng lực và định hướng của Công ty.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác trả thù lao lao động tại khối văn phòng công ty SASCO.**

#### **3.2.1. Xây dựng đội ngũ chuyên làm công tác tiền lương.**

Trước hết, khi xây dựng và thực hiện công tác đãi ngộ lao động công ty SASCO cần xây dựng được một đội ngũ chuyên làm công tác tiền lương, xác định rõ mục tiêu đãi ngộ lao động. Những nhân viên của đội ngũ sẽ được tuyển chọn theo tiêu chí:

- Tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành luật, quản trị nhân lực, kinh tế lao động.
- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm, hiểu và nắm vững các quy định của Nhà nước về tiền lương, phúc lợi, BHXH...
- Thành thạo vi tính và ngoại ngữ, tiếng Anh khá.

Trách nhiệm của đội ngũ trên là:

- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm
- Theo dõi chấp hành nội quy công ty, xử lý kỷ luật lao động
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ
- Báo cáo tình hình nhân sự, cập nhật số đo tổ chức.
- Lập kế hoạch tuyển dụng, chuẩn bị quyết định tuyển dụng.
- Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên mới
- Lập và quản lý các chương trình đào tạo
- Theo dõi hợp đồng lao động, soạn thảo hợp đồng lao động và thỏa thuận đào tạo ngoài.
- Xây dựng các chế độ chính sách nhân sự.

Ngoài ra, đội ngũ công tác tiền lương cần phải xác định được mục tiêu của chính sách đãi ngộ :

- Cần phải xác định mục tiêu đãi ngộ . Đầu tiên là thời điểm tốt để đề ra

mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của công ty.

- **Cùng nhân viên xác định mục tiêu:** Nhân viên thu ờng là nguồn thông tin tốt nhất về những mục tiêu gắn với công việc cụ thể nhằm góp phần làm ta ng na ng suất chung, khả na ng đáp ứng hay các mục tiêu kinh doanh khác. Nhờ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, họ sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đạ t mục tiêu từ phía những ngu ời quản lý.

- Thu ờng xuyên đánh giá lại các mục tiêu để đảm bảo các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và nhân viên vẫn đang đi đúng hu ớng.

Xác định đư ợc mục tiêu của chính sách đãi ngộ , công ty bu ớc vào quá trình xây dựng chính sách đãi ngộ của mình. Hiểu đư ợc nhu cầu của nhân viên là cơ sở để công ty xây dựng cơ chế đãi ngộ thoả đáng, đáp ứng những nguyện vọng của cán bộ công nhân viên trong khả na ng tối đa cho phép. Rõ ràng, nhu cầu của con ngu ời là vô cùng phong phú và nhiều khi rất phức tạp. Chính vì lý do này mà không ít quan điểm cho rằng việc tìm hiểu và đáp ứng những nhu cầu của ngu ời lao độn g là không thể. Song, để giữ đư ợc nhân viên và đạ c biệt là các nhân tài trong là mọ t việc làm vô cùng cần thiết. Các công ty sẽ khắc phục đư ợc tình trạng suy nghĩ chủ quan cho rằng ta ng lu o ng là biện pháp hiệ u quả nhất để giữ chân ngu ời lao độn g.

Do đó, để công tác đãi ngộ tài chính thực sự đạt hiệ u quả thì tru ớc hết những ngu ời vạch ra kế hoạch, chính sách phải là ngu ời có trình đọ cao, am hiểu rõ tình hình cụ thể của doanh nghiệ p, nắm bắt rõ những quy định của Nhà Nu ớc, những va n bản hu ớng dẫn thi hành về các chế đọ tiền lu o ng, tiền thu ờng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi... dành cho ngu ời lao độn g, để từ đó xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, vừa đảm bảo đạt đư ợc mục tiêu của công ty, tuân thủ những quy định của Nhà Nu ớc, vừa đảm bảo quyền lợi của ngu ời lao độn g.

