

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: HOÀN THIỆN ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN**

- Người hướng dẫn : ThS. Vũ Thị Lệ Giang
- Họ và tên sinh viên: Đinh Thị Châm
- Mã sinh viên : 1454010022
- Lớp : QTNL 14-01

Hà Nội, tháng 5/2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài dự án tốt nghiệp: “ **Hoàn thiện đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green** ” là kết quả nghiên cứu của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, kinh nghiệm thực tiễn và dưới sự hướng dẫn khoa học của ThS. Vũ Thị Lệ Giang.

Tôi cam đoan số liệu và kết quả nghiên cứu của dự án là trung thực và đúng với thực tiễn khách quan tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green. Những số liệu tại các bảng biểu, đồ thị phục vụ cho việc phân tích, nhận xét và đánh giá được tôi thu thập từ các nguồn thông tin rõ ràng và được ghi trong phần tài liệu tham khảo. Nếu phát hiện có bất kỳ sự không trung thực hoặc gian lận nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng, cũng như kết quả dự án tốt nghiệp này.

XÁC NHẬN CỦA SINH VIÊN

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CẢM ƠN

Dưới đây là kết quả của những kiến thức mà em đã tích lũy được khi học tập, rèn luyện tại nhà trường và trong quá trình làm việc tại Công ty. Sự chỉ dạy của các thầy cô giáo cùng với sự nhiệt tình của các anh chị trong công ty đã giúp em hoàn thành tốt bài dự án này.

Em xin chân thành cảm ơn ban giám hiệu Trường Đại học Đại Nam cùng các thầy cô khoa Quản Trị Kinh Doanh đã truyền dạy cho em rất nhiều kiến thức. Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn giáo viên hướng dẫn – ThS. Vũ Thị Lệ Giang đã giúp đỡ, tạo điều kiện cho em trong suốt quá trình làm dự án.

Bên cạnh đó, em cũng xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc cùng toàn thể các anh chị nhân viên trong Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green đã tạo điều kiện thuận lợi để em làm việc và tìm hiểu thực tế tại công ty để em hoàn thành dự án tốt nghiệp của mình.

Trong quá trình làm dự án tốt nghiệp, em đã cố gắng hết sức để kết quả đạt được tốt nhất, tuy nhiên năng lực và nhận thức của bản thân còn hạn chế nên không tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được sự góp ý, giúp đỡ của thầy cô và các bạn để hoàn thiện thật tốt dự án tốt nghiệp sắp tới!

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, 25 tháng 5 năm 2024

SINH VIÊN THỰC HIỆN

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	3
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
Đặt vấn đề.	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	1
2.1.Mục tiêu chung.....	1
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu.	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Kết cấu dự án tốt nghiệp.....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ.	4
1.1.Tổng quan tình hình nghiên cứu chính sách đãi ngộ nhân sự.....	4
1.1.1.Các công trình nghiên cứu.....	4
1.1.2. Các khoảng trống và hướng nghiên cứu.....	6
1.2. Các khái niệm cơ bản về đãi ngộ nhân sự.....	6
1.2.1. Người lao động.	6
1.2.2. Quản trị nhân lực.....	7
1.2.3. Đãi ngộ nhân sự.....	8
1.3. Vai trò của đãi ngộ người lao động.	9
1.3.1. Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	9
1.3.2. Đối với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động.....	10
1.3.3. Đối với việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực.	11
1.4. Những nội dung cơ bản về hệ thống đãi ngộ trong doanh nghiệp.	11
1.4.1. Căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.	11
1.4.2. Mục tiêu của hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.....	12
1.4.3. Cơ cấu hệ thống đãi ngộ lao động cơ bản trong doanh nghiệp hiện nay.	12
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.....	19

1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	19
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.	20
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1.....	22
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG TẠO CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN.....	23
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green. ..	23
2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.	23
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của công ty.	24
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh.	26
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty	27
2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực.	30
2.2. Phân tích thực trạng đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.....	36
2.2.1. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty hiện nay.	36
2.2.2. Thực trạng đãi ngộ phi tài chính tại công ty hiện nay.....	43
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.	47
2.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	47
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.	48
2.4. Đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.....	49
2.4.1. Đánh giá về ưu điểm.	49
2.4.2. Đánh giá về nhược điểm.	50
2.4.3. Nguyên nhân.	51
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	53
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN	54
3.1. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện chế độ đãi ngộ lao động tại công ty.	54
3.1.1. Phương hướng phát triển thị trường đầu vào.....	54
3.1.2. Phương hướng phát triển thị trường đầu ra.	54
3.1.3. Mục tiêu phát triển của công ty.	54

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đãi ngộ của công ty.....	55
3.2.1. Giải pháp liên quan đến đãi ngộ tài chính.	55
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính.	59
3.2.3. Quản trị nhân sự Gen Z.....	60
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....	64
KẾT LUẬN.....	65
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

Danh mục từ viết tắt

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	ĐNNS	Đãi ngộ nhân sự
2	DN	Doanh nghiệp
3	NLĐ	Người lao động
4	CP	Cổ phần
5	BHXXH	Bảo hiểm xã hội
6	BHYT	Bảo hiểm y tế
7	MXH	Mạng xã hội

Danh mục bảng biểu

Bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1	Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green	26
Bảng 2.2	Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green	27
Bảng 2.3	Cơ cấu thị trường giai đoạn 2021 - 2023	28
Bảng 2.4	Tình hình nguồn nhân lực tại công ty từ năm 2021 – 2023	30
Bảng 2.5	Số lượng lao động theo từng phòng ban năm 2023	32
Bảng 2.6	Lương bình quân theo chức vụ hàng tháng của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green	37
Bảng 2.7	Đánh giá về công tác tiền lương của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green	38
Bảng 2.8	Chính sách thưởng dựa trên thành tích làm việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.	40
Bảng 2.9	Tổng hợp các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.	40
Bảng 2.10	Đánh giá về đãi ngộ qua công việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.	44
Bảng 2.11	Đánh giá về đãi ngộ qua môi trường làm việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green	45

Danh mục hình vẽ

Hình vẽ	Tên hình vẽ	Trang
Hình 1.1	Tổng quát về các hình thức đãi ngộ nhân sự	9
Hình 1.2	Các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp	15
Hình 2.1	Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Gree	19
Hình 2.2	Cơ cấu thị trường của Công ty giai đoạn 2021 – 2023	24
Hình 2.3	Đánh giá về mức độ hài lòng với chế độ phụ cấp, trợ cấp của Công ty.	42

LỜI MỞ ĐẦU

Đặt vấn đề.

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Hiện nay, Việt Nam đang trên con đường hội nhập kinh tế quốc tế, điều này đặt ra cho nước ta nhiều cơ hội phát triển, nhưng cũng có không ít những thách thức phải vượt qua. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp, những thách thức ấy còn đòi hỏi các doanh nghiệp phải hất huy được tối đa các nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật,... thì nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi doanh nghiệp bởi vì chỉ có con người mới có thể vận hành bộ máy doanh nghiệp, mới có thể biến doanh nghiệp trở thành một cơ thể sống. Và mọi nguồn lực khác sẽ trở nên vô dụng nếu như không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Đặc biệt quan trọng hơn nữa là mọi thành bại của tổ chức do nguồn nhân lực quyết định.

Tuy nhiên muốn kích lệ và tạo được lòng trung thành của đội ngũ lao động, doanh nghiệp cần phải có chính sách đãi ngộ nhân sự phù hợp để giữ chân được nhân tài và khai thác tối đa sự sáng tạo của nhân viên, qua đó nhân cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp. Để có được nguồn nhân lực ổn định, vững mạnh cả về số lượng và chất lượng cùng với sự trung thành của người lao động thì doanh nghiệp phải luôn coi trọng và thực hiện tốt đãi ngộ nhân sự.

Bên cạnh đó, thực hiện đãi ngộ nhân sự tại công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green cho thấy còn nhiều bất cập và chưa thực sự phù hợp với tình hình hiện nay. Đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green còn nhiều hạn chế, chưa phát huy hết vai trò trong việc khai thác tối đa khả năng làm việc của người lao động. Đặc biệt, công ty chưa có chính sách cụ thể để thu hút và giữ chân người tài làm việc lâu dài cho công ty. Do đó, hiện tượng một số lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao đã xin nghỉ việc do không hài lòng với các chế độ nhận được khi làm việc cho công ty.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về vai trò và ý nghĩa của đãi ngộ nhân sự, em đã chọn đề tài: “Hoàn thiện đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green” cho dự án tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu.

2.1. Mục tiêu chung.

Trên cơ sở đánh giá thực trạng hoạt động đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green, đưa ra một số giải pháp nâng cao chính sách đãi ngộ nhân sự của Công ty trong thời gian tới.

2.2. Mục tiêu cụ thể.

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn liên quan đến chính sách đãi ngộ nhân sự.

- Tìm hiểu và đánh giá thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

- Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu về chính sách đãi ngộ nhân sự của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

3.2. Phạm vi nghiên cứu.

- Về thời gian: nghiên cứu đãi ngộ nhân sự trong 3 năm từ năm 2021 – năm 2023.

- Về không gian: 123 Nguyễn Văn Giáp, Cầu Diễn, Nam Từ Liêm, Hà Nội tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

4. Phương pháp nghiên cứu.

Phương pháp thu thập thông tin:

- Dự án thu thập thông tin thứ cấp từ giáo trình, công trình nghiên cứu, các báo cáo của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.
- Nguồn thông tin sơ cấp được tác giả thu thập thông tin qua điều tra 53 người lao động của Công ty.

Tác giả đã tiến hành điều tra 53 người lao động của Công ty – toàn bộ nhân viên đang làm việc tại công ty. Số phiếu phát ra là 53, số phiếu thu về 53, số phiếu hợp lệ là 53 phiếu.

Phiếu điều tra bảng hỏi được thiết kế với 05 nội dung cơ bản sau:

- Yếu tố 1: Tiền lương.
- Yếu tố 2: Tiền thưởng.
- Yếu tố 3: Trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi.
- Yếu tố 4: Đãi ngộ qua môi trường làm việc.
- Yếu tố 5: Đãi ngộ qua công việc.

Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu.

Dự án sử dụng các phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu bao gồm: phân loại, phân tích, so sánh, tổng hợp, sử dụng sơ đồ, bảng biểu để rút ra các kết luận nghiên cứu về đối tượng nghiên cứu.

5. Kết cấu dự án tốt nghiệp.

Ngoài lời cam đoan, lời cảm ơn, lời mở đầu, kết luận và phụ lục thì nội dung chính của dự án tốt nghiệp được thiết kế gồm các chương sau:

Chương 1: Tổng quan về dự án tốt nghiệp và cơ sở lý luận về đãi ngộ nhân sự.

Chương 2: Phân tích và đánh giá về thực trạng đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ.

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu chính sách đãi ngộ nhân sự.

1.1.1. Các công trình nghiên cứu.

Hiện nay, đã có rất nhiều các nghiên cứu khoa học về chính sách đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu đưa ra các quan điểm mới và nói về tầm quan trọng của chính sách đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp. Điển hình là các nghiên cứu sau đây:

Nghiên cứu của Nhóm tin tức Eduviet đã đưa ra quan điểm về chính sách đãi ngộ tại các doanh nghiệp tại Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng nhiều công ty lớn đặt ra mục tiêu tăng trưởng cao đã buộc phải chú trọng việc cải thiện năng lực cạnh tranh toàn diện, trong đó khả năng cạnh tranh thu hút nhân tài thông qua các chính sách về đãi ngộ nhân sự được xem là một trong những ưu tiên hàng đầu. Các công ty phải thiết kế lại hệ thống lương thưởng và phúc lợi cho phù hợp với tình hình mới để vừa đáp ứng đúng kỳ vọng của người lao động (nhất là những nhân tài), vừa giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu phát triển lâu dài.

Theo nghiên cứu của Tác giả trên, mức lương cao không còn là yếu tố duy nhất để giúp các Công ty thu hút và giữ được nhân tài. Mặc dù lương vẫn là yếu tố quan trọng, nhưng một phần ba người lao động thỏa mãn với những phúc lợi ngoài lương. Do vậy, các công ty cần phải chú trọng đến những chính sách đãi ngộ toàn diện, từ lương, các khoản phúc lợi đến các cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ làm việc theo thời gian linh hoạt... Bên cạnh đó, cần phải xây dựng các chính sách động viên khác như khen thưởng, nhân viên đạt thành tích xuất sắc, các chương trình bảo hiểm y tế, môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh... nhằm giúp người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình.

Đối với cấp quản lý, chính sách đãi ngộ mà các công ty đang có xu hướng áp dụng đó là lương, các khoản khuyến khích ngắn hạn và các khoản khuyến khích dài hạn. Hiện nay, các công ty đang xây dựng lại bộ máy theo hướng tinh giảm các cấp bậc nhưng nói rộng dài tiền lương ở mỗi cấp bậc. Cách làm như vậy giúp doanh nghiệp chú trọng hơn đến sự đóng góp của người lao động. Nghiên cứu này đã chỉ ra được xu hướng tìm kiếm việc làm của người lao động. Họ đang mong muốn, đòi hỏi và hướng đến một chính sách đãi ngộ toàn diện hơn.

Bên cạnh nghiên cứu trên, tác giả Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai đưa ra nghiên cứu về Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO. Việc gia nhập WTO đã có những tác động liên quan trực tiếp đến chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp trong nước. Đứng trước những thách thức khi gia nhập WTO, để đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự, các doanh nghiệp và cơ quan chức năng phải bắt đầu từ những triết lý căn bản, là triết lý đi xuyên

suốt mọi chính sách đãi ngộ nhân sự. Về cơ bản, các doanh nghiệp Việt Nam triết lý đãi ngộ nhân sự hiện nay vẫn chịu ảnh hưởng của cơ chế xin – cho, trong đó người lao động ở thế yếu nên khó phát huy được sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực. Do vậy, cần thay đổi tư duy về đãi ngộ nhân sự để có một triết lý rõ ràng. Triết lý đãi ngộ nhân sự phải dựa trên cơ sở tạo lập cuộc sống tối ưu cho người lao động, phải thực hiện theo phương châm “Tất cả vì con người, do con người”. Triết lý đãi ngộ nhân sự phải thể hiện được lợi ích cho kết quả đầu ra của người lao động, phải hướng người lao động vươn lên, đảm nhận những công việc khó hơn, phức tạp hơn.

Bên cạnh việc thay đổi tư duy về đãi ngộ nhân sự, chính sách đãi ngộ là một đòn bẩy quan trọng để nhà quản lý chiêu dụ người tài, giữ người giỏi và khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình cho tổ chức. Để người lao động thực sự là chủ nhân của doanh nghiệp, quan tâm đến kết quả công việc và tham gia vào quản trị doanh nghiệp thì các doanh nghiệp Việt Nam cần phải bổ sung các công cụ đãi ngộ tài chính đối với người lao động (Sử dụng cổ phiếu trong chính sách đãi ngộ tài chính). Ngoài ra, doanh nghiệp nên chú trọng hoàn thiện các chính sách phi tài chính để tăng thêm động lực làm việc cho người lao động.

Các Tác giả trên đã nghiên cứu và đưa ra các nhận định, vai trò của chính sách đãi ngộ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và các hướng đổi mới trong tư duy quản trị nhân lực trong chính sách đãi ngộ (lương thưởng, phúc lợi cho người lao động). Theo Tác giả Trần Kim Dung – Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh đã đưa ra các giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng cho doanh nghiệp Việt.

Tác giả đã nhận định: Tạo ra các chính sách, chế độ tốt chính là khâu then chốt đột phá để các doanh nghiệp chuyển từ mô hình nghèo khó của vòng luẩn quẩn: năng suất thấp, tiền lương thấp, không nhiệt tình, kỷ luật thấp sang mô hình hiệu quả: năng suất cao, tiền lương cao, nhiệt tình, kỷ luật cao.

Với các chính sách, chế độ tốt, doanh nghiệp sẽ khuyến khích người lao động có động lực làm việc tốt, tạo ra các sản phẩm dịch vụ tốt cho khách hàng, làm khách hàng hài lòng, từ đó doanh nghiệp sẽ có năng suất, có lợi nhuận và có khả năng đáp ứng cao nhất các nhu cầu hợp lý của người lao động. Để nâng hiệu quả và mức độ hài lòng của người lao động đối với quy chế chính sách trả công lao động, Tác giả đã đưa ra các giải pháp: Thứ nhất là nhận thức đúng về vai trò của người lao động và tiền lương, thưởng. Thứ hai là thiết lập hệ thống bảng lương của doanh nghiệp. Hệ thống thang bảng lương theo thâm niên bộc lộ quá nhiều nhược điểm, các doanh nghiệp cần xác định giá trị công việc và tham khảo mức lương thị trường làm cơ sở cho việc thiết lập bảng lương riêng phù hợp với điều kiện và nhu cầu của doanh nghiệp. Thứ ba là hiểu đúng vai trò của từng thành phần trong hệ thống trả công lao động bao gồm lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi để có được chính sách

khuyến khích phù hợp, tránh tăng lương thuần túy theo thâm niên. Thứ tư là tạo được động lực cho người lao động bằng cách thưởng phạt. Đó là thiết lập các chính sách gắn thu nhập với kết quả công việc. Xây dựng chế độ lương khoán lũy tiến đối với các bộ phận trực tiếp sản xuất kinh doanh nhưng vẫn không chế được chi phí tiền lương trong phạm vi cho phép. Thứ năm đó là gắn kết cá nhân với kết quả phòng ban và công ty trong trả lương của người lao động tất cả các bộ phận. Thứ sáu là xác định ai là nhân sự nòng cốt trong doanh nghiệp và những năng lực nào khan hiếm khó tuyển trên thị trường để thiết lập chế độ ưu đãi, khuyến khích. Trên là sáu giải pháp về chính sách lương thưởng, phúc lợi của Tác giả Trần Kim Dung đưa ra để giúp tổ chức hoàn thiện bộ máy nhân sự trong quá trình quản trị.

Các nghiên cứu và cơ sở lý thuyết sẽ giúp tác giả vận dụng vào thực trạng Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green phân tích và đưa ra được các giải pháp hợp lý nhất.

1.1.2. Các khoảng trống và hướng nghiên cứu.

Tất cả các công trình nghiên cứu trên đã tiến hành nghiên cứu về chính sách đãi ngộ cho người lao động trong tổ chức hoặc doanh nghiệp có nhiều khía cạnh liên quan đến đề tài của dự án mà tác giả đang thực hiện. Nhìn chung các nghiên cứu đã đề cập đến những vấn đề sau:

- Quan điểm về chính sách đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.
- Vai trò của chính sách đãi ngộ.
- Các công cụ, giải pháp về chính sách đãi ngộ để kích thích được người lao động làm việc.

Tuy nhiên các công trình nghiên cứu về chính sách đãi ngộ và các giải pháp về chính sách đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp chưa đề cập việc áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh và cung cấp dịch vụ logistics.

Xuất phát từ khoảng trống trong các đề tài nghiên cứu trên và xuất phát từ doanh nghiệp mà tác giả đang làm việc – Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green, tác giả sẽ nghiên cứu chính sách đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green với mong muốn tìm được những hạn chế để đưa ra các giải pháp hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự tại doanh nghiệp.

1.2. Các khái niệm cơ bản về đãi ngộ nhân sự.

1.2.1. Người lao động.

Theo Bộ Luật Lao Động 2019, NLĐ là người làm việc cho người sử dụng lao động theo một thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành và giám sát của người sử dụng lao động.

Theo quan điểm của triết học Mác – Lê nin, NLĐ là chủ thể sáng tạo, là lực lượng sản xuất hàng đầu (Bộ giáo dục và đào tạo, 2021). Theo đó, NLĐ là con người có tri thức,

kinh nghiệm, kỹ năng lao động và năng lực sáng tạo nhất định trong quá trình sản xuất của xã hội. NLĐ là chủ thể sáng tạo, đồng thời là chủ thể tiêu dùng mọi của cải vật chất, xã hội.

Từ những quan điểm trên, có thể đưa ra nhận định NLĐ là những người đang làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp. Họ được tổ chức, doanh nghiệp khai thác, sử dụng và trả công nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu, chiến lược của tổ chức doanh nghiệp. NLĐ hay còn gọi là nhân lực được coi là một trong những nguồn lực cơ bản và quan trọng nhất của tổ chức, doanh nghiệp, họ sở hữu thể lực và trí lực để sáng tạo, sản xuất sản phẩm, dịch vụ và giúp cho tổ chức doanh nghiệp đạt được những thành công trên thị trường.

1.2.2. Quản trị nhân lực.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực trường đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp, khái niệm quản trị nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động: “Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người”.

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

Đi sâu vào chính nội dung hoạt động của quản trị nhân lực thì “Quản lý nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức”. Tựu chung lại, quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ: nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

Nghĩa hẹp của quản trị nguồn nhân lực là tập hợp những việc cụ thể như: tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch của tổ chức.

Nghĩa rộng, việc khai thác và quản lý nguồn nhân lực lấy giá trị con người làm trọng tâm, vận dụng hoạt động khai thác và quản lý nhằm giải quyết những tác động lẫn nhau giữa người với công việc, giữa người với người và giữa người với tổ chức.

Nhìn chung, quản trị nhân lực hiện đại được hiểu như sau: “Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”.

1.2.3. *Đãi ngộ nhân sự*

Đãi ngộ người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực bởi nó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, có nhiều quan điểm khác nhau về đãi ngộ lao động.

Theo Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải: “Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần NLD để NLD có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp”. Ở đây hai tác giả đã không sử dụng thuật ngữ đãi ngộ lao động mà sử dụng thuật ngữ đãi ngộ nhân lực. Và đưa ra hai nội dung của đãi ngộ nhân lực gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính, hai loại đãi ngộ này kết hợp một cách hài hòa để có được một chính sách hiệu quả. Đây là quá trình, mà trong đó thể hiện được những quan hệ nhân lực cơ bản nhất của doanh nghiệp: quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động, quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên dưới quyền.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2008) thì cho rằng: “Lương bổng và đãi ngộ chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân có thể nhận được để đổi lấy sức lao động của mình”. Trong đó lương bổng và đãi ngộ không chỉ đơn thuần thể hiện ở mặt tài chính mà còn bao gồm các khía cạnh phi tài chính. Để nhận được những phần thưởng này, NLD phải cống hiến sức lực, trí tuệ cho doanh nghiệp và đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp đó.

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân: “Đãi ngộ nhân lực là các thù lao và phúc lợi cho người lao động. Phúc lợi xã hội là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, các chương trình giải trí, nghỉ mát,...”. Các khái niệm trên đều tiếp cận theo quan điểm quản trị nhân lực trong một tổ chức nói chung nên các tác giả đã sử dụng thuật ngữ nhân lực để chỉ những người lao động đang làm việc trong tổ chức đó. Đối với một doanh nghiệp cụ thể, theo em thuật ngữ đãi ngộ nhân lực cũng chính là đãi ngộ lao động. Đãi ngộ lao động là một quá trình gồm hai hoạt động có liên quan là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Để tạo ra và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy người lao động làm việc thì cần phải có các chính sách đãi ngộ tài chính kết hợp với đãi ngộ phi tài chính nhằm tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ lao động của doanh nghiệp, tạo động lực lao động và góp phần tạo nên sức mạnh tập thể của doanh nghiệp. Ngoài ra, đãi ngộ lao động liên quan chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nhân sự như tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự. Đãi ngộ tốt là cơ sở quan trọng để thúc đẩy các khâu còn lại của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp đãi ngộ lao động thể hiện dưới hai hình thức cơ bản là: Đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

Đãi ngộ tài chính: Là đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tài chính thông qua tiền lương, tiền thưởng trả cho người lao động, bao gồm bảo hiểm xã hội. Điều này có ý nghĩa rất lớn, giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh cao nhờ sự tích cực, sáng tạo, tận tụy và trung thành của người lao động với sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp.

Đãi ngộ phi tài chính: Thông qua các hình thức đảm bảo quyền lợi cho các nhu cầu của người lao động, các chế độ nghỉ mát tham quan, đào tạo chuyên môn văn hóa, tặng quà nhân ngày lễ... với các hình thức sẽ giúp cho người lao động có tinh thần thoải mái, an tâm công tác.

Đôi khi đãi ngộ phi tài chính còn có ý nghĩa lớn hơn cả đãi ngộ tài chính. Chính vì vậy, khi thực hiện đãi ngộ lao động doanh nghiệp cần chú ý phối hợp hài hòa cả đãi ngộ phi tài chính và đãi ngộ tài chính để mang lại hiệu quả cao.

1.3. Vai trò của đãi ngộ người lao động.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, đãi ngộ lao động đóng vai trò rất quan trọng, nó tác động trực tiếp đến lợi ích đạt được của người lao động và cả doanh nghiệp. Xét trên khía cạnh rộng lớn hơn đãi ngộ lao động còn tác động tới nguồn lực lao động, con người của một quốc gia. Vì vậy, khi đánh giá vai trò của đãi ngộ lao động, chúng ta cần xem xét trên ba lĩnh vực là: Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đối với việc thỏa mãn nhu cầu người lao động, đối với việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho xã hội.

1.3.1. Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Đãi ngộ người lao động là điều kiện đủ để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, NLĐ có trình độ chuyên môn tay nghề cao không có nghĩa là họ sẽ làm việc tốt, gắn bó với công việc, không có nghĩa là hoạt động của doanh nghiệp chắc chắn sẽ tốt, vì những vấn đề này còn phụ thuộc vào việc NLĐ có muốn làm việc hay không? suy nghĩ và hành động như thế nào trong khi tiến hành công việc?... Nghĩa là phụ thuộc vào nhu cầu và hành động động cơ thúc đẩy cá nhân của họ. Để phát huy mọi năng lực và tiềm năng của mỗi cá nhân thì việc đãi ngộ kể cả vật chất và tinh thần là cách giải quyết tốt nhất để khai thác động lực cá nhân và góp phần tạo nên sức mạnh tổng hợp của cả doanh nghiệp.

Đãi ngộ người lao động góp phần duy trì nguồn nhân lực ổn định của doanh nghiệp vì nó cung cấp điều kiện vật chất và quá trình tái sản xuất giản đơn và mở rộng “sức lao động”. Con người nói chung và NLĐ nói riêng được hiện hữu bởi hai yếu tố, đó là thể lực (hay dạng vật chất) và trí lực (hay trí tuệ) cũng như tinh thần của họ. Các yếu tố này có thể bị “hao mòn” trong quá trình làm việc, sự mệt mỏi cả về vật chất và tinh thần của cá nhân sẽ làm giảm sức mạnh nguồn nhân lực của doanh nghiệp, vì vậy chúng cần được bù đắp thông qua các hình thức đãi ngộ khác nhau. Ngoài ra đãi ngộ lao động còn làm NLĐ gắn bó với doanh nghiệp, không đi tìm công việc ở chỗ khác.

Đãi ngộ người lao động góp phần mang lại tác dụng tích cực đối với các hoạt động quản trị nhân sự khác trong doanh nghiệp. Trong công tác quản trị nhân sự, đãi ngộ lao động là một hoạt động luôn đi cùng với hoạt động khác như tuyển dụng, sử dụng nhân sự... Nó hỗ trợ cho các hoạt động trên đạt kết quả và hiệu quả cao. Các chính sách đãi ngộ nhân sự như chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi..., các biện pháp đãi ngộ tinh thần thông qua công việc và môi trường làm việc sẽ tạo điều kiện thu hút nhân viên và nâng cao tuyển chọn nhân viên có chất lượng cao cho doanh nghiệp, đồng thời tăng cường khả năng phát triển nhân sự thông qua việc tạo động lực cho mọi thành viên, nhất là các nhà quản trị trong doanh nghiệp. Mặt khác, việc đãi ngộ lao động đúng đắn chuẩn mực, công bằng, hợp lý của quá trình đánh giá nhân sự sẽ có tác động ngược lại tích cực tới các hoạt động trên.

Đãi ngộ người lao động hợp lý góp phần tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. Nếu xem xét trên phương diện hiệu quả, đãi ngộ lao động là hoạt động gắn liền với vấn đề chi phí của doanh nghiệp thông qua việc trang trải các khoản tiền công lao động, đầu tư các hoạt động để đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần cho NLĐ... sẽ tác động đến yếu tố chi phí lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đãi ngộ lao động còn nhằm tạo lập môi trường văn hóa - nhân văn trong doanh nghiệp thể hiện rõ ràng triết lý quản trị và kinh doanh, và do vậy giúp cho tinh thần doanh nghiệp được củng cố, phát triển.

1.3.2. Đối với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Đãi ngộ người lao động tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Người lao động làm việc với động cơ thúc đẩy nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của họ. Hơn thế nữa, nhu cầu của con người nói chung và lao động nói riêng luôn biến động và không ngừng thỏa mãn nhu cầu. Trong quá trình làm việc, NLĐ được thừa hưởng những thành quả thông qua việc đãi ngộ lao động, được thỏa mãn nhu cầu, điều đó thúc đẩy họ làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả hơn.

Đãi ngộ người lao động tạo điều kiện để người lao động không ngừng nâng cao đời sống vật chất, giúp họ hòa đồng với đời sống xã hội ngày càng văn minh hiện đại. Về mặt chất của hình thức đãi ngộ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp... sẽ giúp NLĐ nuôi sống bản thân và gia đình họ. Hơn thế nữa, trong một chừng mực nhất định tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp trợ cấp... làm tăng quyền tự hào của NLĐ khi có thu nhập cao, là bằng chứng rõ ràng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của họ đối với gia đình, đồng nghiệp và người thân.

Đãi ngộ người lao động mang lại niềm tin cho người lao động đối với doanh nghiệp, công việc và những người xung quanh, đó là “sức mạnh tinh thần” để họ làm việc tốt hơn, cống hiến nhiều hơn và trung thành với doanh nghiệp hơn. Với các hình thức đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc và môi trường làm việc, NLĐ sẽ có được niềm vui và say mê trong công việc là tự nguyện, tự giác và nhiệt tình, phát huy được tính chủ động và sáng

tạo... Điều này là vô cùng quan trọng đối với NLD vì ngoài tiền bạc và địa vị, con người cần có những giá trị khác để theo đuổi, việc kiếm tiền chỉ là một trong những động cơ thúc đẩy con người làm việc.

1.3.3. Đối với việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực.

Đãi ngộ người lao động góp phần quan trọng vào việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp và lớn hơn là nền kinh tế có được lực lượng lao động hùng hậu, đáp ứng nhu cầu về “sức lao động” cho phát triển kinh tế-xã hội của đất nước, theo quan điểm và mục tiêu “dân giàu, nước mạnh”. Thông qua đãi ngộ lao động, NLD sẽ có điều kiện chăm lo gia đình, nuôi dạy và chăm sóc con cái ngày càng tốt hơn, tạo ra những thế hệ nhân lực được đào tạo căn bản hơn.

Đãi ngộ người lao động cũng tạo điều kiện thuận lợi và góp phần trực tiếp vào việc thực hiện chiến lược phát triển con người của quốc gia. Vì đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp luôn là biện pháp lâu dài mang tính chiến lược của mỗi doanh nghiệp một tế bào của nền kinh tế cũng như của đất nước. Điều này đã được thực hiện trong công trình nghiên cứu gần đây về nguyên nhân làm lên sự phát triển của một quốc gia nghèo tài nguyên thiên nhiên. Người sáng lập ra tập đoàn HUYNDAI của Hàn Quốc đã đi đến kết luận: “Tài nguyên tự nhiên của đất nước thì có hạn, nhưng sức sáng tạo và nỗ lực của con người là vô hạn”. Phát triển kinh tế dựa vào tài nguyên thì tài nguyên cạn kiệt, phát triển cũng dừng lại. Còn nếu phát triển giành được qua nỗ lực bản thân và công việc thì sẽ vững vàng mãi mãi mà không bị suy tàn”.

1.4. Những nội dung cơ bản về hệ thống đãi ngộ trong doanh nghiệp.

1.4.1. Căn cứ xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.

Quy định liên quan của nhà nước: Khi xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp cần tuân thủ các quy định của Nhà nước: pháp luật lao động, một số thông tư, nghị định về tiền lương tối thiểu vùng, chế độ bảo hiểm bắt buộc (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp), quy định về thang bảng lương, hợp đồng lao động, ngày nghỉ phép,... Doanh nghiệp căn cứ vào các quy định đó để thực hiện các chế độ như lương cơ bản, bảo hiểm,... cho NLD.

Chiến lược phát triển của doanh nghiệp và mục tiêu quản lý: mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp thì sẽ cần một lực lượng lao động phù hợp để thực hiện chiến lược đó. Để có được lực lượng lao động để thực thi chiến lược đã đưa ra thì doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và hệ thống đãi ngộ lao động là một phần quan trọng trong đó. Hệ thống đãi ngộ lao động giúp doanh nghiệp thu hút, truyền chọn và duy trì được đội ngũ lao động có đủ số lượng, đảm bảo chất lượng, cơ cấu để hoàn thành chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp đưa ra.

Văn hoá doanh nghiệp: Văn hoá doanh nghiệp thể hiện niềm tin, giá trị, cách thức giao tiếp ứng xử của doanh nghiệp đó. Văn hoá doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ đến đời sống tinh thần của NLD trong doanh nghiệp. Do đó, đó là căn cứ quan trọng để xây dựng hệ thống đãi ngộ, bởi hệ thống đãi ngộ phù hợp với văn hoá, đặc biệt là các đãi ngộ phi tài chính thì văn hoá doanh nghiệp mới có điều kiện để phát triển và trở thành động lực kích thích tinh thần làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

Tài chính của doanh nghiệp: đây là căn cứ thiết yếu khi muốn xây dựng và triển khai hệ thống đãi ngộ lao động bởi doanh nghiệp có nền tảng tài chính và kinh doanh ổn định thì mới có điều kiện đưa ra các chính sách đãi ngộ tài chính cạnh tranh trên thị trường để thu hút và giữ chân lực lượng lao động có chất lượng và trình độ cao. Bên cạnh đó là các khoản đầu tư cho các chương trình đãi ngộ phi tài chính để kích thích và thúc đẩy tinh thần làm việc cho NLD trong doanh nghiệp.

Thị trường lao động: căn cứ này bao gồm cung và cầu lao động trên thị trường cũng như mức thu nhập trung bình của các vị trí chức danh trong lĩnh vực, thị trường hoạt động của doanh nghiệp. Khi tiến hành xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động cần đảm bảo một mức thu nhập phù hợp để có thể tuyển dụng và giữ chân được lao động. Ngoài ra cũng cần theo dõi chặt chẽ cung cầu trên thị trường lao động để thiết kế các chính sách đãi ngộ phù hợp để vừa đảm bảo thu hút được lao động đồng thời tiết kiệm các chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp.

1.4.2. Mục tiêu của hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.

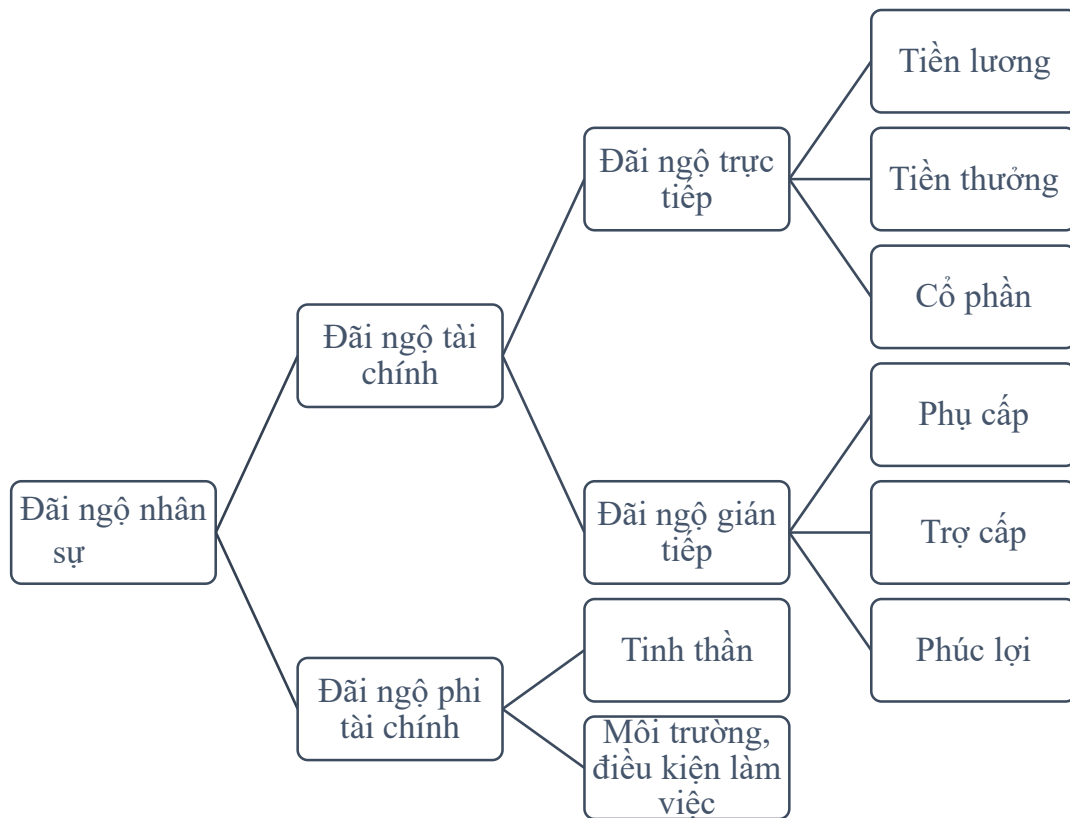
Xác định mục tiêu hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp có liên quan chặt chẽ với các mục tiêu quản trị nhân lực và mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đặt ra theo các giai đoạn. Mục tiêu hệ thống đãi ngộ có thể là mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn, mục tiêu dài hạn nếu căn cứ vào thời gian thực hiện và mục tiêu cũng sẽ được xác định theo các mục đích cụ thể như: Thu hút lao động; Giữ chân lao động; Tạo động lực cho NLD; Gắn kết NLD; Tạo ra sự công bằng trong tổ chức, Quản lý hiệu quả chi phí và Cải thiện hiệu suất.

Việc xác định mục tiêu là việc công ty cần đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: Thế nào là một hệ thống đãi ngộ lao động tốt?

Doanh nghiệp có thể chỉ lựa chọn một vài mục tiêu cho từng giai đoạn cụ thể nhưng cũng có thể kết hợp tất cả các mục tiêu trong thực hiện hệ thống đãi ngộ của mình.

1.4.3. Cơ cấu hệ thống đãi ngộ lao động cơ bản trong doanh nghiệp hiện nay.

Đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp được thực hiện qua hai nội dung cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.



Hình 1.1. Tổng quát về các hình thức đãi ngộ nhân sự.

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê, Hà Nội)

1.4.3.1. Đãi ngộ tài chính.

Tiền lương cố định.

Tiền lương cố định là thuật ngữ phản ánh số tiền mà NLD nhận được do thực hiện các nhiệm vụ công việc cụ thể. Theo Armstrong (2014), lương cố định là mức giá cho công việc. Mức giá này nhằm thu hút NLD đến các vị trí công việc khác nhau. NLD đảm nhiệm các vị trí công việc nào sẽ được nhận tiền lương theo vị trí công việc đó (lương theo vị trí). Lương cố định cũng có thể được gọi dưới cái tên là mức giá cho thời gian với tiền lương theo bản chấm công hoặc những NLD giản đơn làm các công việc theo giờ và được nhận tiền lương theo tuần, theo tháng hoặc theo năm (lương thời gian). Theo Trần Kim Dung (2015), lương cố định được tính theo thời gian hay còn gọi là tiền lương thời gian (theo giờ, theo ngày, theo tháng, theo năm) và lương cố định thường được ghi trong hợp đồng lao động và được xác định dựa trên cơ sở mức phức tạp của công việc, điều kiện làm việc, trình độ năng lực của NLD và giá thị trường. Các hình thức trả lương cố định được áp dụng tại các doanh nghiệp đó là trả lương theo thời gian và trả lương theo vị trí công việc.

Trả lương theo thời gian: Là hình thức trả lương cho NLD dựa trên đơn giá tiền lương theo thời gian và thời gian làm việc thực tế của NLD. Cách tính lương này thường được áp dụng đối với các công việc không xác định được mức lao động hoặc xác định mức lao động không chính xác, những công việc đòi hỏi phải phân công theo vị trí công việc

hoặc theo chức danh; những công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc... (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2010; Phạm Công Đoàn, 2012; Đỗ Thị Tươi, 2012; M. Armstrong, 2014; Trần Kim Dung, 2015).

Công thức tính tiền lương theo thời gian: $TL_{tg} = ĐG_{tg} \times TG_{tt}$

Trong đó:

ĐGtg: Đơn giá tiền lương theo ngày được tính theo công thức: $ĐG_{tg} = (ML_{tt} \times HSL) / \text{Ngày công chuẩn}$.

TGtg: thời gian (ngày công) làm việc thực tế của NLD trong tháng.

Để tính được tiền lương của NLD theo thời gian thì doanh nghiệp cần ấn định mức lương tối thiểu (ML_{tt}) và xây dựng thang bảng lương trong đó chỉ rõ hệ số lương (HSL) của các chức danh công việc gắn với bậc công việc của mỗi NLD. Hoặc doanh nghiệp sử dụng mức lương được xác định trong hợp đồng lao động để làm căn cứ tính đơn giá tiền lương theo thời gian cho NLD. Ngày công chuẩn thì tùy vào các doanh nghiệp sẽ lựa chọn cho phù hợp với hoạt động của ngân hàng mình nhưng tuân thủ theo quy định của pháp luật (tối đa là 26 ngày công/tháng).

Để phát huy được hiệu quả của hình thức trả lương theo thời gian thì điều kiện đặt ra là phải phân công, bố trí lao động đúng người, đúng việc và tính đúng, tính đủ thời gian làm việc thực tế của NLD. Các doanh nghiệp thường sử dụng máy quét vân tay hoặc camera để chấm công cho lao động làm việc theo thời gian. Hình thức này thường được áp dụng đối với các vị trí công việc gián tiếp.