Độ i ngũ cán bộ quản lý công tác đãi ngộ là những ngu ời đi đầu

trong việc thực thi các chính sách trên. Ngoài kiến thức về xây dựng, thực thi chế độ đãi ngộ nhà quản trị cần nâng cao trình độ về công tác quản lý. Khi đó nhà quản trị sẽ dễ dàng chỉ đạo cấp dưới thực hiện những chính sách mà mình xây dựng một cách nhiệt tình và đạt kết quả cao. Thực hiện điều này, công ty cần triển khai như sau:

- Công ty cần trích từ lợi nhuận hàng năm một khoản nhất định đầu tư cho công tác đào tạo cán bộ quản lý, đào tạo trình độ nâng cao tay nghề cho công nhân viên, sử dụng quỹ trong việc gặt hái trao đổi kinh nghiệm, mời chuyên gia về đào tạo để nhân viên trong công ty trau dồi kiến thức và hiểu nhau hơn. Đặc biệt, công ty có thể xây dựng hệ thống đánh giá sau đào tạo nhằm rút kinh nghiệm về chu trình đào tạo, chất lượng, đánh giá học viên sau khóa đào tạo.

- Thuởng xuyên tổ chức đánh giá trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý bằng cách tổ chức các kỳ thi hoặc kiểm tra bằng hình thức đột xuất thông qua công việc.

- Phải thực hiện sát sao việc sử dụng quyền hạn đi đôi với trách nhiệm của cán bộ, xây dựng các bảng đánh giá kết công việc để xác định mức độ hoàn thành công việc của cán bộ quản lý. Bảng đánh giá sẽ do cán bộ, người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ, công việc và người lao động hoặc nhân viên đánh giá.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác định mức lao động.**

Trong quá trình làm việc NLD luôn cố gắng cống hiến khả năng lao động cho doanh nghiệp, nếu như họ thấy có cơ hội phát triển thì NLD sẽ càng cố gắng hơn nữa trong quá trình làm việc. Nếu đáp ứng được nhu cầu này thì đây là một trong những biện pháp thúc đẩy động lực làm việc của NLD. Nhà quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp, tạo cơ hội phát triển cho NLD. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho NLD thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng của lãnh đạo đối với cá nhân NLD.

Việc thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực



hiện công việc và năng lực của NLD. Ngoài ra, thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, và tiến hành công khai trong tập thể lao động. Vì vậy, việc đầu tiên mà cấp quản lý của công ty cần xem xét để thực hiện là sớm xây dựng quy trình bổ nhiệm căn cứ vào trình độ chuyên môn, ý thức và đạo đức của người được bổ nhiệm. Quy trình này cần lấy ý kiến rộng rãi trong nhân viên để có được sự dân chủ, công bằng.

\*Thực hiện theo nguyên tắc công bằng, bình đẳng trong doanh nghiệp

Người lao động sẽ có phản ứng tiêu cực ở mức cao hơn nếu cho rằng họ được đối xử không công bằng so với đồng nghiệp họ nhận được mức đãi ngộ thấp như công bằng. Nguyên tắc công bằng đòi hỏi cơ chế đãi ngộ phản ứng đúng sự đóng góp của cá nhân người lao động đối với hoạt động của công ty. Người lao động có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của công ty cần nhận được mức đãi ngộ cao hơn.

Các công việc và vị trí có trách nhiệm và độ phức tạp trong thực hiện các nhiệm vụ tự nguyện nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tự nguyện nhau cần nhận được các hình thức đãi ngộ tự nguyện. Các hình thức thưởng, ghi nhận sự thành công của cá nhân cần phải được thực hiện một cách thống nhất và liên tục. Trình tự để thực hiện các chức năng này cũng cần được xem xét một cách cẩn thận để đảm bảo sự công bằng. Người lao động cần phải được thông tin đầy đủ, rõ ràng về các tiêu chí để đánh giá sự thành công của họ. Đồng thời việc thực hiện các hình thức đãi ngộ phải kịp thời để động viên khuyến khích người lao động đúng thời điểm.

Thực hiện triển khai nguyên tắc công bằng, bình đẳng trong doanh nghiệp, các nhà quản trị phải thông báo tất cả các vấn đề, các quy tắc, chính sách trên bảng thông báo của công ty hoặc trên trang thông tin điện tử của công ty để mọi người đều biết rõ.

Nguyên tắc công bằng, bình đẳng chỉ được thực hiện khi bản thân nhà lãnh đạo là người công minh chính trực và các quy định, quy tắc của

công ty phải rõ ràng, cụ thể, để làm căn cứ cho ngu ời lao đ ộng nhìn nhận, đánh giá các sự việc cũng như hoạt đ ộng của công ty.

\* Hoàn thiệ n công tác bố trí và sử dụng lao đ ộng

Từ điều kiệ n thực tế cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao đ ộng của công ty còn nhiều bất cập, việc phân công công việc vẫn gây ra những bất bình đẳng. Việc triển khai chính sách đãi ngộ nhân lực của công ty chưa phù hợp với kế hoạch đã đ ược xây dựng. Do vậy, việc hoàn thiệ n công tác bố trí và sử dụng lao đ ộng trong tình hình hiệ n nay là việc làm cần thiết.

- Công ty cần thực hiệ n chính sách luân chuyển cán bộ khi xét thấy họ có khả năng và trình đ ộ phù hợp với vị trí khác ho ặc nhằm tạo điều kiệ n cho họ phát huy các điể m mạnh và khắc phục điể m yếu của mình.

- Khi phân công nhiệ m vụ, công việc phải phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt đ ộng của họ.

- Không phân công nhiệ m vụ, công việc ch ồng chéo giữa ngu ời này với ngu ời kia hoặ c những công việc khác nhau của mộ t ngu ời.

- Giữa các phòng ban cần phân tách nhiệ m vụ, công việc rõ ràng giúp cho việc bố trí lao đ ộng đ ược dễ dàng. Cần thu ờng xuyên đánh giá năng lực, phẩm chất của cán bộ công nhân viên tạo điều kiệ n cho những ngu ời có khả năng phát huy đ ược hết năng lực của mình.

- Có mộ t số cán bộ đã yên vị quá lâu tại mộ t số vị trí, cần đ ược giao thêm nhiệ m vụ, thay đổi vị trí để họ có thể phát hiệ n đ ược thêm các khả năng tiềm tàng đồng thời để tránh cho họ rơi vào tình trạng lu ờng sáng tạo. Mặt khác, khi bố trí công việc cần xem xét theo nguyện vọng của nhân viên, bởi vì những ngu ời mong muốn thực hiệ n công việc họ sẽ có tâm huyết và nhiệ t tình, cũng như am hiểu về công việc, nhờ đó công việc sẽ đ ược thực hiệ n tốt ho ặc khi giao cho ngu ời khác. Chỉ có làm đúng việc, đúng trình đ ộ chuyên môn, đúng với năng lực, sở thích thì ngu ời lao đ ộng mới phát huy hết khả năng của mình.

Ngoài ra, cần thực hiện công tác đánh giá một cách nghiêm chỉnh và đầy đủ để kết quả là những con số biết nói và phản ánh thực đóng góp của người lao động trong công việc. Để thực hiện được điều này thì cần các cấp quản lý trực tiếp và lãnh đạo cần gần gũi, bám sát nhân viên hơn nữa.

### **3.2.3. Áp dụng khoa học công nghệ trong đánh giá thực hiện công việc.**

Phân tích công việc để quản lý hiệu quả là một cách hoàn hảo để bắt đầu tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và hiệu suất lao động của doanh nghiệp. Nếu đó là điều mới mẻ đối doanh nghiệp, mẹo nhỏ là có thể bắt đầu với thử với một đầu công việc đơn giản và giao việc ở cấp độ nhóm và cá nhân trên phần mềm.

Quản lý công việc về cơ bản là xử lý các nhiệm vụ từ khi bạn tạo chúng cho đến khi hoàn thành nhiệm vụ đó.

Các bước khi quản lý công việc và giao việc là:

- Tạo nhiệm vụ, công việc: Đặt mục tiêu dự án của bạn, biến chúng thành các nhiệm vụ có thể thực hiện và thêm các chi tiết có liên quan như thời gian thực hiện nhiệm vụ, ước tính thời gian, các yếu tố phụ thuộc, trạng thái thực hiện nhiệm vụ.
- Sắp xếp và ưu tiên: Xem xét tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến công việc và deadlines của bạn. Sau đó thiết lập thứ tự mà NLD sẽ làm việc và hoàn thành từng công việc.
- Giám sát và cập nhật quá trình thực hiện các công việc: Quá trình quản lý công việc thực sự bắt đầu sau khi nhà quản lý tạo ra một tác vụ. Bất kỳ hoạt động nào cũng cần được kiểm soát để đảm bảo rằng nhiệm vụ đã được theo dõi và ghi lại chính xác cho đến khi hoàn thành.

Tham khảo ý kiến chuyên gia hoặc thuê đơn vị xây dựng Phần mềm quản lý công việc theo chỉ số KPI đặc thù giúp cho SASCO có thể đánh giá NLD chính xác hơn, giúp nhà quản lý nắm chắc khả năng, năng lực của nhân viên cũng như trọng trách và công việc cụ thể họ phải làm, từ đó có được nhận xét khách quan hơn để khen thưởng hoặc đề bạt.