Trả lương theo vị trí công việc hay trả lương theo chức danh: Đây là hình thức trả lương mà tiền lương NLD nhận được dựa theo vị trí công việc cụ thể mà họ đảm nhiệm, tức là mỗi vị trí công việc sẽ ứng với mức lương (ML_{vt}) cụ thể. Để thực hiện trả lương theo hình thức này thì doanh nghiệp cần xây dựng bản vị trí công việc với việc đánh giá chính xác giá trị của mỗi công việc. Cách thức trả lương này chỉ quan tâm đến công việc mà NLD đảm nhiệm có giá trị như thế nào trong hệ thống đánh giá giá trị công việc chứ không quan tâm đến người thực hiện công việc đó là ai, có trình độ, năng lực như thế nào hay kết quả thực hiện công việc ra sao. Đây cũng chính là cách trả lương dựa theo thang bảng lương. Theo đó, mỗi vị trí công việc sẽ ứng với một chức danh, mỗi chức danh có 1 hoặc nhiều bậc và mỗi bậc ứng với một hệ số và mức lương tương ứng. Cách thức trả lương này khuyến khích NLD nâng cao năng lực cá nhân để đảm nhiệm các công việc phức tạp có giá trị công việc cao và được hưởng mức lương cao hơn. Công thức tính lương cho NLD theo vị trí công việc (TL_{vt}) như sau:

$TL_{vt} = (ML_{vt} \times \text{Ngày công thực tế}) / \text{Ngày công chuẩn}$

Tiền lương biến đổi

Lương biến đổi là số tiền mà tổ chức trả cho NLD dựa trên kết quả thực hiện công việc và thành tích đạt được. Các doanh nghiệp chuyển sang trả lương biến đổi để trả cho sự đóng góp khác nhau, tác động đến lợi nhuận và tăng hiệu suất dựa trên tiền đề rằng những gì được đo lường và trả lương có thể được chứng minh với số lượng lớn hơn bởi NLD.

Theo Zingheim and Schuster (2008), lương biến đổi là công cụ khéo léo cho phép người sử dụng lao động trả lương cho NLD theo kết quả và những đóng góp của họ đối với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Trong ngắn hạn, lương biến đổi là công cụ có tính quyết định trong chiến lược trả công lao động của bất kỳ doanh nghiệp nào, nó giúp cho doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh và kiểm soát được chi phí. Lương biến đổi còn được coi là tiền thưởng và có nhiều loại bao gồm: Thưởng năng suất, chất lượng tốt; Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên liệu; Thưởng do sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh; Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định... Hiện nay, các tổ chức/doanh nghiệp còn áp dụng những chương trình cá biệt hóa tiền thưởng để tạo động lực cho những đối tượng lao động có năng lực và đang khan hiếm trên thị trường. Tiền thưởng có thể được trả theo định kỳ hoặc đột xuất.

Trả lương theo sản phẩm: Là hình thức trả lương cho NLD dựa trên đơn giá tiền lương theo sản phẩm và số lượng sản phẩm thực tế NLD làm ra. Cách tính lương này thường được áp dụng đối với các công việc có thể định mức được, công việc có dây chuyền sản xuất liên tục, các công việc có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào nỗ lực của NLD và việc tăng năng suất không ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2010).

Công thức tính tiền lương theo sản phẩm: $TL_{sp} = ĐG_{sp} \times SL_{sp}$

Trong đó:

TL_{sp} : tiền lương theo sản phẩm

$ĐG_{sp}$: đơn giá của 1 sản phẩm đạt tiêu chuẩn quy định

SL_{sp} : số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn mà NLD làm ra.

Để tính toán được lương tiền trả cho NLD thì đòi hỏi doanh nghiệp phải đáp ứng được các điều kiện sau:

Thứ nhất, phải xây dựng được các mức lao động có căn cứ, khoa học để tạo điều kiện tính toán đơn giá tiền lương theo sản phẩm chính xác.

Thứ hai, phải xác định đơn giá chính xác vì đây là căn cứ để tính toán lương tiền trả cho NLD.

Thứ ba, phải kiểm kê, nghiệm thu sản phẩm chặt chẽ nhằm đánh giá và thống kê chính xác số lượng sản phẩm thực tế mà NLĐ làm ra.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần tổ chức tốt nơi làm việc, tạo điều kiện về môi trường làm việc tối đa cho NLĐ phát huy được hết năng lực, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tăng năng suất lao động và làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp để tránh khuynh hướng chạy theo số lượng mà không chú ý đến chất lượng, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị.

Tùy thuộc vào công việc khác nhau, trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo các cách:

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: Tiền lương mà NLĐ nhận được dựa vào đơn giá tiền lương theo sản phẩm và số lượng sản phẩm mà mỗi NLĐ đạt được. Hình thức này thường được áp dụng đối với những công việc có mức độ độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, thống kê sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt.

Trả lương theo sản phẩm tập thể: Hình thức trả lương này thường áp dụng đối với những công việc đòi hỏi sự tham gia của nhiều người, công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết. Hình thức này kích thích NLĐ quan tâm đến kết quả cuối cùng của tập thể. Tiền lương trả cho tập thể được tính toán dựa trên đơn giá giao cho tập thể (tổ, đội, nhóm) và số lượng sản phẩm thực tế mà tập thể đó đạt được. Tiền lương của NLĐ trong tập thể nhận được sẽ căn cứ vào lượng tiền lương mà tập thể được nhận và năng suất của từng cá nhân NLĐ. Cách chia tiền lương cho cá nhân NLĐ trong tập thể có nhiều cách khác nhau nhưng thường căn cứ vào: Trình độ của NLĐ (thông qua hệ số mức lương của mỗi người); Thời gian làm việc thực tế của mỗi người; Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của tập thể (Trần Kim Dung, 2015).

Trả lương theo sản phẩm khoán: Đây là hình thức mà các doanh nghiệp trả lương cho một khối lượng công việc được khoán trong một khoảng thời gian nhất định cho cá nhân hoặc tập thể. Tiền lương khoán nhận được dựa trên mức độ hoàn thành công việc và đơn giá tiền lương được quy định trong hợp đồng giao khoán. Phương pháp này thường được áp dụng đối với những công việc hay sản phẩm phải giao nộp cả khối lượng công việc hay nhiều công việc tổng hợp yêu cầu phải làm xong trong thời gian nhất định và chất lượng nhất định (Đỗ Thị Tươi, 2012).

Phúc lợi.

Phúc lợi lao động bao gồm các thỏa thuận được thực hiện bởi chủ lao động cho NLĐ nhằm nâng cao sức khỏe và hạnh phúc của NLĐ. Các gói phúc lợi cho NLĐ được tích hợp trong gói trả công dưới dạng tài chính. McMullen, M.D.et al (2009) đã nhấn mạnh rằng: Phúc lợi lao động, đặc biệt là sự chăm sóc sức khỏe được coi là một yếu tố cơ bản và quan trọng trong việc thu hút hoặc giữ chân người tài cũng như mang lại những phúc lợi

cho NLD. Phúc lợi là thành phần không thể thiếu trong các gói thù lao lao động và nó như là khoản đầu tư cho vốn nhân lực.

Các chương trình phúc lợi rất phong phú, đa dạng. Các chương trình phúc lợi truyền thống có thể kể đến như: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm tự nguyện, kỳ nghỉ, trợ cấp lương hưu trí, bảo hiểm nhân thọ, phiếu giảm giá mua hàng, sơ sở chăm sóc trẻ em và sự phục vụ.

Phúc lợi là thuật ngữ dùng để chỉ các dạng như trợ cấp, trả cho các trường hợp rủi ro, các gói bảo hiểm, ô tô đưa đón của tổ chức và một số đặc quyền gồm các khoản thù lao bổ sung được trả dưới nhiều dạng khác nhau bằng tiền hoặc cũng có thể cung cấp cho NLD những dạng thù lao không bằng tiền mặt như các chuyến du lịch, nghỉ ngơi hằng năm (Armstrong, 2014).

Phụ cấp, trợ cấp, tặng cổ phần,...

Phụ cấp: Phụ cấp là một khoản tiền được trả thêm cho NLD do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Tạo động lực thông qua phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng trong đãi ngộ, cũng là một biện pháp ghi nhận sự đóng góp của NLD đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể có các loại phụ cấp như: Phụ cấp trách nhiệm công việc; Phụ cấp độc hại, nguy hiểm; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp lưu động...

Trợ cấp: Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân lực khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp đất đai, trợ cấp xa nhà...

Cổ phần: Cổ phần là biện pháp tạo động lực nhằm làm cho NLD gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường sử dụng biện pháp tạo động lực này dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho NLD. Trong nhiều trường hợp tổ chức/doanh nghiệp mong muốn xây dựng hình ảnh đẹp, uy tín thì việc xây dựng chương trình tạo động lực bằng cổ phiếu tỏ ra khá hữu hiệu.

1.4.3.2. Đãi ngộ phi tài chính

Môi trường làm việc.

Tạo dựng không khí làm việc thân thiện, bình đẳng, hợp tác, tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp, sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên trong doanh nghiệp và những người đứng đầu doanh nghiệp phải là những người gương mẫu, tiên phong đi đầu trong việc tạo dựng một không khí làm việc tốt đẹp.

Đảm bảo điều kiện vệ sinh và an toàn lao động, tổ chức lao động khoa học, bố trí sức lao động hợp lý, cải tiến phương pháp làm việc, tổ chức phục vụ nơi làm việc hợp lý, cải tiến điều kiện lao động (nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn, trang bị bảo hộ lao động...)

Tổ chức các phong trào văn hoá, văn nghệ, thể dục thể thao, hỗ trợ các hoạt động đoàn thể, tạo tâm lý thoải mái, thư giãn cho NLD, làm cho NLD hiểu biết lẫn nhau và thêm gắn bó với doanh nghiệp.

Quy định thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt. Cụ thể như, doanh nghiệp có thể thiết kế thời gian biểu làm việc cho phép nhân viên xác định thời gian đến và đi làm trong giới hạn phạm vi nhất định. Hoặc một số doanh nghiệp cho phép nhân viên làm việc tại nhà hay bất cứ chỗ nào khác mà không nhất thiết phải có mặt tại trụ sở, miễn là họ vẫn giải quyết công việc được giao một cách trôi chảy và hiệu quả.

Cơ hội học tập và thăng tiến.

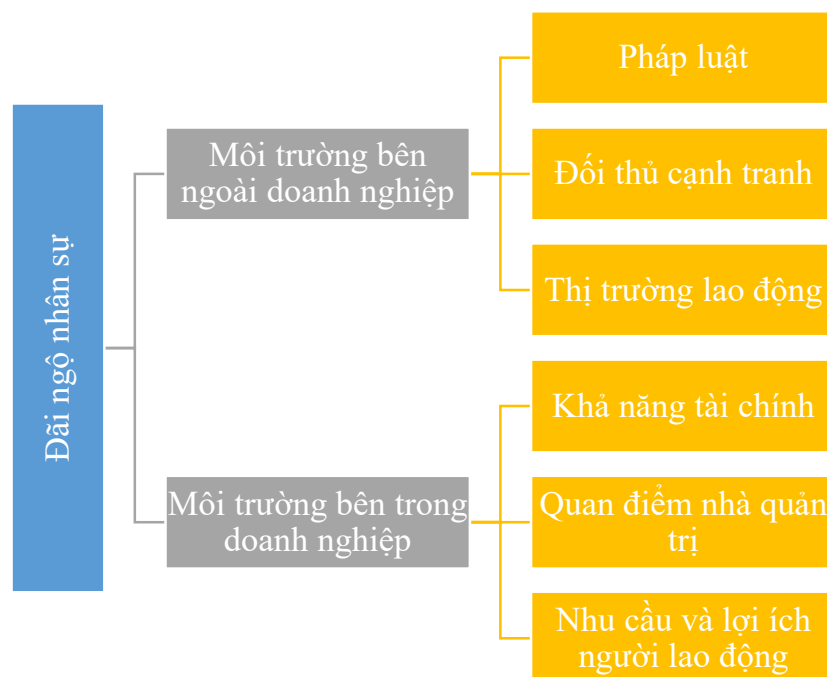
Nhà quản trị cần phải quan tâm đến các nhu cầu học tập và phát triển của NLD ở các vị trí, chức danh công việc khác nhau. Đối với NLD mới vào nghề hoặc những lao động giản đơn, việc nâng cao trình độ học vấn và nhận thức sẽ là cơ sở để họ làm chủ những công việc họ đảm nhận hàng ngày, đây cũng là cách thức để chứng tỏ với NLD là doanh nghiệp đang đầu tư vào NLD và tạo điều kiện để họ sát cánh với doanh nghiệp. Vì vậy, tổ chức, doanh nghiệp cần lên kế hoạch cho đào tạo, bồi dưỡng NLD về văn hoá, chuyên môn nghiệp vụ vừa để khuyến khích NLD và vừa để đáp ứng nhu cầu sản xuất khi cần thiết. Đồng thời, đối với những lao động có năng lực chuyên môn nghiệp vụ hay những nhân lực có năng lực quản lý, doanh nghiệp cần phải phát hiện kịp thời và có kế hoạch phát triển họ theo lộ trình công danh phù hợp. Việc tạo cơ hội thăng tiến, phát triển cho NLD phải đảm bảo dựa trên đánh giá thành tích, kết quả thực chất và năng lực thực sự của NLD từ đó họ có động lực làm việc tốt, tự đem lại những cơ hội cho chính mình.

Đãi ngộ thông qua công việc.

Phân công công việc công bằng, rõ ràng. Muốn làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc rõ ràng, bài bản; hệ thống đánh giá thành tích phải được đánh giá theo các tiêu chuẩn rõ ràng, mang tính thực tiễn.

Sự luân chuyển công việc: Được thực hiện bằng cách di chuyển một cách có hệ thống nhân viên từ công việc này sang công việc khác, do đó làm tăng thêm số nhiệm vụ khác nhau mà một nhân viên thực hiện mà không tăng thêm độ phức tạp của bất kỳ công việc nào. Sự luân chuyển công việc mang lại những lợi thế về hiệu quả kỹ thuật, tạo nên sự đa dạng và kích thích nhân viên.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống đãi ngộ lao động trong doanh nghiệp.



Hình 1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê, Hà Nội)

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

1.5.1.1. Pháp luật lao động hiện hành.

Các doanh nghiệp đều phải tuân theo các quy định về pháp luật lao động của Nhà nước bao gồm các chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ...), quy định về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm xã hội, hợp đồng lao động, nghỉ phép... Chính sách pháp luật đều có sự tác động đến hệ thống đãi ngộ lao động, nếu doanh nghiệp tuân thủ các quy định về pháp luật lao động như thì sẽ xây dựng hệ thống đãi ngộ đảm bảo các tiêu chí về mức lương tối thiểu vùng, đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ, tổ chức đối thoại xã hội, thương lượng thường xuyên thì sẽ góp phần giúp NLD yên tâm làm việc khi nhu cầu cơ bản được thỏa mãn. Nếu doanh nghiệp khi xây dựng và triển khai hệ thống đãi ngộ lao động không đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành thì sẽ phải đối mặt với nguy cơ bị thanh tra lao động và chịu các hình phạt tương ứng, ngoài ra cũng sẽ có tiềm ẩn những tranh chấp lao động trong nội bộ doanh nghiệp và khiến NLD mất đi sự an tâm làm việc khi quyền lợi của họ bị ảnh hưởng.

1.5.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp không những cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ, sự cạnh tranh còn diễn ra gay gắt về nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng lĩnh vực sẵn sàng thu hút, lôi kéo những người lao động có trình độ, chất lượng cao bằng nhiều chế độ đãi ngộ tốt. Vì vậy doanh nghiệp phải có hệ thống đãi ngộ lao động đáp ứng được nhu cầu của người lao động, đi kèm là những biện pháp động viên, khen

thường kịp thời, thỏa đáng. Thông qua hệ thống đãi ngộ cạnh tranh, doanh nghiệp mới có điều kiện tuyển dụng và giữ chân được đội ngũ NLD có trình độ, năng lực để thực hiện có hiệu quả mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.5.1.3. Đặc điểm của thị trường lao động

Đặc điểm của thị trường lao động ảnh hưởng rõ ràng đến hệ thống đãi ngộ lao động. Cụ thể nếu thị trường lao động dư thừa nguồn cung một loại lao động nào đó thì NLD ở lĩnh vực này sẽ cảm thấy thiếu an toàn, bị đe dọa thì họ sẽ không có nhiều đòi hỏi về chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp, ngược lại nếu thị trường lao động có sự khan hiếm lao động trong lĩnh vực nào đó thì những NLD đó sẽ có cơ hội tìm được việc làm với mức thu nhập tốt hơn trước, điều kiện làm việc cũng tốt hơn ở doanh nghiệp khác, cho nên nên tổ chức doanh nghiệp cần có biện pháp điều chỉnh hệ thống đãi ngộ giữ chân đội ngũ lao động có sự khan hiếm cao này. Ngoài ra, hệ thống đãi ngộ lao động của Công ty cũng gắn liền với đặc điểm của thị trường lao động bởi: doanh nghiệp khó có thể duy trì được đội ngũ lao động có tay nghề nếu đi ngược với xu hướng chung, cũng như có thể gặp phải những phản ứng không mong muốn từ chính nội tại đội ngũ lao động của mình.

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

1.5.2.1. Khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Khả năng tài chính của doanh nghiệp thể hiện qua một số chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, khả năng thanh toán, tỷ suất sinh lời, vốn, tài sản...Liên quan hệ thống đãi ngộ lao động, khả năng tài chính thể hiện qua quỹ lương, quỹ thưởng, quỹ phúc lợi và các hoạt động đãi ngộ phi tài chính dành cho người lao động. Doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt sẽ dễ dàng triển khai các chính sách đãi ngộ cho nhân viên để thỏa mãn tối đa nhu cầu của họ như các chính sách về tăng lương, tăng thưởng hay tổ chức nhiều chương trình du lịch, giao lưu văn hóa thể thao, ...và ngược lại, khi doanh nghiệp có khả năng tài chính không đảm bảo thì các chương trình đãi ngộ cũng sẽ bị ảnh hưởng và có thể làm giảm mong muốn gắn bó và làm việc của người lao động khi lợi ích của họ bị tác động.

1.5.2.2. Quan điểm của nhà quản trị trong doanh nghiệp.

Quan điểm của nhà quản trị tác động khá lớn đến hệ thống đãi ngộ lao động. Nếu các nhà quản trị thực sự quan tâm đến đội ngũ nhân viên, coi họ là một nguồn lực quý báu nhất của tổ chức doanh nghiệp thì họ sẽ chú trọng đến các chương trình đãi ngộ cho nhân viên thông qua xây dựng, cải thiện các chính sách nhân lực, bồi dưỡng phát triển nhân viên...để giúp NLD thỏa mãn và phát huy được tối đa tinh thần, năng suất làm việc. Nhưng nếu các nhà quản trị không đề cao vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, coi họ chỉ là những người làm công ăn lương bình thường thì sẽ không quan tâm triển khai các chính sách đãi ngộ nhân lực tốt, điều này sẽ khiến hệ thống đãi ngộ lao động mất đi hiệu

quả, người lao động sẽ bất mãn về lâu dài, giảm đi động lực làm việc và nghỉ việc để tìm kiếm nơi làm việc mới.

1.5.2.3. Nhu cầu và lợi ích của người lao động

Nhu cầu của con người sẽ quyết định đến hành vi và hành động của họ, khiến họ hành động có mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Do vậy mà mỗi NLĐ khi làm việc tại một tổ chức, doanh nghiệp thì đều sẽ quan tâm đến những lợi ích mà họ sẽ nhận được tại nơi đó như thu nhập, cơ hội học tập, đào tạo, sự thăng tiến của bản thân,...Nếu hệ thống đãi ngộ lao động đáp ứng những lợi ích, nhu cầu của họ thì sẽ tạo ra sự thỏa mãn, hài lòng và tạo ra được động lực lao động khiến cho người lao động làm việc một cách hăng hái, nhiệt tình hơn trong công việc và sẽ có mong muốn được gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, ngược lại khi hệ thống đãi ngộ lao động không đảm bảo được sự thỏa mãn và lợi ích thì NLĐ sẽ không duy trì được động lực để làm việc, năng suất, chất lượng công việc sẽ bị giảm và qua một thời gian thì họ sẽ rời bỏ khỏi doanh nghiệp từ đó ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương này, bằng việc nghiên cứu cơ sở khoa học về đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp, dự án đã khái quát và hệ thống các khái niệm, vai trò, các yếu tố ảnh hưởng và các hình thức đãi ngộ nhân sự được áp dụng trong các loại hình doanh nghiệp.