Tiến hành lắp đặt các thiết bị hiện đại hỗ trợ phân tích hành vi người lao động như Camera AI (sử dụng trí tuệ nhân tạo) từ đó người quản lý có thể hiểu hơn về động lực của người lao động trong công việc.

#### **3.2.4. Cải tiến công tác thù lao lao động của Công ty.**

Từ trước đến nay, cơ sở xét thưởng của công ty là dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm. Điều này sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm sẽ đoàn kết với nhau. Tuy nhiên, mặt khác, nó lại làm cho sự cố gắng, nỗ lực phấn đấu của từng cá nhân lại bị hạn chế. Mọi người trong tổ, nhóm có thể sẽ không cố gắng hết sức mình cho công việc, nảy sinh tâm lý ỷ lại vào những người khác. Vì vậy, Công ty nên kết hợp cả hai hình thức xét thưởng đó là: xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm, đồng thời, cũng xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc của từng cá nhân trong tổ, nhóm đó. Với hình thức xét thưởng mới này, nó sẽ phát huy được những lợi thế của hình thức xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ/nhóm, đồng thời, nó cũng tạo động lực cho từng cá nhân cố gắng hết sức mình cho công việc.

Một hệ thống trao thưởng và khiển trách phù hợp có thể là đủ để khuyến khích nhân viên. Các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn. Có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng và các hình thức khích lệ nhân viên như là các chương trình được đóng góp cổ phần. Thu nhập một lần – dựa trên sự kết hợp của phần trả lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.

Cần xem xét việc trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần trong công ty – việc họ thực thi càng tốt thì số lượng cổ phần càng nhiều. Điều này có nghĩa là nó nằm trong lợi ích về mặt tài chính cho

công ty để thực hiện và giá cổ phiếu sẽ tăng. Việc xem xét trao thu cũng có thể là một cách rất hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên như ông phải hết sức cần thận. Cần giám sát các chu trình trao thu cũng một cách cần thận để đảm bảo rằng chúng sẽ có những tác động như mong đợi.

Đối với quỹ khen thưởng cần hợp lý hóa tỷ lệ phần trăm đóng góp vào quỹ này. Ngoài trích từ lợi nhuận và lưu công hiệu quả công ty nên trích tỷ lệ phần trăm của những người có thu nhập cao trong công ty và khuyến khích họ tự nguyện đóng góp vào quỹ khen thưởng của công ty.

Ngoài thưởng theo nam và dự án, công ty nên thưởng hàng tuần dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên Trưởng bộ phận các phòng ban lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Bảng đánh giá chuyển về phòng Hành chính tổng hợp xem xét, sau đó chuyển Giám đốc công ty duyệt làm căn cứ thưởng cho người lao động. Việc này không chỉ có tác dụng tạo động lực làm việc cho người lao động mà đánh giá sự thực hiện công việc công bằng hơn, không để lãng phí thời gian làm việc của họ như tình trạng hiện nay một số cán bộ vẫn còn thói quen “đi muộn, về sớm, làm việc cho qua”. Mức thưởng nên đưa ra một cách rõ ràng thông qua việc thảo luận và quyết định của ban lãnh đạo công ty.

Hình thức thưởng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật... Lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn.

Việc bình bầu các danh hiệu thi đua hàng tháng nên thực hiện trực tiếp tại từng tổ, từng bộ phận sản xuất, từng phòng ban để đảm bảo tính công bằng dân chủ, kết quả bình bầu tại các bộ phận tập trung

về họ i đồng khen thu ờng của co ng ty để xét duyệt t lại, sau đó co ng khai tru ớc toàn bộ co ng nha n vie n trong co ng ty. Để thực hiệ n việ c tho ng báo tới ngu ời lao độ ng, o ng ty có thể xa y dựng bản tin dùng để dán danh sách những ngu ời lao độ ng, các bộ phận sản xuất và các phòng ban đạt các danh hiệ u thi đua hàng tháng.

Cần chú ý khen thu ờng phải kịp thời, tránh hiệ n tu ợng khen thu ờng chạ m trễ vì nếu chạ m trễ khen thu ờng kho ng kịp thời sẽ kho ng phát huy tính kích thích của tiền thu ờng, tiền thu ờng sẽ ít có tác dụng. Việ c chi thu ờng phải co ng bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nha n, và thành tích chung của cả nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành co ng việ c của từng ngu ời để chia thu ờng cho co ng bằng hợp lý, tránh tình trạng pha n phối bình qua n tiền thu ờng. Có nhu vạ y mới kích thích lòng ha ng say lao độ ng, sự nhiệ t tình trong co ng việ c với tinh thần sáng tạo của ngu ời lao độ ng.

### **3.2.5. Tổ chức nơi làm việc và nâng cao chất lượng môi trường làm việc**

Môi trường làm việc là nơi mà người lao động gắn bó trong suốt thời gian làm việc, nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của NLD. Nếu không được tạo môi trường làm việc tốt và không được nâng đỡ ủng hộ khi cần thiết, NLD sẽ mất đi động lực làm việc và dần đánh mất năng lực tiềm tàng của bản thân họ.

Cơ sở vật chất càng đầy đủ thì NSLD càng cao, hơn nữa giải phóng được sức lao động chân tay làm cho NLD thoải mái nhất trong công việc. Ban lãnh đạo cần quan tâm đến những nhu cầu trang bị phương tiện kĩ thuật cho nhân viên đồng thời quan tâm đến những phương tiện sinh hoạt chung như chỗ ăn, chỗ nghỉ, cách sắp xếp bài trí nơi làm việc sao cho tạo được những hiệu ứng tốt cho NLD.

Tổ chức lao động khoa học, tạo bầu không khí làm việc hòa đồng thân thiện. Để quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc, cơ quan nên phát động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao

trên diện rộng và hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ trong cơ quan (đội văn nghệ của đoàn thanh niên, bóng đá, cầu lông, bóng bàn...). Tổ chức các chương trình giao lưu văn thể mỹ với các cơ quan bạn, tạo điều kiện cho NLD tham gia vào các phong trào do địa phương phát động. Các phong trào cần hướng vào công việc và đời sống, có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể lao động. Không những thế, các phong trào cần có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Môi trường văn hóa chính là văn hóa trong doanh nghiệp, là toàn bộ các giá trị tạo nên tinh thần của doanh nghiệp, thể hiện dưới các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp và chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Môi trường văn hóa lành mạnh tạo nên động lực và động cơ để các thành viên được phát huy mọi khả năng và tố chất của mình để đưa doanh nghiệp đi đến thành công một cách bền vững.

Văn hoá doanh nghiệp là lực lượng tinh thần, tinh thần ở đây là toàn bộ sự phấn kích, cạnh tranh trong sản xuất kinh doanh theo đúng nghĩa lành mạnh; văn hoá doanh nghiệp là lực lượng vật chất và tinh thần của doanh nghiệp. Sự kết hợp hài hoà các yếu tố cần thiết trong mỗi doanh nghiệp để tạo ra bầu không khí làm việc hăng say của NLD, tạo ra nhiều của cải vật chất, vật chất được tạo ra một phần sử dụng vào tái tạo sức lao động để mọi người lại tiếp tục lao động sáng tạo ra nhiều sản phẩm có chất lượng tốt hơn, và số lượng nhiều hơn. Bằng những quan niệm khác nhau mà người ta ứng xử nó cũng khác nhau trong chính mỗi doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực cho NLD, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách quản lý hợp lý, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó NLD sẽ thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc sẽ hăng say và tạo ra thành quả lao động. Văn hoá doanh nghiệp mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận giá trị

của tổ chức và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp.

### **3.2.6. Tăng cường các nguồn thu tạo thu nhập cho người lao động**

Qua đánh giá thực trạng công tác đãi ngộ tài chính tại công ty cho thấy nguyên nhân chính của hầu hết những hạn chế là do tình hình kinh doanh của công ty gặp nhiều khó khăn. Do vậy, đối với hoạt động kinh doanh, công ty cần tập trung ưu tiên nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh mũi nhọn làm tiền đề cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động sản xuất kinh doanh phải đảm bảo phát triển tốt thì công tác đãi ngộ lao động mới được thực hiện nhất quán, đồng bộ và triệt để. Các kế hoạch được xây dựng mới có thể triển khai tốt.

- Công ty cần xem xét kỹ lưỡng các dự án trước khi tham gia đấu thầu hoặc tiến hành triển khai thi công, công tác dự báo thị trường cần được tiến hành chuẩn xác hơn nữa.

- Tập trung nguồn vốn cho các dự án khả thi và có khả năng thu hồi vốn nhanh.

- Loại bỏ, không nhận thầu các dự án yếu kém, không khả thi.