Với việc nghiên cứu hệ thống lý luận và các quan điểm về quản trị nhân sự, dự án giúp lãnh đạo thấy và nhận thức đầy đủ hơn về hệ thống đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp. Qua đó sẽ gợi mở những vấn đề, công việc phải làm để cải tiến, hướng đến hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự nhằm định hướng, hỗ trợ xây dựng nguồn nhân lực của công ty thành một tập thể với những con người có học vấn, có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi theo kịp sự phát triển của khoa học công nghệ, có đạo đức, có văn hóa, sáng tạo, có kỹ năng hiệp tác tốt, biết cách làm việc có hiệu quả và có tư duy tốt về nhiệm vụ của bản thân để đáp ứng nhiệm vụ kinh doanh của Công ty trong giai đoạn mới.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐẢI NGỘ LAO ĐỘNG TẠO CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN.

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

Tên tiếng việt: Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

Tên quốc tế: Green Global Trading Group Joint Stock Company.

Tên viết tắt: Green Global Group., JSC

Mã số thuế: 0109671091.

Địa chỉ: 123 Nguyễn Văn Giáp, Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Người đại diện: Ông Đinh Văn Được.

Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green tự tin là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực mua hộ, đấu giá, vận chuyển hàng hóa, biểu phẩm, hàng nhập khẩu... giá tốt nhất và nhanh chóng nhất. Sử dụng dịch vụ của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green, khách hàng được trải nghiệm những ưu điểm như: LỊCH BAY LIÊN TỤC cố định và liên tục bằng đường hàng không, FREE SHIP nội thành HN, bảo hiểm hàng hóa, chi phí mua hộ thấp chỉ từ 4%.

Sản phẩm, dịch vụ

Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green khai thác các tuyến vận tải quốc tế qua đường hàng không tới một số nước có trao đổi nhộn nhịp với Việt Nam như:

Vận chuyển 2 đầu Nhật - Việt, Việt - Nhật

Vận chuyển 2 đầu Hàn - Việt, Việt - Hàn

Vận chuyển hàng hóa sang Mỹ

Sản phẩm chủ lực

Với sự gia tăng của toàn cầu hóa và số lượng khiếu nại tại Nhật, Hàn, cùng nền thương mại điện tử phổ biến tiện lợi, thế mạnh chủ lực của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green là mua hộ đấu giá hàng chính hãng từ Nhật Bản, vận chuyển hàng hóa Việt - Hàn.

Tầm nhìn, sứ mệnh

Sự uy tín & chuyên nghiệp: Với kinh nghiệm trong lĩnh vực mua hộ, vận chuyển hàng hóa, chúng tôi luôn đặt lợi ích của tất cả khách hàng lên hàng đầu, cùng với sự hỗ trợ nhiệt tình và giải quyết mọi thắc mắc của khách hàng tận tâm nhất. Nhanh chóng – chính xác.

Với những nhu cầu đặt mua hàng quốc tế và ship hàng về việt nam, chúng tôi luôn tận dụng tích hợp công nghệ mua sắm trên trang thương mại điện tử uy tín, với hệ thống tính giá tự động và nhanh chóng, nhằm giúp khách hàng nhanh chóng ước lượng chi phí

cần mua, ngoài ra bộ phận báo giá thủ công sẽ gửi báo giá nhanh nhất 10-20 phút sau khi có các yêu cầu.

Văn hóa doanh nghiệp

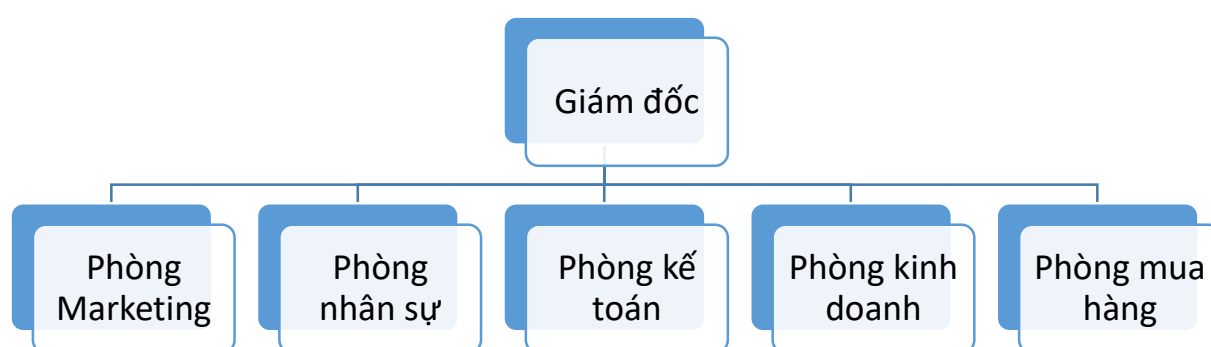
Mỗi ngày, chúng tôi đi làm với hy vọng làm được 2 điều: Chuyển những hàng hóa tới tay người mong chờ được cầm nó nhất, và mang đến cho từng thành viên Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green những giá trị công việc có ý nghĩa nhất.

Với phương châm “Mỗi chiến sỹ là một pháo đài”, tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green mỗi thành viên phát triển vừa độc lập vừa hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của công ty.

Nhận xét:

Cơ cấu tổ chức được bố trí theo mô hình chiến lược cao nhất là Ban giám đốc, với phương châm “Đơn giản và hiệu quả” cùng với sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, giải quyết tốt công việc. Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm thực tế, cùng với đối tác có uy tín đã tạo nên sức mạnh tổng thể cho thương hiệu của công ty trong việc cung cấp dịch vụ vận chuyển. Công ty luôn đặt niềm tin vào mỗi nhân sự của mình, mỗi thành viên công ty là một bộ phận hữu cơ không thể tách rời. Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green luôn tạo nhiều cơ hội để họ phát triển, định hướng phát triển phù hợp cho từng thành viên. Sự xuất sắc của từng bộ phận nhân sự tập nên uy tín và thành công cho chúng tôi, những người làm nên sức mạnh của công ty ngày nay.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green

(Nguồn: Phòng nhân sự)

***Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận.**

Giám đốc.

Là người chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty. Là người vạch ra phương hướng phát triển mới của công ty, lãnh đạo, điều hành mọi hoạt động của công ty thông qua quản lý các bộ phận.

Phòng Marketing.

Nhiệm vụ chủ yếu là truyền thông về công ty và sản phẩm, hỗ trợ tích cực cho hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ là đề xuất và thực hiện các chiến lược, chương trình truyền thông cho công ty.

Phòng nhân sự.

Phụ trách nhân sự là người đưa ra những chính sách về : Bồi dưỡng, thay thế, sắp xếp sử dụng nhân sự sao cho hợp lý. Nhằm giảm nhẹ bớt những chi phí về nhân sự và có sự hợp lý trong việc khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty. Nắm bắt được tâm tư của người lao động để có biện pháp xử lý khen, chê kịp thời nhằm giữ được đội ngũ cán bộ, công nhân viên tốt cho công ty. Một chính sách nhân sự hợp lý luôn là động lực để khích lệ tinh thần người lao động, là động lực để họ hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao nhất.

Phòng kế toán.

Thực hiện công tác tài chính kế toán theo chế độ hiện hành. Ghi chép và phản ánh kịp thời, đầy đủ hoạt động kinh doanh đã và đang diễn ra, kiểm soát sự luân chuyển của các luồng tài chính trong công ty, giải quyết các chứng từ thu – chi, giao dịch với ngân hàng, tính toán, trích nộp đầy đủ, đúng hạn các khoản nộp ngân hàng nhà nước. Định kỳ lập các báo cáo tài chính và thuyết minh báo cáo tài chính. Bên cạnh đó, phòng phải có trách nhiệm trong việc bảo quản cũng như bảo đảm bí mật những thông tin tài chính, chứng từ có liên quan.

Phòng kinh doanh.

Có nhiệm vụ thực hiện các phương án kinh doanh đã được phê duyệt sao cho các nghiệp vụ kinh doanh đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả cao. Xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện và tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch của đơn vị nhằm khắc phục các nhược điểm để vươn lên trong hoạt động kinh doanh.

Phòng mua hàng.

Phòng mua hàng có chức năng theo dõi, tổng hợp nhu cầu thu mua hàng hóa, sản phẩm và các nguồn lực khác với giá tốt nhất. Sau đó vận chuyển các hàng hóa, sản phẩm tới tay khách hàng. Bên cạnh đó, phòng mua hàng cũng xử lý các giấy tờ và thủ tục kế toán liên quan đến việc mua hàng, cũng như đảm bảo quá trình mua hàng được thực hiện đúng

với các quy định của doanh nghiệp. Đồng thời cũng giải quyết các vấn đề vận chuyển hàng hóa, sản phẩm theo đúng quy trình của doanh nghiệp.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh.

Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green tự tin là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực mua hộ, đấu giá, vận chuyển hàng hóa, biểu phẩm, hàng nhập khẩu... giá tốt nhất và nhanh chóng nhất. Sử dụng dịch vụ của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green, khách hàng được trải nghiệm những ưu điểm như: LỊCH BAY LIÊN TỤC cố định và liên tục bằng đường hàng không, FREE SHIP nội thành HN, bảo hiểm hàng hóa, chi phí mua hộ thấp chỉ từ 4%.

Bảng 2.1. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green

Mã ngành, nghề kinh doanh	Tên ngành, nghề kinh doanh
1030	Chế biến và bảo quản rau quả
2599	Sản xuất sản phẩm khác bằng kim loại chưa được phân vào đâu
2750	Sản xuất đồ điện dân dụng
2790	Sản xuất thiết bị điện khác
2920	Sản xuất thân xe có động cơ, rô móc và bán rô móc
4299	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác
4511	Bán buôn ô tô và xe có động cơ khác (không bao gồm hoạt động đấu giá)
4513	Đại lý ô tô và xe có động cơ khác (Không bao gồm hoạt động đấu giá)
4520	Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác
4520	Bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của ô tô và xe có động cơ khác (không bao gồm hoạt động đấu giá)
4541	Bán mô tô, xe máy (không bao gồm hoạt động đấu giá)
4610	Đại lý, môi giới, đấu giá ; chi tiết: - đại lý bán hàng hóa; - Môi giới mua bán hàng hóa
4620	Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (trừ gỗ, tre, nứa) và động vật sống
4631	Bán buôn gạo
4632	Bán buôn thực phẩm
4633	Bán buôn đồ uống
4641	Bán buôn vải, hàng may sẵn, giày dép
4649	Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình
4651	Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm
4652	Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
4653	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy nông nghiệp
4721	Bán lẻ lương thực trong các cửa hàng chuyên doanh
4722	Bán lẻ thực phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh
4723	Bán lẻ đồ uống trong các cửa hàng chuyên doanh

4759	Bán lẻ đồ điện gia dụng, giường, tủ, bàn, ghế và đồ nội thất tương tự, đèn và bộ đèn điện, đồ dùng gia đình khác chưa được phân vào đâu trong các cửa hàng chuyên doanh
4789	Bán lẻ hàng hóa khác lưu động hoặc tại chợ
4912	Vận tải hàng hóa đường sắt
4931	Vận tải hàng khách đường bộ trong nội thành, ngoại thành (trừ vận tải bằng xe buýt)
4933	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ
5012	Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương
5022	Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa
5221	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ
5222	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường thủy
5224	Bốc xếp hàng hóa
5229	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải
5320	Chuyển phát
6820	Tư vấn, môi giới, đấu giá bất động sản, đấu giá quyền sử dụng đất
7710	Cho thuê xe có động cơ
7730	Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác
8299	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.

(Nguồn: Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp)

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Đã đạt được mục tiêu toàn thể công ty đã luôn cố gắng làm việc và đã đạt được kết quả khả quan như sau:

Doanh thu năm 2021 đạt 10,55 tỷ đồng.

Doanh thu năm 2022 đạt 14,59 tỷ đồng.

Doanh thu năm 2023 đạt 16,78 tỷ đồng.

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Mức chênh lệch			
					2021/2022	%	2022/2023	%
1	Doanh thu	10,55	14,59	16,78	+ 4,04	38,29	+2,19	15,01
2	Lợi nhuận gộp	5	6,87	5,75	+1,87	37,4	-1,12	16,3
3	Lợi nhuận trước thuế	3,45	3,62	4,95	+0,17	4,9	+1,33	36,74
4	Thuế TNDN	0,7	0,92	1,085	+0,22	31,43	+0,165	5,16
5	Lợi nhuận sau thuế	2,78	3,2	3,85	+0,42	15,10	+0,65	20,31

(Nguồn: Phòng kế toán)

Thông qua bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty ta thấy doanh thu và lợi nhuận của công ty giai đoạn 2021-2023 có xu hướng tiến triển tốt, liên tục tăng qua các năm. Cụ thể:

Giai đoạn 2021-2022 doanh thu và lợi nhuận của công ty có mức tăng cao đột biến, doanh thu tăng 38,29% (tương đương 4,04 tỷ VNĐ) và lợi nhuận sau thuế tăng 15,10% (tương ứng 0,42 tỷ VNĐ).

Giai đoạn 2022-2023 doanh thu tăng 15,01% (tương ứng 2,19 tỷ VNĐ), lợi nhuận tăng 20,31% (tương ứng với 0,65 tỷ VNĐ). Về tuyệt đối độ tăng doanh thu và lợi nhuận giai đoạn 2021-2022 thấp hơn giai đoạn 2022-2023 nhưng về tương đối thì cao hơn.

Nguyên nhân làm cho tỷ lệ doanh thu năm 2021 thấp hơn 2022 là do:

Do sự cạnh tranh của các công ty đối thủ, ngày càng có nhiều công ty vận chuyển ra đời dẫn đến cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Mặt khác công ty cũng chưa có nhiều khách hàng vì vậy doanh thu cũng chưa cao.

Về lợi nhuận thì công ty vẫn đảm bảo ở mức tăng an toàn, tăng đều qua mỗi năm, là dấu hiệu đáng mừng cho hoạt động kinh doanh của công ty.

Dù rằng chịu nhiều tác động và ảnh hưởng của kinh tế đặc biệt là đại dịch Covid-19, song công ty vẫn đảm bảo được lợi nhuận cho hoạt động của công ty mình. Điều này chứng minh tầm nhìn, chiến lược và hoạch định mà ban lãnh đạo của công ty vạch ra là rất đúng đắn.

Cơ cấu thị trường của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

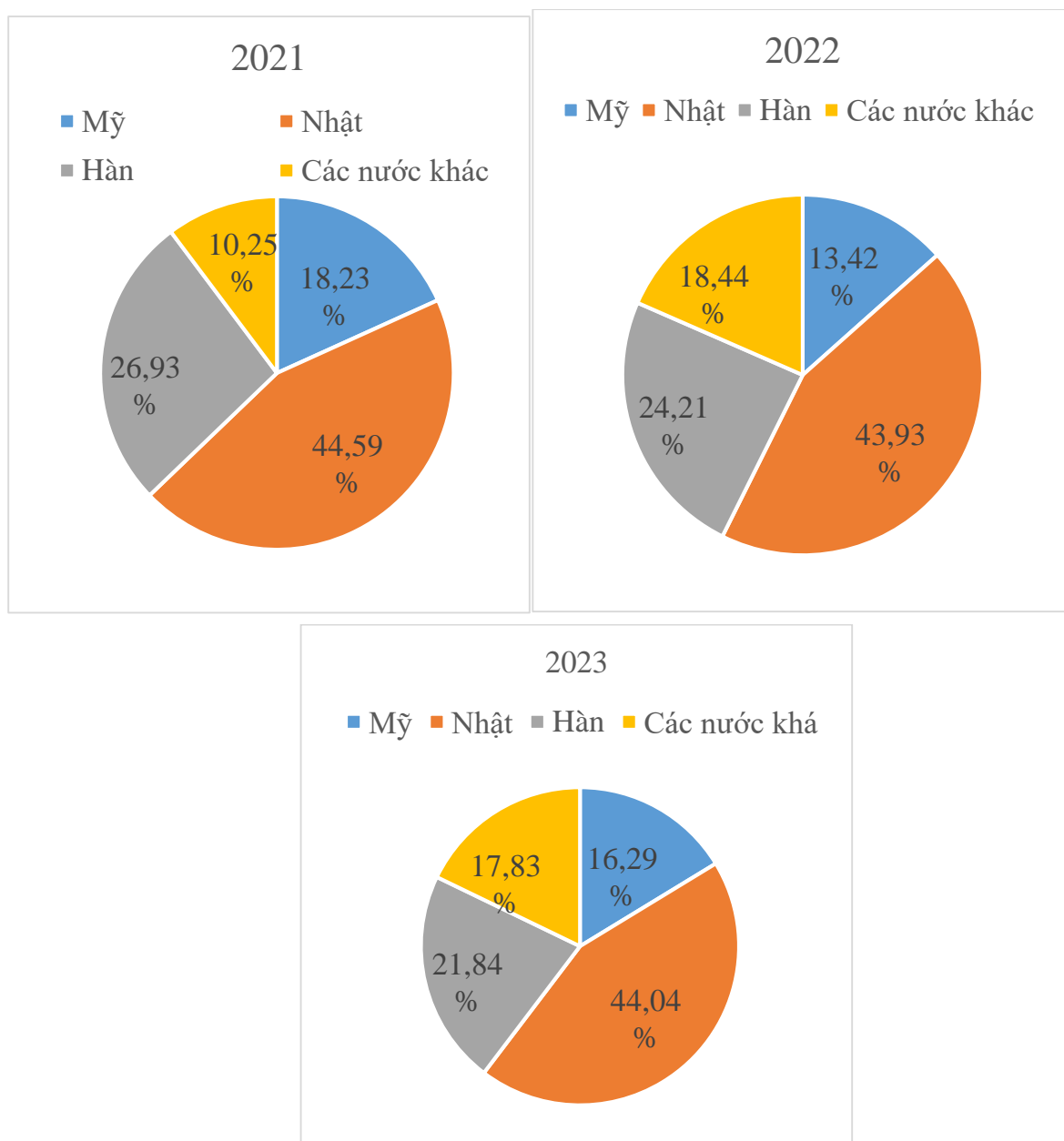
Bảng 2.3. Cơ cấu thị trường giai đoạn 2021-2023.

Đơn vị tính: tỷ đồng

Thị trường	2021		2022		2023	
	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)
Mỹ	0,775	18,23%	0,895	13,42%	1,215	16,29%
Nhật	1.925	44,59%	2,93	43,93%	3,285	44,04%
Hàn	1,145	26,93%	1,615	24,21%	2,105	21,84%
Các nước khác	0,44	10,25%	1,48	18,44%	1,33	17,83%

(Nguồn: Tài liệu công ty)

Qua bảng này ta thấy thị trường Nhật là thị trường tiềm năng nhất đối với công ty. Hằng năm công ty đảm nhận dịch vụ qua thị trường này khá lớn.



Hình 2.2: cơ cấu thị trường của công ty giai đoạn 2021-2023

(Nguồn: tài liệu công ty)

Qua sơ đồ về cơ cấu thị trường các dịch vụ của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green dễ thấy rằng Nhật là thị trường tiềm năng đem lại doanh thu lớn nhất cho doanh nghiệp, cụ thể:

Năm 2021, doanh thu từ thị trường Nhật chiếm 44,59% tương đương 1,925 tỷ đồng.

Năm 2022, doanh thu từ thị trường này vẫn tiếp tục tăng chiếm tỷ trọng 43,93% tương đương 2,93 tỷ đồng

Năm 2023, tỷ trọng sang thị trường Nhật bị giảm đi một chút từ 43,93% xuống chỉ còn 41,4%, tuy nhiên xét về mặt giá trị vẫn tăng, tương đương từ 2,93 tỷ đồng lên 3,285 tỷ đồng.

Có thể nói thị trường Châu Á ngày càng nhiều được nhờ được hưởng thuế suất ưu đãi và thủ tục hải quan đơn giản, nhanh chóng.

2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực.

Lực lượng lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng trong Công ty, vì vậy việc sử dụng nguồn lao động luôn được công ty quan tâm, chú trọng. Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green gồm có 53 lao động, chủ yếu là lao động trực tiếp, chia thành nhiều bộ phận và trình độ khác nhau.

Bảng 2.4. Tình hình nguồn nhân lực tại công ty từ năm 2021 – 2023.

Chỉ tiêu	2021		2022		2023		2022/2021		2023/2022	
	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)
Tổng số lao động	28	100	36	100	53	100	8	28,57	17	47,22
Theo Giới Tính										
Nam	18	64,29	25	69,44	30	56,6	7	38,9	5	20
Nữ	10	35,71	11	30,56	23	43,4	1	10	12	109,1
Theo độ tuổi										
Từ 18-21 tuổi	7	25	11	30,6	12	22,6	4	57,14	1	9,1
Từ 21-25 tuổi	14	50	17	47	19	35,8	3	21,43	2	11,8
Từ 25-35 tuổi	5	17,9	5	14	12	22,6	0	0	7	140
Trên 35 tuổi	2	7,1	3	8,4	10	18,9	1	50	7	233,3
Theo trình độ										
Đại học và trên đại học	12	42,9	20	55,56	29	54,7	8	66,67	9	45
Trung cấp và cao đẳng	14	50	14	33,33	19	35,8	0	0	5	35,71
Sơ cấp và chứng chỉ nghề	0		0		1	1,9	0	0	1	100
Khác	2	7,1	2	11,11	4	7,5	0	0	2	100

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng tình hình lao động của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green qua 3 năm 2021 – 2023 ta nhận thấy:

Tổng số lao động của công ty qua 3 năm có sự biến động, năm 2022 tăng so với năm 2021 là 8 người tương ứng với tỉ lệ 28,57% do việc kinh doanh của công ty thuận lợi,

công ty cần có thêm nguồn lực để phục vụ cho yêu cầu của công việc là năm 2023 số lao động lại tăng so với năm 2022 là 17 người tương ứng với 47,22%.

Theo giới tính cho thấy số lao động nam nhiều hơn số lao động nữ do tính chất công việc của ngành Logistics.

Qua 3 năm số lượng lao động nam có sự thay đổi, năm 2022 tăng so với năm 2021 cụ thể là 7 người tương ứng với 38,9% và năm 2023 tăng so với năm 2022 là 5 người tương ứng 20%

Số lao động nữ cũng thay đổi, cụ thể năm 2022 chỉ tăng thêm đúng 1 người và năm 2023 tăng lên 23 người (hơn gấp đôi) so với năm 2022 chỉ có 11 nhân viên nữ.

Theo trình độ đào tạo nhìn chung lao động đại học và trên đại học chiếm số lượng lớn trong tổng số lao động của công ty.

Trình độ đại học và trên đại học có sự biến động nhẹ trong 3 năm qua, năm 2022 tăng 8 người tương ứng 66,67% so với năm 2021 và năm 2023 tăng 45% so với năm 2022 cụ thể là từ 20 người lên 29 người.

Trình độ trung cấp, cao đẳng, chứng chỉ nghề và trình độ khác cũng có sự biến động, năm 2021 và năm 2022 số lượng lao động vẫn giữ nguyên, còn năm 2023 số lượng tăng lên 35,71% (trình độ trung cấp, cao đẳng), tăng 100% đối với người có chứng chỉ nghề và trình độ khác so với năm 2022.

Về cơ cấu lao động theo độ tuổi: Qua số liệu ở bảng trên cho thấy, lực lượng LĐ tại công ty khá trẻ, lực lượng LĐ từ độ tuổi 18 – 25 chiếm đa số, sau đó đến lực lượng 25 – 35 tuổi, cuối cùng là lực lượng LĐ trên 35 tuổi. Nguồn lực Gen Z cũng là yếu tố mới và lạ trong công việc.

Năm 2022 so với năm 2021, độ tuổi từ 18 – 21 tuổi tăng 4 người, độ tuổi 21 – 25 tăng 3 người, và độ tuổi trên 35 chỉ tăng 1 người,

Năm 2023 so với năm 2022, có sự biến động về độ tuổi LĐ, độ tuổi từ 25 – 35 (tăng 7 người tương ứng 140%) và độ tuổi trên 35 (tăng 7 người tương ứng 233,3%) có sự tăng lớn.

Một thực tế hiện nay là những LĐ nhiều tuổi thường có thâm niên công tác lâu năm, giàu kinh nghiệm, từng trải, cẩn thận, tuy nhiên hiệu quả công tác giảm sút, thường kém tích cực. Còn những người trẻ tuổi mới vào nghề thường say mê tích cực trong công tác nhưng thiếu kinh nghiệm. Do đó cần kết hợp giữa các độ tuổi nhằm đảm bảo ổn định và năng động của DN.

Bảng 2.5. Số lượng lao động theo từng phòng ban năm 2023

STT	Phòng ban	Số lượng (người)
1	Ban giám đốc	3
2	Phòng marketing	12
3	Phòng nhân sự	4
4	Phòng kế toán	4
5	Phòng kinh doanh	23
6	Phòng mua hàng	7

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng 2.5. số lượng lao động theo từng phòng ban ta thấy:

Bảng phân bổ nhân sự của công ty cho thấy sự phân công công việc và quản lý nguồn nhân lực diễn ra khá cân bằng và hợp lý. Ban giám đốc với 3 thành viên chịu trách nhiệm cao cấp trong việc định hướng chiến lược và quản lý tổng thể của công ty. Phòng marketing và phòng kinh doanh là hai phòng ban chiếm số lượng nhân sự lớn nhất, lần lượt là 12 và 23 người, phản ánh sự tập trung của công ty vào các hoạt động tiếp thị, quảng bá và mở rộng thị trường. Điều này cho thấy công ty đang chú trọng vào việc phát triển doanh số và xây dựng thương hiệu. Phòng nhân sự và phòng kế toán đều có 4 người, đảm bảo các hoạt động quản lý nhân sự và tài chính được thực hiện một cách hiệu quả và đúng quy định. Phòng mua hàng với 7 người chịu trách nhiệm đảm bảo cung ứng nguyên vật liệu và dịch vụ đầy đủ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Tổng thể, sự phân bổ này cho thấy công ty có một cơ cấu tổ chức khá rõ ràng và phù hợp, đáp ứng các yêu cầu công việc cũng như đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên, có thể cần xem xét điều chỉnh linh hoạt theo tình hình thị trường và nhu cầu công việc để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của từng phòng ban trong tương lai.

2.1.6. Phân tích lao động Gen Z.

Gen Z (Generation Z) hay còn gọi là Thế hệ Z là nhóm người được tiếp nối từ các thế hệ trước đó như là thế hệ Millennials (Gen Y) và thế hệ Alpha (α). Theo các nhà nghiên cứu và các phương tiện truyền thông nhận định, thế hệ Gen Z là những bạn trẻ được sinh vào giữa thập niên 1996 đến năm 2012, họ là những người đầu tiên được tiếp cận với công nghệ từ khi còn rất bé và có tư duy về tiền tệ, kinh tế, công nghệ và nhạy nhạy với thời cuộc, có thể thay đổi cả thế giới trong tương lai.

Hầu hết họ đều là con cái của thế hệ X (sinh ra từ năm 1965 đến 1979). Ngoài ra, Gen Z còn được gọi với rất nhiều cái tên khác như iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Homeland Generation, Net Gen, Digital Natives, Plurals và Zoomers.

Lớn lên trong thời đại công nghệ, với màu sắc tính cách nổi bật và cái tôi cao nên không có gì khó hiểu khi thế hệ Z được mệnh danh là "những công dân của thời đại số hoá", là thế hệ mới đang thay đổi cả thế giới. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Anphabe - đơn vị tư vấn tiên phong tại châu Á về các giải pháp nguồn nhân lực và thương hiệu nhà

tuyển dụng, chỉ ra rằng: "Khác với các thế hệ trước, có tới 81% các bạn trẻ Gen Z tự tin hiểu rõ bản thân, biết mình thích và không thích làm gì".

Theo đuổi "chủ nghĩa xê dịch", luôn chuyển mình và thay đổi khiến Gen Z không muốn gò bó bản thân trong một khuôn mẫu hay giới hạn nhất định. Họ thích trở thành startup, thích làm freelancer để tự do bay nhảy...

Tuy nhiên, chính những nét tính cách độc bản đó đã khiến không ít công ty cảm thấy "đau đầu" với những đồng nghiệp Gen Z. Thậm chí, họ còn gây ra nhiều ý kiến trái chiều trong môi trường công sở.

Trên MXH từng lan truyền một topic như thế này: "Thế hệ 9x đi làm lương 5 triệu thì vui vẻ còn Gen Z ra trường làm lương 10 triệu vẫn cảm thấy buồn". Gen Z và thế hệ trước đây có sự khác biệt rất lớn. Cụ thể, Gen Z hiểu và bằng mọi giá bảo vệ những giá trị mà bản thân các bạn coi trọng. Còn ở thế hệ của mình và những thế hệ đi trước thì khác, chúng mình có những người chấp nhận nén bản thân xuống, giấu mình đi để được việc, bảo vệ cái chỗ mình ngồi và đồng lương mình nhận, còn Gen Z bây giờ không thế.

Ở một chiều hướng khác, các bạn Gen Z hiện tại không còn quá đặt nặng vấn đề vật chất lên hàng đầu bởi họ không sinh ra trong thời kỳ đất nước gặp khó khăn. Cơ hội nghề nghiệp của họ vì thế cũng mở rộng hơn khi so sánh với thế hệ trước đây. Không chỉ có vậy, các bạn trẻ ngày nay còn dành sự quan tâm đặc biệt cho các vấn đề vĩ mô như: bảo vệ môi trường, giảm thiểu rác thải, nước sạch, bình đẳng giới... Đó là những vấn đề mà các thế hệ trước chưa có sự quan tâm đủ nhiều. Gen Z hiện tại cũng có xu hướng cân bằng cuộc sống và họ coi công việc là một phần chứ không phải tất cả của cuộc sống.

Từ những lập luận ở trên có thể thấy, việc các bạn trẻ ngày nay có xu hướng mong muốn nhiều hơn như: có một mức lương cao để phục vụ tốt cho nhu cầu hàng ngày, khả năng cân bằng cuộc sống... là điều không có gì là sai trái cả. Thế nhưng, mình vẫn muốn nhấn nhủ với các bạn Gen Z rằng, trước khi đòi hỏi được giá trị thì phải định giá được giá trị bản thân.

Hiểu Gen Z để sử dụng lao động Gen Z hiệu quả và phát huy tối đa tiềm năng.

Gen Z và nỗi lo 'hết hạn sử dụng'.

Gen Z là thế hệ trẻ năng động, tự tin, giỏi áp dụng công nghệ, thành thạo ngoại ngữ. Đó là những người có chủ kiến, tự tin thể hiện cá tính, phong cách sống. Các bạn có tư duy về tài chính tốt, có tinh thần doanh nhân và khởi nghiệp, luôn muốn tiên phong dẫn dắt, đón đầu cập nhật xu hướng mới.

So với thế hệ trước như Gen X hay Gen Y, thì Gen Z được xem là thế hệ có nhiều áp lực, gặp nhiều vấn đề căng thẳng, lo âu trầm cảm và tổn thương sức khỏe tâm thần. Gen Z ngày càng phải đối diện với áp lực công việc, khối lượng kiến thức, học tập, bài vở cao hơn, phải đương đầu với những cuộc khủng hoảng về biến đổi khí hậu, già hóa dân số,

thiên tai, dịch bệnh. Đồng thời, các em phải đối mặt với một tương lai nghề nghiệp bất định khi có sự cạnh tranh ngày càng lớn của công nghệ tự động hóa và trí thông minh nhân tạo.

Thế hệ Gen Z sinh ra vốn là công dân số, thành thạo và quá lệ thuộc vào thiết bị công nghệ và Internet, dẫn đến nhận thức về các tình huống xã hội và hành vi ứng xử, kỹ năng mềm ngày càng yếu kém hơn. Ngay cả những kỹ năng cơ bản nhất như giao tiếp bằng lời hoặc bằng văn bản một cách chuẩn mực, kỹ năng thuyết trình hay thuyết phục của Gen Z cũng được nhận xét là yếu kém hơn những thế hệ trước.

Dù các mối quan hệ của thế hệ trẻ ngày càng mở rộng và mang tính toàn cầu, nhưng Gen Z lại được đánh giá là thế hệ cô đơn nhất. Ngoại ngữ giỏi, kết nối với bạn bè trên toàn cầu đồng nghĩa với việc ngày càng có nhiều tấm gương siêu thành tích để các em so sánh và tự tạo áp lực bản thân. Vì vậy, dù biết rất nhiều bạn bè trên mạng xã hội nhưng các bạn lại thường không cảm thấy ai có thể tin tưởng, không ai là tri kỷ và chẳng ai có thể hiểu mình.

Sự phát triển của khoa học – công nghệ.

Là công dân số nhưng Gen Z cũng lo lắng nhiều về nguy cơ những tiến bộ công nghệ sẽ khiến vai trò của các em sẽ trở nên thừa thãi, rằng những kỹ năng mà Gen Z được học, được đào tạo bởi trường đại học sẽ sớm lỗi thời khi công nghệ phát triển quá nhanh. Thậm chí, khiến các bạn trẻ dù tốt nghiệp ra trường với bằng xuất sắc cũng không thể học được các kỹ năng mới cập nhật và không kịp thích ứng với sự biến đổi cực kỳ nhanh chóng của công nghệ và yêu cầu của thị trường lao động.

Gen Z được xem là một thế hệ tốc độ nhất nhưng cũng là thế hệ mất tập trung nhất. Bởi các bạn phải tiếp xúc với quá nhiều video nội dung ngắn trên mạng xã hội. Người ta ước tính rằng, thế hệ trẻ ngày nay chỉ tập trung được khoảng tám giây để xem một thông tin... giảm khoảng bốn giây so thời điểm 10 năm trước.

Tỷ lệ trẻ trong xã hội có triệu chứng rối loạn tăng động giảm chú ý trong cộng đồng đang tăng ở mức 11% và có xu hướng tăng lên trong những năm tới. Việc ưu tiên tốc độ phản ứng cũng dẫn đến hệ lụy là năng lực tư duy phản biện, năng lực thấu cảm bị giảm xuống. Chính vì vậy, giới trẻ hiện nay dễ bị thao túng tâm lý bởi tin giả, tin sai sự thật, dễ bị mất kiểm soát bởi những hiểu lầm, dễ chuyển hóa những cảm xúc tiêu cực thành hành vi bạo lực mạng do thiếu đi sự thấu cảm với nhau trên môi trường số.

Dưới những áp lực của bối cảnh và môi trường sống, nhiều bạn trẻ cảm thấy quá tải và kiệt sức. Nếu không được hỗ trợ và bảo vệ đúng cách, các em có thể trở thành một thế hệ hoang mang nhìn đời với một thế giới quan và nhân sinh quan tiêu cực. Nói cách khác, đó là một thế hệ "chết đuối" trong bể thông tin của xã hội số nhưng vẫn "chết đuối" về mặt tri thức, một thế hệ nằm dài vì thiếu động lực, thiếu ý chí và không có khát vọng vươn lên.

Như vậy, dẫu trước mặt có "cá – tri thức" và có cả "cần câu – phương pháp" nhưng các bạn sinh viên cũng không còn có động lực để bắt lấy "cá" (chiếm lĩnh tri thức) nữa.

Áp lực học tập và nghề nghiệp.

Khi guồng quay của cuộc sống ngày càng diễn ra mạnh mẽ áp lực cơm áo, gạo tiền đè nặng thì việc phải cố gắng, nỗ lực là điều tất yếu. Gen Z ở thời đại công nghệ 4.0 cũng vậy không chỉ đơn thuần là mục tiêu "học giỏi, có việc làm ổn định" mà còn là "thành công, kiếm nhiều tiền, có một cuộc sống mơ ước". Thế nhưng vô hình chung những mục tiêu này đã khiến Gen Z trở nên "kiệt sức" với mục tiêu của bản thân mình.

Gen Z là thế hệ của toàn cầu hóa với sự phát triển không ngừng của xã hội, đòi hỏi các bạn phải trau dồi từng ngày để không bị bỏ lại ở phía sau. Vô hình điều này cũng tạo nên những áp lực từ việc phải thành công hay từ kỳ vọng quá cao ở bản thân.

Hàng ngày, việc luôn phải chạy đua với "deadline" khiến cho chính bản thân mình kiệt sức, stress. Tệ hơn là điều đó khiến bản thân quên mất việc dành thời gian để chăm sóc bản thân và mọi người xung quanh. Những người trẻ mang trong mình cái "tôi" rất lớn. Họ khao khát được khẳng định mình, được thể hiện bản thân. Nhất là trong thời đại số, họ càng có nhiều cơ hội và phương tiện để dễ dàng thể hiện mình hơn. Đôi khi họ nhìn vào những hình ảnh hào nhoáng, thành công của bạn bè, anh chị đi trước và tự đặt ra những áp lực và kỳ vọng cho bản thân rằng họ phải làm được giống như vậy. Cuốn vào guồng quay công việc là cách để họ "lấn xá" trong hành trình khẳng định mình. Một số bạn Gen Z chia sẻ với tôi: Khi họ đi làm thêm, "Overtime" - làm thêm giờ chính là khái niệm được coi như "quy luật ngầm" ở nơi họ làm việc dù có muốn hay không. Bởi khi cả công ty đều làm thêm giờ và bạn lại không thì bạn sẽ bị đánh giá là thiếu nỗ lực và không cố gắng."

Quả thật, đôi khi chính từ những mục tiêu tưởng chừng sẽ là động lực để cố gắng ấy lại vô hình chung biến thành áp lực. Gen Z tự ra những "KPI" cho chính mình phải luôn cố gắng thế nhưng những điều ấy khiến các bạn bị kiệt sức. Họ luôn trong trạng thái phải hoạt động hết công suất, nỗ lực không ngừng nghỉ vì phải hoàn thành mục tiêu, kế hoạch của bản thân hay xung quanh có quá nhiều bạn bè bằng tuổi mình họ thật sự giỏi hơn mình.

Những điều này không cho phép các bạn có thời gian nghỉ ngơi, chăm sóc bản thân bởi nếu dừng lại rất có thể họ đang bị "thụt lùi".

Hiện nay đa phần những bạn trẻ bị "kiệt sức" vì phải chạy đua để bắt kịp xu hướng phát triển của Thế giới. Mọi thứ diễn ra một cách "chóng mặt" khiến Gen Z phải tự ý thức được bản thân phải thích nghi nếu không muốn bị bỏ lại phía sau.

2.2. Phân tích thực trạng đãi ngộ nhân sự tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

2.2.1. Thực trạng đãi ngộ tài chính tại công ty hiện nay.

Để phục vụ mục tiêu kinh doanh trong thời kỳ hậu covid và khủng hoảng kinh tế hiện nay cơ cấu đãi ngộ tài chính đã được điều chỉnh linh hoạt để đạt mục tiêu tăng trưởng và hiệu quả quản lý từng giai đoạn.

Giai đoạn từ đầu năm 2023 đến hết năm 2024 được xác định rõ ràng: làm theo năng lực và hưởng theo hiệu quả thực tế: Giải pháp này nhằm đẩy mạnh ý thức NLĐ phải nỗ lực để cùng công ty vượt qua cơn bão về khủng hoảng kinh tế trước mắt.

Tiền lương

Phương án lương của công ty áp dụng cho thời điểm hiện nay là chính sách lương hỗn hợp, có sự đan xen của Lương cố định và lương biến đổi. 2 cấu phần sẽ gồng gánh nhau để hỗ trợ cho nhau.

Lương khoán theo KPI, định mức: với các vị trí có định mức công việc hoặc KPI cụ thể như: sản xuất, kinh doanh, phát hành... sẽ xây áp dụng cách tính thu nhập theo công thức sau:

Tổng thu nhập = Lương cơ bản + lương đảm bảo định mức (KPI) + thưởng vượt định mức.

Tỷ lệ: Lương cơ bản/ lương đảm bảo định mức (KPI) được xây dựng tương đương: 50/50 = Lương cố định/ lương biến đổi

Tỷ lệ: 50% LCB: để đảm bảo phần lương tối thiểu NLĐ có thể sinh sống và tái sản xuất sức lao động. Cấu phần này đảm bảo tâm lý cho NLĐ trong công ty.

Nếu chỉ hoàn thành $\leq 70\%$ định mức công việc tháng NLĐ chỉ hưởng lương CB.

50% hoàn thành định mức công việc được giao tháng. Cấu phần này để khuyến khích và trả thù lao xứng đáng cho những NLĐ nghiêm túc chấp hành và có trách nhiệm hoàn thành công việc.

Thưởng vượt định mức: là phần hưởng trên phần doanh số/doanh thu/sản lượng vượt trên KPI đề ra, số liệu vượt sẽ không giới hạn. Phần này chính là phần khuyến khích gia tăng cho NLĐ thực sự nỗ lực hoàn thành công việc tốt và năng suất cao.

Lương khoán theo thời gian: với các vị trí công việc khó xác định được KPI về doanh số/doanh thu/sản lượng như: khối BO- Hành chính, Nhân sự, Kế toán, Pháp chế... sẽ xây áp dụng cách tính thu nhập theo công thức sau:

Tổng thu nhập = Lương cơ bản + lương đảm bảo định mức (chất lượng và đầu mục công việc tháng) + thưởng vượt định mức.

Lương cố định/ lương biến đổi = 50/50

Tỷ lệ: 50% LCB: để đảm bảo phần lương tối thiểu NLD có thể sinh sống và tái sản xuất sức lao động. Cấu phần này đảm bảo tâm lý cho NLD trong công ty.

Nếu chỉ hoàn thành $\leq 70\%$ chất lượng và định mức công việc tháng NLD chỉ hưởng lương CB.

50% hoàn thành định mức công việc được giao tháng. Cấu phần này để khuyến khích và trả thù lao xứng đáng cho những NLD nghiêm túc chấp hành và có trách nhiệm hoàn thành công việc.

Riêng phần thưởng vượt định mức có chút điều chỉnh: TBP có quyền nghiệm thu (thưởng) không quá 20% cho NLD vượt định mức công việc hoặc hoàn thành xuất sắc công việc được giao, tiết kiệm chi phí nhân công... phần này chính là phần khuyến khích gia tăng cho NLD thực sự nỗ lực hoàn thành công việc tốt và năng suất cao.

Lương theo vị trí công tác: Là tiền lương trả theo chức danh mà NLD đảm nhận để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty theo Quyết định của Tổng giám đốc. Hệ số lương theo chức danh (Hcd) được xếp cho từng cá nhân trên cơ sở chức danh cán bộ, vị trí công tác và năng lực, thành tích của mỗi nhân viên.