- Thực hiện tiết kiệm trong các công trình, quản lý chặt chẽ hơn nữa việc sử dụng các nguồn lực và cơ sở vật chất.

Để thực hiện tốt được hoạt động sản xuất kinh doanh công ty cần xem xét lại chiến lược và chính sách kinh doanh của mình, đưa ra những chiến lược và chính sách phù hợp với điều kiện thực tế, với nhu cầu và tình hình thị trường hiện tại cũng như khả năng tài chính của công ty.

- Căn cứ theo chỉ tiêu hệ số thường hiện nay của SASCO, công ty cần xây dựng Phương án đánh giá hiệu quả công việc dựa trên cách thức chấm điểm chéo giữa các phòng ban nhằm giúp cho công tác đo lường năng lực làm việc bám sát thực tế hơn đồng thời tạo động lực cho người lao động khiến họ phải phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp ở các đơn vị để đạt được mức đánh giá



xứng đáng với thành quả tạo ra từ đó góp phần giúp tăng năng suất chung cho toàn thể công ty cũng như đẩy mạnh kế hoạch hóa quy trình trả lương cụ thể theo công thức đề xuất như sau:

***Phân phối tiền thưởng của người lao động ( $T_{NVi}$ )***

$$T_{NVi} = \frac{QT_{BPi} \times TL_i \times HS \text{ thưởng}}{\sum TL_i \times HS \text{ thưởng}}$$

Trong đó:

- $T_{NVi}$ : Tiền thưởng sản xuất kinh doanh của người thứ i
- $QT_{BPi}$ : Quỹ thưởng bộ phận (đơn vị) thứ i
- $TL_i$ : (Tiền lương + thưởng Hiệu quả công việc + Lương tồn) bình quân trong quý (không tính thời gian thử việc).
- Hệ số thưởng : được tính dựa trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người thứ i và điểm bình quân đánh giá chéo của Bộ phận i ( VD: > 3.7 HST sẽ là 1.2; <3.7 HST sẽ là 1.10)

### **3.3. Khuyến nghị**

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của mỗi tổ chức nói riêng và của cả mỗi quốc gia nói chung. Vậy để quốc gia cũng như các tổ chức doanh nghiệp tồn tại và phát triển không ngừng thì việc chú trọng đến nâng cao đời sống vật chất và đời sống tinh thần cho người lao động. Trong nền kinh tế nhiều cạnh tranh như hiện nay thì đãi ngộ lao động chính là việc các tổ chức doanh nghiệp cần đầu tư và coi trọng.

Dưới đây là một số khuyến nghị đối với nhà nước và công ty SASCO để tăng tính hiệu quả của các biện pháp tạo động lực cho NLĐ thông qua thù lao lao động.

Ø *Khuyến nghị đối với nhà nước:*

Hiện nay các doanh nghiệp của Việt Nam đều vướng phải một tình trạng chung là chất lượng nguồn nhân lực đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng, mức đào tạo thấp gần 20%. Người lao động muốn được đào tạo thì lại phải trả tiền trong khi điều kiện của họ lại hạn chế. Các doanh nghiệp thì không đủ năng lực về tài chính để có thể đào tạo lại toàn bộ. Vì vậy, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục như sau:

- Đào tạo các nhà quản lý, thông qua các khoá đào tạo ngắn hạn, các khoá huấn luyện, giúp họ am hiểu hơn về luật pháp, kinh tế, công nghệ ...đào tạo các kỹ sư quản lý thông qua các lớp ngắn hạn, các chương trình học i thảo...

- Thành lập các trung tâm đào tạo cũng như bồi dưỡng về quản lý: tăng đầu tư cho các trung tâm dạy nghề ở địa phương, xây dựng các trung tâm đáp ứng nhu cầu thực tế, Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách trích một phần thuế để lại lập quỹ đào tạo.

- Phổ biến các thông tin về luật pháp như: chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc... thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các buổi học i thảo chuyên đề.

- Bên cạnh đó, cũng cần có các trung tâm kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng đầu ra của các trường đào tạo.

- Ngoài ra, việc cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp về nhà n sự cũng là việc cần khuyến khích: Kết hợp với các doanh nghiệp mở các hội chợ việc làm (có thể ngay tại các trường đại học, cao đẳng...), các chương trình tiếp xúc giữa sinh viên và nhà doanh nghiệp p.