Với tình hình chung việc áp dụng cơ cấu lương này khá phù hợp, nó vừa giúp NLD quản lý được thu nhập tỉ lệ thuận với khả năng làm việc, nó vừa giúp doanh nghiệp không còn gánh nặng với những vị trí công việc hiệu suất thấp mà vẫn phải gánh chi phí lương cao.

Bảng 2.6. Lương bình quân theo chức vụ hàng tháng của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green

STT	Chức vụ	Lương cơ bản bình quân		
		2021	2022	2023
1	Giám Đốc	24,265,833	24,906,773	25,231,500
2	Trưởng phòng	13,875,681	14,290,831	14,940,542
3	Phó phòng	11,491,167	11,864,917	12,767,500
4	Nhân viên	7,192,220	7,934,014	8,967,042

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Ngoài tiền lương cố định, NLD tại công ty còn được hưởng tiền lương bổ sung theo kết quả kinh doanh. Cụ thể, NLD có thể được hưởng các khoản thu nhập bổ sung gắn với kết quả làm việc và hiệu quả kinh doanh của công ty như thưởng nóng, thưởng đột xuất. Khoản thu nhập này có thể được trả thường xuyên định kỳ hàng tháng hoặc không thường xuyên, tùy thuộc vào tình hình hoạt động của công ty. Nhìn chung qua bảng 2.6, có thể thấy thu nhập trung bình của các vị trí trong công ty đều có sự cải thiện dần qua các năm. Điều này thể hiện hệ thống đãi ngộ lao động khá chú trọng đến chính sách gia tăng thu nhập cho những nhân viên có thành tích và gắn bó lâu năm với công ty.

Tác giả đã tiến hành khảo sát các nhân viên trong công ty về thực trạng hệ thống đãi ngộ qua tiền lương và thu được kết quả đánh giá như sau:

Bảng 2.7. Đánh giá về công tác tiền lương của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình	Mức độ đánh giá (%)				
			1	2	3	4	5
1	Mức lương tương xứng với kết quả làm việc	3.45	0.0	3.8	49.1	45.3	1.9
2	Công ty có chế độ tăng lương hợp lý	3.47	3.8	1.9	41.5	49.1	3.8
3	Tiền lương được quyết định dựa trên năng lực của anh chị	3.47	0.0	3.8	47.2	47.2	1.9
4	Anh/chị hài lòng với chế độ trả lương của công ty	3.5	0.0	5.7	45.3	41.5	7.5

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát về chế độ tiền lương, với tiêu chí hài lòng với chế độ trả lương đa phần mọi người cảm thấy bình thường và đồng ý và có 3 người (chiếm 5,7%) không đồng ý với chế độ trả lương của công ty. Từ kết quả này, cho thấy đánh giá chung thì tiền lương được kết tinh từ thành quả lao động của NLĐ không phải trả theo đối tượng nào, mà bạn làm nhiều, làm hiệu quả sẽ được hưởng theo những con số biết nói. Những nhân viên đều được xem xét về kết quả là việc và có những sự điều chỉnh về hệ số LCB từ ban giám đốc 6 tháng/lần. Điều này góp phần thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên có một số ý kiến không đồng tình cho rằng việc xét hệ số thu nhập của nhân viên còn mang tính chất cảm tính, chưa thật sự rõ ràng trong việc đánh giá năng lực của họ.

Dựa trên bảng thông tin về đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên về các tiêu chí liên quan đến chế độ lương thưởng của công ty, có thể thấy rằng các tiêu chí chủ yếu đều nhận được sự đánh giá tích cực nhưng vẫn còn những điểm cần được chú ý và cải thiện.

Đầu tiên, về Mức lương tương xứng với kết quả làm việc (giá trị trung bình 3.45), hầu hết nhân viên (hơn 94%) đánh giá rằng mức lương của họ phản ánh đúng kết quả làm việc của họ. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ nhỏ nhân viên (khoảng 7.6%) cảm thấy không hài lòng hoặc chỉ cảm thấy bình thường với mức lương này.

Tiếp theo, về Công ty có chế độ tăng lương hợp lý (giá trị trung bình 3.47), hầu hết nhân viên (hơn 92%) cho rằng công ty có chế độ tăng lương hợp lý. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ nhỏ nhân viên (khoảng 5.7%) cảm thấy không hài lòng hoặc chỉ cảm thấy bình thường với chế độ này.

Đối với Tiền lương được quyết định dựa trên năng lực của anh chị (giá trị trung bình 3.47), hầu hết nhân viên (hơn 94%) cho rằng tiền lương của họ được quyết định dựa trên

năng lực cá nhân. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ nhỏ nhân viên (khoảng 5.7%) cảm thấy không hài lòng hoặc chỉ cảm thấy bình thường với cách thức này.

Cuối cùng, về Anh/chị hài lòng với chế độ trả lương của công ty (giá trị trung bình 3.5), hơn 48% nhân viên cho rằng họ cảm thấy hài lòng hoặc rất hài lòng với chế độ trả lương của công ty. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ nhỏ nhân viên (khoảng 11.2%) cảm thấy không hài lòng hoặc chỉ cảm thấy bình thường với chế độ này.

Tổng quát, các kết quả này cho thấy rằng công ty đã có những nỗ lực trong việc cung cấp chế độ lương thưởng hợp lý và dựa trên năng lực, nhưng vẫn còn những điểm cần cải thiện để nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên. Đặc biệt, cần tăng cường sự công bằng và minh bạch trong việc đánh giá và xác định mức lương, cũng như cải thiện các chính sách và quy trình liên quan đến tăng lương để tăng khả năng giữ chân nhân viên và thu hút nhân tài mới vào công ty

Tiền thưởng

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức thưởng hoàn thành định mức. Đây là khoản tiền thưởng căn cứ vào mức độ đóng góp và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty dành cho cá nhân và cả bộ phận. Mức độ thưởng, điều kiện để được hưởng tiền thưởng căn cứ vào vị trí công việc, trách nhiệm đối với công việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bên cạnh đó, một khoản tiền thưởng quan trọng không kém trong công ty là thưởng theo hiệu suất và hiệu quả làm việc của từng nhóm công việc được đánh giá qua các chỉ số khác nhau.

+ Giá trị công việc: Các bộ phận không trực tiếp sản xuất, không trực tiếp kiếm ra tiền => bộ phận gián tiếp được đánh giá qua giá trị công việc (được xây dựng trên cơ sở hiệu quả hỗ trợ, thâm niên, đánh giá công việc...)

+ Doanh số: Với các bộ phận kinh doanh thì hiệu quả được đánh giá trên doanh số hợp tác mang lại cho từng khối.

Căn cứ nguồn quỹ khen thưởng hiện có, bộ phận nhân sự sẽ đề xuất Giám đốc công ty phê duyệt sử dụng quỹ để khen thưởng thường xuyên hoặc đột xuất cho tập thể lao động có nhiều thành tích, đóng góp trong hoạt động của công ty cụ thể như sau:

- + Đối với phòng ban: Tối đa không quá 20.000.000 đồng/ phòng
- + Đối với bộ phận: Tối đa không quá 15.000.000 đồng/bộ phận

Đối với cá nhân, mức thưởng được quy định như sau:

Bảng 2.8. Chính sách thưởng dựa trên thành tích làm việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

STT	Thành tích làm việc	Mức thưởng (Tính trên mức lương hoàn thành 100% công việc)
1	Không hoàn thành chỉ tiêu công việc hàng tháng	0%
2	Hoàn thành 100% chỉ tiêu công việc hàng tháng	3%
3	Hoàn thành vượt chỉ tiêu công việc hàng tháng	7%

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi.

Hiện nay công ty đang triển khai một số hình thức phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi cho NLĐ trong công ty như sau:

Bảng 2.9. Tổng hợp các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

STT	Khoản	Chi tiết
1	Phụ cấp	- Phụ cấp làm thêm giờ (được tính theo quy định của Nhà nước) - Phụ cấp trách nhiệm
2	Trợ cấp	- Đi lại - Ăn ca tại công ty
3	Phúc lợi	- Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, ... - Phúc lợi tự nguyện: Thưởng Lễ, Tết, khám sức khỏe định kỳ, tặng quà cho con em nhân viên, ... - Đi du lịch - Tặng quà sinh nhật cho NLĐ, thăm viếng,...

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Đối với phụ cấp: bao gồm phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp trách nhiệm chức vụ và phụ cấp kiêm nhiệm công việc.

Đối với phụ cấp làm thêm giờ:

Cơ sở để tính tiền làm thêm giờ căn cứ vào tổng thu nhập thực trả của công việc đang làm tại tháng làm thêm giờ. NLĐ làm thêm giờ được trả như sau:

Làm thêm giờ vào ngày thường, được trả ít nhất bằng 150% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

TL làm thêm giờ = Tiền lương (theo giờ) x 150% x Số giờ làm thêm

Làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần (1/2 ngày thứ 7 theo qui định của Công ty hoặc Chủ nhật) ít nhất bằng 200% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

$TL \text{ làm thêm giờ} = \text{Tiền lương (theo giờ)} \times 200\% \times \text{Số giờ làm thêm}$

Làm thêm giờ vào ngày lễ, tết (VD: tết dương lịch, tết âm lịch, ngày 30/4 và 1/5, ngày 2/9...) ít nhất bằng 300% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

$TL \text{ làm thêm giờ} = \text{Tiền lương (theo giờ)} \times 300\% \times \text{Số giờ làm thêm}$

Nếu được nghỉ bù những giờ làm thêm và việc làm thêm giờ do NLD tự nguyện đăng ký để hoàn thành công việc được giao thì người sử dụng lao động không phải trả lương làm thêm giờ.

Nếu làm thêm giờ vào ban đêm thì được trả thêm mỗi đêm làm việc ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc đang làm ban ngày.

Phụ cấp trách nhiệm.

Công ty rà soát, đánh giá yếu tố trách nhiệm đối với công việc để xác định mức phụ cấp trách nhiệm và mức phụ cấp này được tính trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Phụ cấp trách nhiệm tại công ty gồm 3 mức:

+ Mức 0,5 áp dụng cho Giám đốc, Phó giám đốc.

+ Mức 0,3 áp dụng cho các trưởng phòng.

+ Mức 0,2 áp dụng cho các phó phòng.

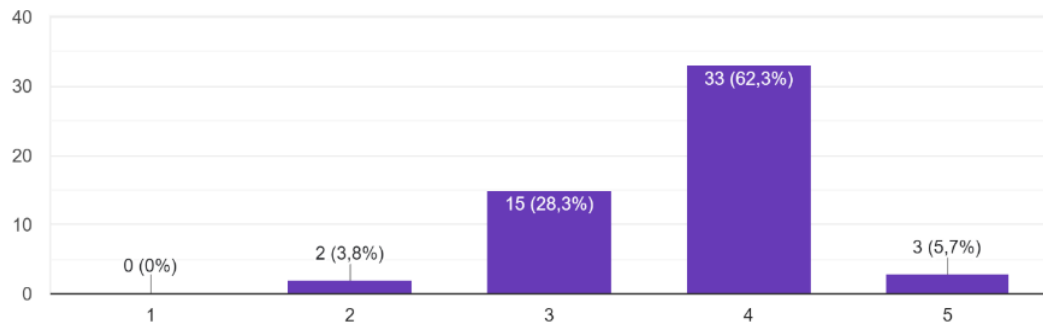
Mức phụ cấp = hệ số phụ cấp x mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

Đối với trợ cấp

Trợ cấp ăn trưa: Mức phụ cấp phụ thuộc vào sự quyết định của Ban Giám đốc phù hợp với hiệu quả kinh doanh nhưng đảm bảo chi phí hàng tháng cho NLD nếu bằng tiền mặt không vượt quá 500.000VNĐ/người/tháng.

Trợ cấp phương tiện đi lại: Trường hợp NLD thường xuyên phải đi lại nhiều bằng phương tiện cá nhân để liên hệ, giải quyết công việc chung của Công ty theo nhiệm vụ được giao thì được hỗ trợ thêm kinh phí xăng xe - hao mòn xe. Tổng giám đốc phê duyệt chính sách áp dụng đối với từng trường hợp tùy theo tình hình thực tế công việc tại đơn vị. Chi phí trợ cấp đi lại được trả bằng tiền mặt và thanh toán hàng tháng theo bảng lương tính theo ngày công thực tế làm việc theo quy định của Công ty. (chỉ trừ ngày nghỉ việc của lao động không phép hoặc quá số ngày phép theo quy định).

Anh/ chị hài lòng với chế độ phụ cấp, trợ cấp của công ty?
53 câu trả lời



Hình 2.3. Đánh giá về mức độ hài lòng với chế độ phụ cấp, trợ cấp của Công ty.

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Các khoản phúc lợi công ty đều thực hiện đầy đủ các khoản phúc lợi bắt buộc cho người lao động, bao gồm: BHYT, BHXH, BHTN. Người lao động cũng được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản, ốm đau, bệnh nghề nghiệp, hưu trí, tử tuất... với tỉ lệ trích theo quy định chung của Nhà nước. Bên cạnh đó, hàng năm công ty đều tổ chức các chuyến du lịch cho người lao động và khám sức khỏe định kỳ cho công ty tại bệnh viện có uy tín, tặng quà sinh nhật. Các khoản phúc lợi khác như thưởng Lễ, Tết hay lương tháng 13 đều được chi trả cho NLĐ tùy vào tình hình kinh doanh của công ty.

Biểu đồ khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên với chế độ phụ cấp và trợ cấp của công ty cung cấp những thông tin quan trọng, cho thấy đa số nhân viên đánh giá tích cực về chính sách này.

- Mức 1 (0%): Không có nhân viên nào chọn mức độ không hài lòng nhất. Điều này cho thấy chế độ phụ cấp và trợ cấp của công ty không gặp phải những vấn đề nghiêm trọng khiến nhân viên hoàn toàn không hài lòng.
- Mức 2 (3,8%): Có 2 người (chiếm 3,8%) cho điểm mức 2, thể hiện mức độ hài lòng thấp. Những người này có thể có những quan điểm cụ thể hoặc cảm thấy chế độ phụ cấp hiện tại chưa đáp ứng đủ nhu cầu của họ.
- Mức 3 (28,3%): 15 người (chiếm 28,3%) chọn mức 3, cho thấy họ có cảm nhận trung lập về chế độ phụ cấp và trợ cấp. Nhóm này có thể cảm thấy rằng chế độ hiện tại là chấp nhận được nhưng còn có thể cải thiện.
- Mức 4 (62,3%): Phần lớn, với 33 người (chiếm 62,3%), chọn mức 4, phản ánh sự hài lòng cao. Điều này cho thấy công ty đã có những chính sách phụ cấp và trợ cấp phù hợp với phần lớn nhân viên, tạo ra sự hài lòng đáng kể.

- Mức 5 (5,7%): 3 người (chiếm 5,7%) đã chọn mức hài lòng tối đa, mức 5. Điều này cho thấy một số ít nhân viên đánh giá chế độ phụ cấp của công ty rất tốt, hoàn toàn đáp ứng kỳ vọng của họ.

Kết quả khảo sát cho thấy tổng thể nhân viên có thái độ tích cực đối với chế độ phụ cấp và trợ cấp của công ty. Sự hài lòng ở mức 4 (chiếm 62,3%) và 5 (chiếm 5,7%) chiếm phần lớn, cho thấy rằng chính sách hiện tại đang phát huy hiệu quả tốt trong việc đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có một số nhân viên có quan điểm trung lập (28,3% ở mức 3) hoặc chưa hài lòng (3,8% ở mức 2), điều này gợi ý rằng có những lĩnh vực trong chính sách cần được xem xét và cải tiến thêm.

2.2.2. Thực trạng đãi ngộ phi tài chính tại công ty hiện nay

Cùng với đãi ngộ tài chính, chính sách đãi ngộ phi tài chính có vai trò hết sức quan trọng trong công tác ĐNNS tại công ty. Khi các điều kiện về vật chất bên ngoài đã được bảo đảm thì điều kiện bên trong trở thành một đòi hỏi cấp thiết mà công ty cần quan tâm. Vì vậy, nếu đãi ngộ phi tài chính được thực hiện tốt thì nhân viên sẽ có thêm nhiều động lực làm việc và gắn bó với công ty hơn.

Đãi ngộ thông qua công việc.

Đãi ngộ thông qua công việc là yếu tố quan trọng trong công tác đãi ngộ phi tài chính, nó là động lực giúp người lao động yêu thích và hăng say làm việc.

Để NLĐ nắm rõ được những công việc mà mình cần phải làm thì công ty đã ban hành bản mô tả công việc cho các chức danh, vị trí việc làm trong công ty. Mặc dù bản mô tả công việc chưa thật sự hoàn thiện nhưng cũng góp phần không nhỏ để nhân viên có được sự rõ ràng trong công việc mà họ phải làm, tránh được sự ôm đồm, chồng chéo khi làm việc, sự phối hợp và hợp tác lao động cũng như phân công công việc trở nên khoa học hơn. Khi đã qua vòng xét duyệt, ứng viên sẽ được thử việc một tháng và được nhận 90% lương. Thời gian này nhân viên sẽ được làm quen với công việc và môi trường làm việc, được sắp xếp công việc đúng vị trí, khả năng, sở thích và được đào tạo để trở thành nhân viên chính thức. Tất cả các nhân viên tại các bộ phận của công ty đều có cơ hội thăng tiến như nhau, điều này giúp nhân viên làm việc hiệu quả và tốt hơn. Và hơn hết công ty vẫn trả lương cho nhân viên trong thời gian thử việc, điều này giúp cho nhân viên vẫn có công ăn việc làm vẫn có mức thu nhập nhất định để có thể trang trải cuộc sống hàng ngày.

Mỗi năm, lãnh đạo công ty thường tổ chức khen thưởng, tặng danh hiệu chiến sỹ thi đua, lao động cho những nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc, điều này có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần làm việc của họ, giúp những người làm việc tốt sẽ được hưởng công sức mà họ bỏ ra, những người làm việc chưa tốt năm sau sẽ cố gắng nhiều hơn. Việc khen thưởng này sẽ được thực hiện dựa trên sự bình bầu, xét duyệt của ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên trong công ty, điều này tạo sự khách quan và công bằng cho nhân viên.

Ngoài việc khen thưởng đối với nhân viên làm việc tốt, công ty còn có cơ chế kỷ luật lao động đối với nhân viên vi phạm các quy định, điều lệ công ty. Có ba hình thức kỷ luật tại công ty: Phê bình, khiển trách và trừng phạt.

Đối với hoạt động này, tác giả cũng tiến hành khảo sát và có kết quả phản hồi như sau:

Bảng 2.10. Đánh giá về đãi ngộ qua công việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình	Mức độ đánh giá (%)				
			1	2	3	4	5
1	Công việc phù hợp với khả năng và năng lực của anh chị	3.58	0.0	1.9	41.5	52.8	3.8
2	Vị trí làm việc tương xứng với nhu cầu và mong muốn của anh/chị	3.36	0.0	3.8	56.6	39.6	0.0
3	Cơ chế đánh giá kết quả hoàn thành công việc là công bằng, chính xác	3.4	0.0	3.8	52.8	43.4	0.0
4	Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại ở công ty	3.4	0.0	7.5	49.1	39.6	3.8

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Dựa trên các tiêu chí đánh giá sự hài lòng của nhân viên, có thể thấy tổng thể mức độ hài lòng trung bình là khá tốt, nhưng vẫn có không gian cho cải thiện trong một số khía cạnh cụ thể.

+ Công việc phù hợp với khả năng và năng lực: Đây là tiêu chí có giá trị trung bình cao nhất với 3.58. Đáng chú ý, 52.8% nhân viên cho điểm 4 và 3.8% cho điểm 5, cho thấy đa số cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với khả năng của họ. Tuy nhiên, có 41.5% chọn mức 3, gợi ý rằng công ty có thể cải thiện thêm để giúp công việc phù hợp hơn với khả năng của một số nhân viên.

+ Vị trí làm việc tương xứng với nhu cầu và mong muốn: Tiêu chí này có giá trị trung bình là 3.36, với phần lớn đánh giá ở mức trung bình (56.6% chọn mức 3) và cao (39.6% chọn mức 4). Không có ai chọn mức 5, cho thấy có không ít nhân viên cảm thấy rằng vị trí làm việc hiện tại có thể chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn của họ.

+ Cơ chế đánh giá công bằng, chính xác: Đạt giá trị trung bình 3.4, với 43.4% cho điểm 4 và 52.8% cho điểm 3. Không có nhân viên nào chọn mức 5, điều này cho thấy cơ chế đánh giá hiện tại được coi là công bằng nhưng chưa thực sự xuất sắc và có thể cải tiến thêm để tăng tính chính xác và công bằng.

+ Mức độ hài lòng với công việc hiện tại: Tiêu chí này có giá trị trung bình là 3.4. Phần lớn nhân viên cho điểm ở mức 3 (49.1%) và mức 4 (39.6%), với một số ít (3.8%) cho điểm tối đa và 7.5% cho điểm 2. Điều này cho thấy hầu hết nhân viên khá hài lòng với

công việc hiện tại, nhưng vẫn có một số người chưa hoàn toàn hài lòng và có thể có nhu cầu cải thiện.

Các tiêu chí đánh giá cho thấy rằng nhân viên nhìn chung có thái độ khá tích cực đối với các khía cạnh công việc, với phần lớn đánh giá ở mức trung bình đến cao. Tuy nhiên, mức đánh giá điểm tối đa khá thấp hoặc không có trong các tiêu chí, đặc biệt là về sự tương xứng của vị trí và cơ chế đánh giá, gợi ý rằng công ty cần tập trung vào việc làm rõ mong muốn cá nhân của nhân viên, cải tiến cơ chế đánh giá, và điều chỉnh để tăng sự phù hợp của công việc với khả năng cũng như nhu cầu của họ. Điều này sẽ góp phần nâng cao sự hài lòng chung và hiệu suất làm việc của nhân viên trong tương lai.

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

Để nhân viên cảm thấy yên tâm và nhiệt tình làm việc thì việc tạo một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh là hết sức quan trọng. Hiểu được vấn đề này, công ty CP Tập đoàn Thương mại Quốc tế Green luôn quan tâm đến việc xây dựng và tạo một môi trường làm việc tốt cho người lao động.

Việc tạo dựng không khí làm việc sẽ mang lại động lực cho nhân viên, điều này có vai trò quan trọng giúp nhân viên hăng say trong công việc của mình. Tuy nhiên do tính chất công việc tại công ty cần được theo dõi và quản lý chặt chẽ nên không khí làm việc còn phần nào nặng nề và nhàm chán. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty đang không ngừng xây dựng không khí làm việc thoải mái, vui vẻ cho nhân viên nhằm giúp họ nhiệt tình và hào hứng hơn khi làm việc.

Để đánh giá về môi trường làm việc tại công ty, tác giả tiến hành phát phiếu điều tra khảo sát nhân viên và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11. Đánh giá về đãi ngộ qua môi trường làm việc của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green

STT	Tiêu chí	Giá trị trung bình	Mức độ đánh giá (%)				
			1	2	3	4	5
1	Môi trường làm việc phù hợp với công việc của anh/chị	3.68	0.0	3.8	32.1	56.6	7.5
2	Lãnh đạo tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhân viên	3.47	0.0	11.3	34	50.9	3.8
3	Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể khích lệ tinh thần	3.49	0.0	5.6	43.4	45.3	5.7
4	Anh/chị cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc tại công ty	3.68	0.0	1.9	32.1	62.3	3.8

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát về môi trường làm việc của công ty đã cho thấy bức tranh tổng quan về sự hài lòng của nhân viên qua các tiêu chí quan trọng. Trước hết, môi trường làm việc phù hợp với công việc đạt giá trị trung bình 3.68, với 56.6% nhân viên đánh giá ở mức 4 và 7.5% ở mức 5. Điều này phản ánh rằng đa số nhân viên cảm thấy môi trường làm việc tương thích với công việc của họ. Tuy nhiên, vẫn có 32.1% đánh giá ở mức 3 và 3.8% ở mức 2, cho thấy cần có những điều chỉnh để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và thuận lợi hơn cho tất cả mọi người.

Sự tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhân viên từ phía lãnh đạo được đánh giá với giá trị trung bình 3.47. 50.9% nhân viên cảm thấy hài lòng ở mức 4, và chỉ 3.8% ở mức 5, trong khi 34% chọn mức 3 và 11.3% mức 2. Điều này chỉ ra rằng mặc dù phần lớn nhân viên cảm thấy lãnh đạo tôn trọng và lắng nghe ý kiến của họ, vẫn có một tỷ lệ đáng kể nhân viên mong muốn sự cải thiện trong việc này. Việc lãnh đạo cần phải thể hiện sự quan tâm và lắng nghe tích cực hơn, tạo điều kiện cho giao tiếp hai chiều hiệu quả để nâng cao mức độ hài lòng.

Các hoạt động tập thể khích lệ tinh thần đạt giá trị trung bình 3.49, với 45.3% nhân viên đánh giá ở mức 4 và 5.7% ở mức 5. Tuy nhiên, 43.4% nhân viên đánh giá ở mức 3 và 5.6% ở mức 2, cho thấy rằng mặc dù các hoạt động tập thể đã được tổ chức thường xuyên, nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu đa dạng của tất cả nhân viên. Điều này cho thấy cần có sự điều chỉnh về loại hình hoạt động và cách tổ chức để nâng cao hiệu quả khích lệ tinh thần.

Cuối cùng, sự hài lòng với môi trường làm việc tại công ty đạt giá trị trung bình 3.68, với 62.3% nhân viên đánh giá mức 4 và 3.8% mức 5. Mặc dù có 66.1% nhân viên tỏ ra hài lòng, 32.1% vẫn đánh giá ở mức 3 và 1.9% ở mức 2, cho thấy rằng môi trường làm việc nhìn chung được đánh giá tích cực, nhưng vẫn có những khía cạnh có thể được cải thiện để đạt được sự hài lòng toàn diện.

Từ các kết quả này, có thể thấy rằng công ty đã tạo ra một môi trường làm việc tương đối tốt, nhưng vẫn cần có những cải tiến để đáp ứng kỳ vọng của tất cả nhân viên. Việc duy trì những yếu tố tích cực hiện tại, kết hợp với cải thiện các lĩnh vực còn hạn chế, sẽ giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng hơn. Công ty nên tập trung vào việc tối ưu hóa môi trường làm việc bằng cách lắng nghe phản hồi từ nhân viên, điều chỉnh các hoạt động khích lệ tinh thần, và nâng cao mức độ tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tăng cường sự gắn bó và tinh thần làm việc của toàn bộ nhân viên trong công ty.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

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

Pháp luật lao động hiện hành.

Công ty luôn tuân thủ các quy định của pháp luật về lao động, chẳng hạn như điều chỉnh mức tiền lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước vào năm 2022, quy định về BHXH với tỉ lệ đóng của công ty là 21,5% và NLĐ là 10,5% mức tiền lương cơ bản, xây dựng thỏa ước lao động tập thể, chế độ nghỉ phép,... Ngoài ra, công ty còn thường xuyên cập nhật, điều chỉnh các mức đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLĐ; thường xuyên cập nhật kịp thời những thay đổi trong chế độ tiền lương, phụ cấp lương, trả lương thử việc, các chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí, tử tuất mà NLĐ được hưởng đồng thời đảm bảo các quy định về trả lương làm thêm giờ,... Đây cũng chính là những biện pháp tạo động lực giúp NLĐ an tâm làm việc tại công ty đồng thời giúp công ty có thể thu hút và giữ chân được NLĐ trong tình hình kinh tế khó khăn sau dịch covid 19 hiện nay.

Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay trên thị trường có nhiều công ty đã hoạt động lâu năm trong lĩnh vực logistics và khẳng định được tiếng tăm và thương hiệu và Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green là một trong số đó. Mặc dù vậy hiện nay ngày càng xuất hiện thêm nhiều công ty mới trong lĩnh vực này và họ sẵn sàng trả những mức thu nhập và chế độ phúc lợi tốt để thu hút những nhân sự tài năng. Do vậy, Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green đã có những sự điều chỉnh về chế độ lương, thưởng, phúc lợi và những đãi ngộ phi tài chính khác để tăng sự hiệu quả của hệ thống này trong thu hút và khuyến khích NLĐ. Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green cũng lắng nghe, nhìn nhận những tồn tại ở các đơn vị - đối thủ để đưa ra phương án loại trừ cho chính sách của mình. Ngoài nhìn thấy sai lầm của mình còn nhìn sai lầm của người khác để mình tránh.

Đặc điểm của thị trường lao động

Hiện nay thị trường lao động trong lĩnh vực truyền thông quảng cáo ngày càng trở nên cạnh tranh gay gắt hơn, đặc biệt nhân sự trẻ thuộc thế hệ Z bắt đầu gia nhập thị trường lao động với sức sáng tạo cao, năng động nhưng cũng tồn tại những vấn đề như ưa thích sự thay đổi, môi trường làm việc thoải mái, linh hoạt, đòi hỏi nhiều hơn về phúc lợi... Do vậy, Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green đang phải nghiên cứu và điều chỉnh lại hệ thống đãi ngộ lao động sao cho phù hợp hơn với nhu cầu của thế hệ trẻ hiện nay như tăng cường các hoạt động giao lưu thể thao, team building, gia tăng chế độ tiền thưởng cho những sản phẩm có tính sáng tạo cao và thu hút được khách hàng... để nhằm giữ chân những lao động có năng lực tại công ty.

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

Khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Khả năng tài chính của Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và duy trì hệ thống đãi ngộ người lao động. Một công ty có doanh thu và lợi nhuận cao sẽ có đủ nguồn lực để chi trả lương thưởng, phúc lợi, và đầu tư vào các chương trình đào tạo, phát triển nhân viên. Quản lý tốt cơ cấu chi phí, duy trì dòng tiền ổn định và khả năng huy động vốn hiệu quả là những yếu tố quan trọng giúp công ty đảm bảo tính thanh khoản và khả năng chi trả. Bên cạnh đó, việc tối ưu hóa hiệu quả sử dụng tài sản và quản lý rủi ro tài chính cũng giúp công ty tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Nếu khả năng tài chính yếu, công ty sẽ gặp khó khăn trong việc cải thiện chế độ đãi ngộ, dẫn đến sự bất mãn của nhân viên và nguy cơ mất đi những nhân tài quan trọng.

Quan điểm của nhà quản trị trong doanh nghiệp

Mục tiêu mà ban lãnh đạo công ty đặt ra là tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và có sức cạnh tranh cao cho nên công ty khá quan tâm xây dựng hệ thống đãi ngộ lao động một cách hợp lý nhằm mục đích khuyến khích NLD tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với công ty, coi công ty là ngôi nhà thứ hai của mình. Ban lãnh đạo công ty nhận thức được đãi ngộ như một khoản đầu tư cho sự phát triển và luôn sẵn sàng đầu tư về đãi ngộ tài chính và cả phi tài chính để mang lại hiệu quả cao nhất. Do đó, công ty thường xuyên nghiên cứu nhằm xây dựng hình thức trả lương hợp lý, xây dựng các hình thức thưởng, mức thưởng đa dạng cũng như đưa ra các chương trình phúc lợi cạnh tranh, phù hợp với đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty kèm theo đó là các chương trình đãi ngộ phi tài chính để thúc đẩy động lực làm việc, cải thiện đời sống tinh thần cho NLD. Mặc dù vậy do đội ngũ quản trị cấp cao trong công ty vẫn ưu tiên các hoạt động kinh doanh nhiều hơn nên chi phí dành cho hoạt động đãi ngộ nhân lực là chưa nhiều, đặc biệt là các hoạt động liên quan đến đào tạo hay phụ cấp, trợ cấp...

Nhu cầu và lợi ích của người lao động

Tại công ty hiện nay, NLD có nhu cầu cao về yếu tố liên quan đến thu nhập và được tham gia đào tạo nghề nghiệp. NLD đa phần là thế hệ trẻ nên cũng mong muốn được làm việc trong điều kiện tốt, an toàn, ít ảnh hưởng đến sức khỏe và có thêm kinh nghiệm để tìm kiếm các cơ hội làm việc khác có thu nhập cao hơn và ít vất vả hơn trong tương lai, đồng thời là có thời gian nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động và được tham gia các hoạt động giao lưu nhiều hơn. Trong khi đó các hoạt động cân bằng công việc và cuộc sống hiện nay chưa được quá chú trọng và đưa vào trong hệ thống đãi ngộ nên ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLD trong công ty và tác động đến sự hiệu quả của hệ thống đãi ngộ lao động.

2.4. Đánh giá thực trạng hệ thống đãi ngộ người lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

2.4.1. Đánh giá về ưu điểm.

Đánh giá đãi ngộ tài chính

Về lương.

Công tác tiền lương được thực hiện đúng quy định của Nhà nước và quy định riêng của công ty, trên thực tế đã cho thấy công tác quản lý tiền lương đã thực hiện được vai trò của nó là đòn bẩy kinh tế với NLD. Công ty trả lương đúng hạn, giải quyết đúng nguyên tắc tài chính, báo cáo kịp thời, chính xác tiền lương cho lãnh đạo của công ty để đưa ra được những quy định quản lý tiền lương hợp lý.

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương. Hình thức trả lương này tạo ra sự công bằng, khuyến khích cán bộ công nhân viên và công nhân đi làm đầy đủ hơn. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo mức lương cứng đảm bảo phân phối tiền lương, lương kinh doanh để thể hiện kết quả kinh doanh đạt được, thu nhập tương ứng với ngân sách, chất lượng và hiệu quả công việc thực hiện của tập thể, cá nhân người lao động.

Về tiền thưởng.

Công ty đẩy mạnh chế độ tiền thưởng để người lao động tăng thêm thu nhập của mình. Đã áp dụng các chế độ thưởng, trợ cấp dựa theo quy định của Nhà nước kết hợp chế độ thưởng riêng của công ty.

Công ty có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công tác thưởng còn khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động, tập trung làm việc phấn đấu hoàn thành sớm tiến độ.

Công ty đã thực hiện đóng BHXH và BHYT cho người lao động đúng quy định là để người lao động có thể hưởng quyền lợi từ các quỹ BHXH và quỹ BHYT khi gặp ốm đau, tai nạn, hay về hưu.... Công tác này giúp cho người lao động yên tâm làm việc mà không phải khó khăn khi ốm đau, khi về già, khi gặp tai nạn rủi ro.

Về phúc lợi.

Công ty đảm bảo chế độ hưu trí cho người lao động để họ có nguồn thu nhập khi nghỉ hưu, tặng quà hay tiền vào các dịp lễ tết, trả đầy đủ lương cho người lao động vào các ngày nghỉ theo đúng quy định.

Ngoài ra công ty còn hỗ trợ kinh phí để mua sắm các trang thiết bị bảo hộ lao động. Hằng năm công ty tổ chức cho các cán bộ công nhân viên khối văn phòng tổ chức đi lễ đầu năm, và nghỉ mát giữa năm...Tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi, vui chơi, giải

trí sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp họ tái sản xuất sức lao động để tiếp tục làm việc với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Đánh giá đãi ngộ phi tài chính.

Môi trường làm việc.

Công ty đã tạo được môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tương đối tốt. Cơ sở vật chất nơi làm việc được đảm bảo. Thực tế, công ty đang thực hiện khá tốt vấn đề này. Chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với NLĐ. Bầu không khí làm việc trong Công ty khá lành mạnh, ít có xung đột, mâu thuẫn nên công việc tương đối ổn định. Một số vị trí khi có NLĐ hoàn thành tốt công việc đã được bổ nhiệm vào một số chức danh cao hơn và quan trọng hơn trong Công ty.

Công việc.

Hiện nay tại công ty, người lao động được giao việc theo đúng khả năng cũng như trình độ, bằng cấp mà họ đang có. Mọi thông tin về công việc được trao đổi kỹ càng ngay từ khi phỏng vấn. Bên cạnh đó, công việc cũng có sự ổn định cao khi người lao động được làm việc liên tục, công việc ít bị gián đoạn, ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài.

Thị trường lao động thời kỳ Covid có nhiều thay đổi, các thiệt hại về người trong bệnh dịch đã làm tâm lý NLĐ cũng thay đổi, tuy nhiên thực tế trong dịch bệnh công ty đã đồng hành và hỗ trợ NLĐ để vượt qua giai đoạn khó khăn nhất. Trong đỉnh dịch những ca nhiễm Covid được công ty hết sức chăm lo, về thức ăn, thuốc men và hỗ trợ hàng ngày để không bị thiệt hại về con người, công ty thiết lập đội phản xạ nhanh để bất cứ ai thuộc diện phong tỏa hay nhiễm bệnh đều được cung cấp đầy đủ thực phẩm, thuốc men và tiền để vượt dịch.

Phong cách lãnh đạo trong thời kỳ này được đẩy mạnh và kéo gần với nhân viên, như người thân, người nhà và luôn đồng hành, sẵn sàng hỗ trợ bất cứ những khó khăn để NLĐ yên tâm công tác, sáng tạo và cống hiến. Đặc biệt ngày nay với thế hệ lao động gen Z phong cách lãnh đạo có tầm ảnh hưởng khá lớn đến tâm lý cũng như khả năng kết nối lâu dài với công ty. Hiểu được tâm lý này ban giám đốc cũng “nhảy số” rất nhanh, nhạy để kết nối với NLĐ, tạo tâm lý thoải mái hơn khi làm việc, thúc đẩy hiệu suất lao động theo nhiều cách khác nhau và luôn luôn đổi mới. Trong quá trình gắn bó có những nhân sự khi được phỏng vấn họ thừa nhận: họ từng có những mâu thuẫn trong công việc và các mối quan hệ cá nhân tưởng như không hàn gắn được, nhưng lý do họ vẫn tiếp tục gắn bó là vì sếp.

2.4.2. Đánh giá về nhược điểm.

Về tiền lương: Mức lương hiện nay của công ty không quá cạnh tranh so với các doanh nghiệp trong lĩnh vực logistics mặc dù áp lực công việc càng ngày càng gia tăng,

công việc càng đòi hỏi nhiều hơn về sức lực. Mức tăng lương hàng năm hiện nay còn khá thấp so với mặt bằng chung. Chỉ tập chung phần lớn vào các nhân sự. Chưa xác định được chính sách về tỷ lệ lương cho kế hoạch dài hơi vì biến động của thị trường lao động và nền kinh tế bất ổn. Chỉ xác định qua từng thời kỳ ngắn, và phân nhỏ từng khối, phòng ban... để điều chỉnh dần dần.

Về thưởng: Công ty chỉ chú trọng vào các phần thưởng vật chất, chưa chú trọng về khen thưởng, về các giá trị tinh thần và cơ hội thăng tiến cho người lao động. Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng mức thưởng thì chưa cao, chưa thực sự phát huy được hết tác dụng, kích thích người lao động tích cực làm việc. Ta cũng dễ dàng nhận thấy hình thức thưởng chung đối với các bộ phận tại công ty hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua hình thức thưởng bằng tiền mặt, thiếu sự biểu dương và khen ngợi trước tập thể, điều này cũng là một hạn chế vì bất kì NLĐ nào cũng muốn chứng tỏ và được mọi người công nhận khả năng làm việc của mình. Bên cạnh đó, các chế độ thưởng đối với bộ phận hưởng lương thời gian cũng rất hạn chế, chưa quan tâm nhiều đến bộ phận văn phòng công ty.

Trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi: Hiện nay nền kinh tế nước ta có rất nhiều biến động, giá cả tất cả các mặt hàng tăng cao, nguy cơ gặp các rủi ro trong cuộc sống đối với người lao động lớn...đời sống của người lao động càng gặp nhiều khó khăn. Do đó, trong các hình thức công tác về trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi của Công ty hiện nay còn nhiều hạn chế. Nguồn tài chính và các hình thức đó còn quá ít chưa tạo động lực, sự an tâm thực sự cho người lao động làm việc. Nó đã là một phần nào kìm hãm năng lực và sáng tạo của người lao động.

Về xác định cơ cấu độ tuổi: để đánh giá và xây dựng thêm các chính sách mới phù hợp với tâm lý thế hệ mới ở những bước thay đổi ban đầu, chưa thực sự đầu tư và nghiên cứu cụ thể riêng để đầu tư và xác định chiến lược cho tương lai. Biết đến sự tồn tại của những khác biệt này nhưng chưa tiến hành phân tích sâu nguyên nhân chi tiết và không có các hoạt động hỗ trợ, cải thiện những tồn tại về sự khác biệt về thế hệ lao động trong thời gian qua.

Về đãi ngộ qua công việc: Việc trao quyền hạn khi thực hiện công việc cho nhân viên chưa được khuyến khích khiến nhân viên khá bị động khi thực hiện công việc của mình.

2.4.3. Nguyên nhân.

Các thành tố của hệ thống đãi ngộ qua các năm cơ bản cũng có thay đổi, cập nhật theo các năm nhưng lại theo cách: năm nào ban điều hành sẽ đề xuất và cập nhật năm đó, tùy tình hình sản xuất kinh doanh trình Tổng giám đốc duyệt, chứ chưa đi vào văn bản hay hồ sơ cố định nào cho hệ thống được rõ ràng, công khai và minh bạch.

Công ty hiện nay chưa thực sự sử dụng phần mềm quản lý ngân sách có hệ thống và chuyên biệt, sau thời gian sử dụng các phần mềm của dịch vụ bên ngoài xuất hiện những bất tiện cũng như bảo mật thông tin công ty đã dùng và chuyển về quản lý nhân sự thủ công trên những phần mềm hỗ trợ riêng lẻ. Hiện công ty vẫn tiến hành tính lương bằng Excel cho nên vẫn dễ xảy ra những sai sót trong quá trình nhập dữ liệu đầu vào.