- Xây dựng và hoàn thiện hơn về hệ thống cơ sở hạ tầng, hệ thống giao thông, điện nước, kết hợp với các doanh nghiệp xây dựng nhà ở cho người lao động với giá thấp.

- Chính sách hộ khẩu đối với người lao động cần có sự điều chỉnh. Khi doanh nghiệp xác nhận người lao động đang làm việc tại cơ sở mình thuộc địa bàn do địa phương quản lý và người lao động có nguyện vọng nhập khẩu sau thời gian đăng ký tạm trú tạm vắng và làm việc (6 - 12 tháng) thì chính quyền sở tại tạo điều kiện cho họ nhập khẩu chính thức.

- Cuối cùng, Nhà nước cần có những biện pháp kích thích sinh hoạt để tiền lương thực tế đảm bảo cho người lao động.

Ø *Khuyến nghị về điều kiện tạo động lực qua thù lao lao động tại công ty*

Để có điều kiện tạo động lực cho người lao động một cách hoàn thiện nhất, công ty cần có tài chính mạnh. Muốn nhu yếu, cần cắt giảm những chi phí không cần thiết, tiết kiệm đến mức tối đa có thể, hợp lý hoá bộ máy tổ chức và tạo ra nhiều lợi nhuận trong sản xuất kinh doanh. Muốn tạo ra nhiều lợi nhuận thì liên quan đến rất nhiều vấn đề khác nhau, trong đó các yếu tố kinh doanh như: Nghiên cứu thị trường, lập kế hoạch, marketing.... công ty nên chủ động đa dạng hoá lĩnh vực hoạt động và tăng cường sản xuất, dự trữ đủ sự gia tăng về chi phí do giá cả nguyên vật liệu tăng cao để có những sách lược hợp lý khiến cho giá thành sản phẩm không tăng quá cao mà vẫn đáp ứng về mặt chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm. Hơn hết, công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa tới đời sống của người lao động, cải thiện các mối quan hệ trong công ty, xây dựng hoàn thiện các hệ thống công cụ như trình bày ở trên để có thể tạo động lực cho lao động một cách tốt nhất.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực làm việc là sự khao khát khẳng định năng lực và tự nguyện của bản thân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Để tạo động lực cho NLĐ doanh nghiệp cần vận dụng một các hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp. Vì vậy, việc tạo động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc của NLĐ sẽ góp phần quan trọng vào thành công của đơn vị. Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty CP SESCO đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho NLĐ nhằm tạo ra một đội ngũ lao động

có trình độ, chuyên môn, gắn bó với đơn vị, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế dẫn đến hiệu quả làm việc chưa cao. Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích cách yếu tố tổ thuộc chính sách và môi trường làm việc của đơn vị kết hợp với thông tin thu được từ việc khảo sát ý kiến NLD, từ đó chỉ ra một số ưu điểm, hạn chế và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho đơn vị.

Luận văn được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của TS. Hoàng Thanh Tùng và toàn thể các đồng nghiệp trong công ty cổ phần SESCO. Luận văn vừa có những đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng thực tiễn. Luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống về vấn đề lý luận về tạo động lực làm việc thông qua nghiên cứu thù lao lao động. Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc, làm rõ những thành tựu và hạn chế, tìm nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty. Các giải pháp mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản trị trong công ty về việc xây dựng chính sách tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế, những giải pháp đưa ra cũng chỉ dừng lại ở mức độ là những gợi ý, đề xuất, cần có sự chi tiết cụ thể hóa trong quá trình thực hiện. Những lý luận và số liệu căn cứ trên đây không tránh khỏi những khiếm khuyết mang tính chủ quan. Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do tầm nhìn còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những sai sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
- [2] Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] Lê Hữu Tầng (1991 - 1995), Đề tài cấp Nhà nước, mã số KX-07-03 thuộc Chương trình KX-07, “*Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội*”.
- [4] Lê Hữu Tầng (1997), Báo cáo tổng hợp kết quả nghiên cứu của đề tài đã được nghiệm thu và đã được công bố dưới dạng một cuốn sách có nhan đề “*Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*”, NXB Khoa học xã hội.
- [5] Lê Qua n (2008), *Xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích*, Sách tham khảo, Đại học Quốc gia Hà Nội
- [6] Lê Thị Mỹ Linh (2009), “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- [7] Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [8] Nguyễn Thị Hồng (2019), “*Tạo động lực lao động*”. Trường Đại học Lao động – Xã hội, trang 9 -20.
- [9] Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [10] Trương Minh Đức (2011), “*Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn RICSSON Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh Doanh (số 27), trang 240 – 247.

- [11] Vũ Hồng Phong (2012), “*Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [12] Vũ Thu Uyên (2008), “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [13] Lê Thanh Hà (2012), “*Giáo trình: Quản trị nhân lực*”, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- [14] Lê Quân (2009), “*Hoạch định nguồn nhân lực*”, Đại học Thương mại.
- [15] Đinh Thu Trang (2014), “*Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Quang Minh*”, Hà Nội.
- [16] Lê Trung Thành (2005), “*Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [17] Lê Trung Thành (2011), “*Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam, Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163*.”
- [18] Phạm Thị Tuệ (2008), “*Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*”, Trường đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê.
- [19] Cao Hồng Việt (2003), “*Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp, Tạp chí Công nghệ thông tin và Truyền thông, (156)*.”

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU THÙ LAO LAO ĐỘNG

Xin chào Anh/Chị.

Xin phép và rất mong Anh/Chị bớt chút thời gian để tham gia đóng góp ý kiến một cách khách quan nhất. Thông tin mà Anh/Chị trao đổi sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Thời gian trao đổi chỉ trong vài phút, rất mong Anh/Chị giúp đỡ.

Cám ơn Anh/Chị rất nhiều!

#### I. Mức độ ưu tiên các nhu cầu của cán bộ nhân viên

Nhu cầu	1	2	3	4	5	TB	Thứ hạng
Thu nhập cao và thoả đáng.							
Chế độ phúc lợi tốt							
Công việc ổn định							
Điều kiện làm việc tốt							
Quan hệ trong tập thể tốt							
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ							
Có cơ hội thăng tiến							
Công việc phù hợp với khả năng sở trường							
Được tham gia các hoạt động văn hoá văn nghệ							

#### II. Mức độ tạo động lực của thù lao lao động

**Chỉ dẫn:** Anh/Chị khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp nhất trong từng phát biểu sau.

Các hạng mục	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>A. Đánh giá về tiền lương</b>					
Mức độ kịp thời trong trả lương	1	2	3	4	5
Tiền lương tương ứng so với khối lượng công việc	1	2	3	4	5
Tiền lương phù hợp với thị trường	1	2	3	4	5
Tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
<b>B. Mức độ hợp lý của chế độ khuyến khích khen thưởng</b>					
Hình thức khen thưởng đầy đủ, phù hợp	1	2	3	4	5
Chính sách khen thưởng có giá trị khuyến khích cao	1	2	3	4	5
Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng, gắn với nỗ lực làm việc.	1	2	3	4	5
Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc.	1	2	3	4	5
<b>C. Đánh giá về chính sách phúc lợi</b>					
Hiểu biết rõ chính sách phúc lợi của công ty	1	2	3	4	5
CT chăm lo đời sống người lao động	1	2	3	4	5
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN.	1	2	3	4	5
Phúc lợi tốt hơn các công ty khác cùng ngành	1	2	3	4	5
Chính sách phúc lợi khiến tôi gắn bó với công ty và nỗ lực làm việc.	1	2	3	4	5

## II. Sự hài lòng và động lực làm việc của người lao động

**Chỉ dẫn:** Anh/Chị khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp nhất trong từng phát biểu sau.



Các hạng mục	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<b>E. Mức độ gắn kết của nhân viên</b>					
Tôi sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn hiện tại để giúp công ty thành công	1	2	3	4	5
Mức độ gắn bó với công ty của tôi khá thấp	1	2	3	4	5
Tôi nhận thấy có nhiều giá trị chung giữa tôi và công ty	1	2	3	4	5
Công ty truyền cảm hứng tốt cho tôi khi làm việc	1	2	3	4	5
Tôi rất tự hào khi được làm việc trong công ty	1	2	3	4	5
Tôi sẽ làm bất cứ công ty việc gì để có tiếp tục làm việc tại đây	1	2	3	4	5
Tôi sẽ từ chối công việc khác với mức lương cao hơn để ở lại công ty	1	2	3	4	5
<b>F. Mức độ hài lòng trong công việc</b>					
Tôi đã rất nỗ lực làm việc	1	2	3	4	5
Tôi luôn cố gắng tận dụng triệt để thời gian làm việc.	1	2	3	4	5
Tôi luôn đạt thành tích cao trong công việc.	1	2	3	4	5
Tôi không vi phạm nội quy/ kỷ luật lao động.	1	2	3	4	5

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN!**