Chính sách lương với những bộ phận chưa có chỉ số đánh giá hiệu suất cụ thể hiện nay chưa có xây dựng được tiêu chí đánh giá rõ, đôi khi dễ gây hiểu lầm, gây nên tâm lý không thoải mái hoặc luồng thông tin chưa cụ thể. Ngoài ra, công tác đánh giá thực hiện công việc chưa được tiến hành bài bản nhất là các tiêu chuẩn đánh giá chưa được định lượng rõ ràng khiến cho việc đánh giá thành tích cá nhân vẫn dựa nhiều vào nhận định chủ quan của cán bộ quản lý.

Hiện nay số lượng nhân viên độ tuổi ≤ 25 chiếm phần lớn tại công ty, đây là thực trạng hiện nay về vấn đề nhân sự Gen Z, khoảng cách về thế hệ gây ra những mâu thuẫn cũng như những thay đổi trong tâm lý lao động, vậy nên các chính sách cho các lao động thế hệ trước chưa chắc phù hợp và phát huy hiệu quả cho thế hệ sau. Vì vậy nên đây là chi tiết cần được phân tích và đánh giá thực trạng để cải thiện bổ sung cho phù hợp nhất nhằm mang lại hiệu quả thúc đẩy và đúng bản chất vai trò của hệ thống chính sách lao động ngày nay. Việc này cần phải đầu tư công sức và tài chính để cải thiện chính sách và thay đổi những đăi ngộ mà được đánh giá theo thời gian đã đến lúc cần cải thiện hơn.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương này, với việc nghiên cứu tình hình cơ bản và phân tích, đánh giá thực trạng, việc thực thi chính sách đãi ngộ nhân sự cũng như tác động của chính sách đến hiệu quả sử dụng các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực đối với hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn (2021 – 2023). Qua đó, dự án đã đi sâu phân tích và đánh giá quy mô, công tác sử dụng lao động và các chính sách liên quan. Kết quả cho thấy, chính sách đãi ngộ nhân sự giai đoạn 2021 – 2023 của công ty cơ bản đã thỏa mãn được các nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, việc phân tích, đánh giá thực thi chính sách đãi ngộ nhân sự ở công ty giai đoạn 2021 – 2023 còn chỉ rõ những tồn tại mà công ty cần khắc phục cũng như những nguyên nhân của nó. Từ đó, đòi hỏi công ty phải có những giải pháp khắc phục kịp thời nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự, thúc đẩy nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN

3.1. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện chế độ đãi ngộ lao động tại công ty.

3.1.1. Phương hướng phát triển thị trường đầu vào.

Trong thời gian tới công ty sẽ tìm kiếm các mặt hàng kinh doanh của mình nhằm hoàn thiện lĩnh vực kinh doanh của công ty. Công ty luôn lấy việc thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng là mục tiêu, mà khách hàng luôn ưu thích các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao nhất, tiện dụng nhất, giá thành hợp lý nhất.

Muốn củng cố các mặt hàng kinh doanh thì công ty cần nâng cao hơn nữa chất lượng của các nhà cung ứng. Công ty cần tìm kiếm và hợp tác với nhiều nhà cung ứng trên cơ sở đôi bên cùng có lợi. Trong thời gian tới công ty đang dự định tìm kiếm một số nhà cung ứng tại các thị trường khác nhiều tiềm năng hơn.

Để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh việc cần thiết với công ty là mở rộng vốn. Trong vài năm tới công ty đang có kế hoạch mở rộng thêm vốn kinh doanh bằng việc huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau.

Nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu và vô cùng quan trọng của công ty. Công tác quản lý nhân sự của công ty chưa thực sự hiệu quả nên trong thời gian tới công ty có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực bằng cách tuyển dụng các nhân viên có trình độ nghiệp vụ và bố trí làm việc đúng với lĩnh vực mà họ được đào tạo.

3.1.2. Phương hướng phát triển thị trường đầu ra.

Việc tiêu thụ sản phẩm luôn là quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Nó quyết định thành quả của cả quá trình hoạt động kinh doanh. Vì vậy cho nên việc phát triển thị trường đầu ra chiếm vai trò quan trọng.

Cần đặc biệt quan tâm tới việc tạo dựng mối quan hệ với khách hàng, để mỗi khách hàng sẽ trở thành những khách hàng trung thành với sản phẩm và dịch vụ của công ty. Bên cạnh việc giữ vững mối quan hệ với khách hàng cũ, công ty cần tìm thêm những khách hàng mới để đẩy nhanh hoạt động tiêu thụ sản phẩm.

3.1.3. Mục tiêu phát triển của công ty.

Thực hiện kế hoạch mở thêm chi nhánh ở khu vực miền Nam, cụ thể là thành phố đầy tiềm năng Hồ Chí Minh. Việc mở thêm chi nhánh này phải đem lại hiệu quả kinh doanh rõ rệt cho công ty, thể hiện ở việc thu hút khách hàng, doanh thu phải cao.

Tìm kiếm được thêm khách hàng mới sao cho doanh thu của khách hàng mới chiếm 20% tổng doanh thu cả năm. Bên cạnh đó phải giữ vững, thậm chí phát triển doanh thu của khách hàng cũ hay khách hàng truyền thống.

Tìm kiếm được các nguồn hàng mới, chất lượng tốt hơn, phù hợp hơn để giảm tối đa các chi phí phát sinh, giảm thể bị động hiện nay của công ty trong mối quan hệ với nhà cung ứng.

Tuyển dụng thêm nhiều những nhân viên có trình độ, nghiệp vụ giỏi, trung thành với công ty. Đặc biệt công ty đang hướng tới tuyển dụng những nhân viên kinh doanh giỏi để bố trí làm việc tại chi nhánh sắp mở.

Thực hiện tốt hơn nữa công tác tổ chức quản lý, nâng cao tối đa hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý, khai thác hợp lý và triệt để được khả năng của đội ngũ lao động tránh lãng phí hoặc không tận dụng hết khả năng của họ.

Hoàn thiện hơn nữa công tác đãi ngộ nhân sự trong công ty.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đãi ngộ của công ty.

3.2.1. Giải pháp liên quan đến đãi ngộ tài chính.

Về tiền lương

Doanh nghiệp cần phải xác định tiền lương chính là công cụ quan trọng nhất trong việc thu hút nhân tài, là cơ sở bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình họ, và là giá trị đo lường kết quả làm việc của mỗi các nhân. Vì vậy ban lãnh đạo cần phải làm sao để người lao động thấy được tiền lương được nhân thật sự xứng đáng với những gì họ đã đóng góp cho doanh nghiệp, cụ thể là:

- Cần xây dựng quy chế lương hợp lý, rõ ràng, minh bạch, không đặt nặng vấn đề bằng cấp, nên chú trọng vào năng lực thực tế của người lao động để tạo một môi trường làm việc công bằng, hiệu quả.

- Ngoài việc trả lương định kỳ hàng tháng công ty có thể cho người lao động tạm ứng lương để họ có thể chi trả cho các chi phí phát sinh trong cuộc sống. Số tiền tạm ứng có thể bằng 1/3 số tiền lương của họ.

- Công ty cần công bố một cách rõ ràng, minh bạch các điều kiện được tăng lương để nhân viên biết hướng đi đúng đắn, lao động nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu.

- Cần có quy định rõ ràng hơn về việc hình thành quỹ lương, như quỹ tiền lương hình thành từ các hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ theo đơn giá tiền lương của công ty và quỹ lương ngoài định mức cố định như tiền lương những ngày nghỉ lễ, nghỉ phép. Hàng năm cần thông báo rõ quỹ lương dự kiến của công ty và cách thức sử dụng quỹ lương như chi trả cho ban lãnh đạo công ty và nhân viên theo tỉ lệ như thế nào, nếu có điều chỉnh thì tiến hành ra sao.

- Thu hẹp chênh lệch tiền lương giữa bộ phận hỗ trợ, khối văn phòng và các bộ phận khác bằng cách xây dựng lại hệ thống thang bảng lương hoặc cắt giảm các khoản chi phí không đáng có như chi phí tiếp khách hay lãng phí văn phòng phẩm để chi trả vào lương. Mặt khác, cần bám sát vào những diễn biến lương trên thị trường lao động để có cơ chế

lương phù hợp để giữ chân người lao động ở lại làm việc lâu dài tại công ty, tránh để xảy ra tình trạng đào tạo một nhân viên mới quen công việc thì nhân viên đó lại rời bỏ công ty để sang một tổ chức khác có mức đãi ngộ tốt hơn. Việc này sẽ gây chảy máu chất xám và tốn kém chi phí tuyển dụng và đào tạo.

- Thường xuyên nghiên cứu, cập nhật chính sách lương phù hợp theo giai đoạn: 6 tháng - 1 năm để chính sách phân bổ lương không bị đi xa thực tế.

Ngoài ra, công ty chưa có chính sách trả lương nhằm mục đích giữ chân nhân tài hoặc thu hút nhân tài. Có thể, trong giai đoạn hiện nay, công ty còn chưa nghĩ tới điều này, nhưng trong những năm tới, công ty cần triển khai thực hiện tốt mục tiêu này. Bởi vì, ngày nay sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là vô cùng gay gắt, việc có được và giữ chân được nhân tài là vấn đề thiết yếu, bởi vì họ chính là những thành viên cốt cán, là nòng cốt của công ty. Thực hiện trả lương nhằm giữ chân nhân tài, thì mức lương trả cho người lao động sẽ phải cao hơn mức lương so với các doanh nghiệp khác cùng ngành. Ví dụ: mức lương trung bình bên ngoài là 5.000.000 VNĐ/1 tháng, thì mức lương doanh nghiệp trả phải cao hơn mức 5.000.000 VNĐ.

Hoàn thiện chính sách thưởng.

Ngoài thu nhập từ lương, NLD sẽ nhận được khoản thu nhập khác từ tiền thưởng. Nếu khó khăn trong việc tăng lương thì Công ty có thể tăng thu nhập cho người lao động bằng cách tăng khoản tiền thưởng gắn với những đóng góp mang tính tích cực của họ cho hoạt động kinh doanh của công ty. Như vậy, sẽ giúp cho người lao động nhận thấy được giá trị công sức của họ bỏ ra đã được công ty ghi nhận xứng đáng, từ đó kích thích họ làm việc hiệu quả hơn, mang lại những lợi ích lớn cho công ty. Ngoài thưởng do hoàn thành định mức thì có thể bổ sung các hình thức thưởng sau:

- Thưởng do hoàn thành tiến độ sớm so với quy định. Trước mỗi kỳ kinh doanh, công ty cần đặt mục tiêu doanh thu cho các bộ phận. Nếu bộ phận đó hoàn thành vượt mức quy định thì sẽ được trích phần doanh thu vượt mức đó ra thưởng.

- Đối với nhân viên các bộ phận khác không phải là nhân viên phòng Sale & Marketing, nếu họ giới thiệu được nguồn khách lớn, mang lại những hợp đồng giá trị cho công ty nên có chế độ hoa hồng, hoặc thưởng đặc biệt riêng. Như vậy, sẽ kích thích toàn bộ nhân viên giới thiệu, quảng bá sản phẩm, thu hút tập khách hàng, đem lại doanh thu, lợi nhuận lớn cho công ty.

Bổ sung tiêu chí đánh giá thành tích để chi trả các khoản thưởng và lương cho phù hợp hơn như:

Bảng 3.1. Đề xuất xây dựng tiêu chí đánh giá của tác giả.

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm
1	Mức độ hoàn thành công việc	50
	- Hoàn thành vượt tiến độ công việc	40
	- Hoàn thành đúng tiến độ công việc	30
	- Hoàn thành chậm tiến độ công việc	10
	- Không hoàn thành công việc	0
2	Ý thức tổ chức kỷ luật	20
	- Không vi phạm kỷ luật lao động (mỗi lần vi phạm trừ 5 điểm)	30
	- Vi phạm đến mức cảnh cáo	0
3	Trách nhiệm trong công việc	30
	- Có tinh thần đoàn kết, giúp đỡ hỗ trợ đồng nghiệp làm việc	30
	- Tinh thần đoàn kết giúp đỡ đồng nghiệp ở mức trung bình	10
	- Không có tinh thần hợp tác, làm việc nhóm	0
	- Thường xuyên có hành vi gây mất đoàn kết nội bộ, tạo ảnh hưởng không tốt	0
Tổng	1+2+3	100

*(Nguồn: tác giả đề xuất)***Bảng 3.2. Đề xuất bảng hệ số đánh giá hoàn thành công việc của tác giả.**

Điểm	Xếp loại	Hệ số hoàn thành
81 – 100 điểm	A	0.8
60 – 80 điểm	B	0.7
50 – 59 điểm	C	0.5
Dưới 50 điểm	D	0.3

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Sau khi tiến hành đánh giá, Công ty tiến hành cho điểm từng mức thưởng và tính tổng số điểm của toàn Công ty, từ đó tiền thưởng trả cho mỗi cá nhân được xác định dựa trên công thức sau:

Tiền thưởng của nhân viên i :

$$= \frac{\text{Tổng quỹ tiền thưởng}}{\text{Tổng số điểm toàn công ty}} \times \text{Số điểm nhân viên } i$$

Với cách chia tiền thưởng như trên, công ty sẽ đảm bảo tính công bằng, hợp lý trong Công ty. Đồng thời, tạo điều kiện cho người lao động cải thiện đời sống, tạo sự cạnh tranh lành mạnh. Nâng cao sự gắn bó của nhân viên.

Bên cạnh các hình thức thưởng, Công ty cũng cần đưa ra các hình thức khiển trách nhằm nâng cao tính tự giác, tinh thần kỷ luật trong nhân viên như:

- Khiển trách bằng cách nhắc nhở đối với các vi phạm nhẹ như làm việc riêng trong giờ làm việc, lơ là công việc, ...

- Khiển trách bằng văn bản đối với các hành vi đã nhắc nhở rồi mà vẫn cố tình vi phạm, gây rối, mất đoàn kết nội bộ,...

- Khiển trách bằng cách phạt tiền, báo cơ quan chức năng với các hành vi nặng hơn như trộm cắp, gây rối trật tự, đập phá tài sản Công ty,...

Hoàn thiện chính sách trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi.

Đối với các loại phụ cấp thường thì mỗi công ty áp dụng một cách khác nhau, tùy theo chiến lược cạnh tranh của từng công ty. Tại Mỹ các khoản phụ cấp không quá 10% tổng thu nhập của công nhân viên, nhưng lại có công ty áp dụng tỷ lệ 25% hoặc hơn nữa. Các công ty Nhật còn trả thêm khoản phụ cấp về nhà ở,... Vì vậy để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người lao động, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh, công ty cần không ngừng tăng cao mức phụ cấp hơn nữa. Với mức phụ cấp cao là ưu thế để công ty thu hút nhân tài ở khắp mọi nơi.

Đối với trường hợp các nhân viên phải di chuyển chỗ ở do tính chất công việc khi thực hiện các công trình ở nơi xa, thì công ty nên có thêm các chính sách phụ cấp xa nhà, phụ cấp đi lại nên tăng cao hơn so với những nhân viên bình thường, đồng thời hỗ trợ nhà ở cho họ, đặc biệt cần có thêm phụ cấp cho các gia đình có người lao động phải làm việc xa nhà để an ủi, động viên họ, giúp họ yên tâm thực hiện tốt phần việc của mình

Có những khoản phụ cấp này người lao động sẽ phần nào ổn định cuộc sống, yên tâm làm việc hơn.

Hiện nay, chúng ta cũng thấy rằng, có rất nhiều các tai nạn của các công nhân khi thi công tại công trường dẫn đến tàn tật, bị thương nặng hoặc có thể dẫn tới chết người. Chính vì vậy, để tạo niềm tin cho người lao động, công ty áp dụng đầy đủ, đúng pháp luật theo chính sách của nhà nước đề ra. Ngoài ra, bản thân công ty cũng cần có khoản hỗ trợ trong những trường hợp đáng tiếc xảy ra, trích từ quỹ công ty, ví dụ:

- Trích quỹ 1.000.000 VNĐ trong trường hợp bị tai nạn nghề nghiệp, còn sống
- Trích quỹ 2.000.000 VNĐ trong trường hợp bị tai nạn nghề nghiệp không qua khỏi.

Điều kiện thực hiện: Công ty cần nắm rõ được điều kiện làm việc của từng nhân viên, đồng thời nắm rõ những biến động của nền kinh tế thị trường để có thể điều chỉnh mức phụ cấp cho hợp lý với từng thời kỳ.

Trợ cấp và phúc lợi nhằm hỗ trợ các công nhân viên duy trì sức khỏe, an toàn tài chính và sự ổn định cá nhân (Tư vấn về thuốc thang, chăm sóc con cái, hỗ trợ pháp lý) tránh ảnh hưởng đến thành tích lao động. Bởi những công nhân viên không khỏe mạnh, lo lắng hay gặp rắc rối không thể làm việc hết mình và sẽ giảm năng suất lao động. mặt khác trợ cấp và phúc lợi được thiết kế để đối phó với những gì các đối thủ cạnh tranh đưa ra, bằng cách giành cho họ quyền lựa chọn các trợ cấp, phúc lợi khác nhau.

- Thành lập quỹ trợ cấp khó khăn: Bên cạnh những phúc lợi hiện tại, công ty cũng có thể áp dụng thêm nhiều hình thức trợ cấp cho nhân viên: Công ty nên áp dụng mức trợ cấp cho những nhân viên nữ ở chế độ thai sản, nuôi con trong hoàn cảnh khó khăn. Như vậy, có thể thấy được lòng nhân đạo, yêu thương con người của công ty, nhân viên được hưởng trợ cấp sẽ cố gắng làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp. Với những trường hợp gia cảnh khó khăn, theo định kỳ hàng năm công đoàn công ty sẽ trích quỹ ra một khoản tiền để thăm hỏi gia đình nhân viên. Điều này thể hiện sự quan tâm của công đoàn công ty và cả toàn bộ công ty tới NLD. Tuy khoản tiền chưa thực sự giúp ích được nhiều cho những người thật sự khó khăn. Vì vậy ban lãnh đạo công ty nên trích một khoản từ lợi nhuận hàng năm để thành lập quỹ để hỗ trợ nhân viên trang trải khó khăn, ổn định cuộc sống.

- Tăng khoản tài trợ cho các hoạt động tập thể như tổ chức các thi ca hát, văn nghệ, thể thao giữa các bộ phận; các chuyến đi du lịch dài ngày cho nhân viên, những nhân viên không thể tham gia cũng sẽ nhận được một khoản tiền hợp lý so với trị giá chuyến đi.

- Xem xét điều chỉnh về trợ cấp ăn ca do chi phí ăn uống hiện nay ngày càng đắt đỏ, giá cả leo thang.

Đối với những người trong Công ty có hoàn cảnh gia đình khó khăn, cần tới sự trợ giúp của xã hội.

Mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ được trích lập từ quỹ doanh nghiệp, tùy thuộc vào từng hoàn cảnh để đưa ra mức cụ thể.

Điều kiện thực hiện: Đối với các chế độ thai sản, chế độ ốm đau và chế độ tử tuất, công ty phải thực hiện tốt chính sách bảo hiểm cho người lao động, thực hiện đóng bảo hiểm đầy đủ, đúng mức, đúng quy định. Chỉ như vậy, các công ty bảo hiểm mới có thể dễ dàng giải quyết chính sách cho người lao động khi một trong các trường hợp trên xảy ra.

Riêng mức trợ cấp cho người có hoàn cảnh khó khăn sẽ phụ thuộc vào quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn. Do đó, phải đảm bảo quỹ doanh nghiệp hoặc nguồn kinh phí công đoàn ổn định, để có thể hỗ trợ kịp thời cho người lao động khi họ gặp khó khăn.

Về chính sách phúc lợi tự nguyện: cần ban hành quy định về chế độ thăm quan, nghỉ mát và một số chế độ phúc lợi khác rõ ràng về thời gian, tần suất, chi phí. Ban hành quy định của Công ty về chế độ nhân thọ hay bảo hiểm chăm sóc sức khỏe dành riêng cho NLD đã có thời gian gắn bó từ 3 -5- 7-10-15 năm trở lên.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ phi tài chính.

Để việc triển khai các chính sách đãi ngộ phi tài chính có hiệu quả, công ty cần xây dựng các văn bản, quy định hướng dẫn thực hiện chính sách đãi ngộ phi tài chính cho NLD một cách hợp lý, tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng và mong muốn của họ để giúp họ cảm thấy thỏa mãn với các chính sách đó. Gắn với từng chính sách cần có các văn bản,

quy định, quy tắc, văn bản hướng dẫn hỗ trợ việc thực hiện chính sách đãi ngộ phi tài chính kèm.

Môi trường làm việc.

Quy định thời gian làm việc linh hoạt đối với nhân viên đặc biệt là nhân viên làm việc ở các mảng sale marketing. Đặc biệt, đối với nhiều nhân viên họ thích được thưởng bằng thời gian nghỉ phép hơn là bằng tiền mặt. Một kỳ nghỉ phép dài ngày bên gia đình, bạn bè sẽ thỏa mãn hơn là những khoản tiền thưởng. Hoặc cũng có thể cho nhân viên được thêm ngày nghỉ phép vào ngày sinh nhật bản thân.

Áp dụng hình thức làm việc từ xa để tạo ra sự thoải mái và chủ động hơn cho NLĐ. Nhiều NLĐ hiện nay ưa thích hình thức làm việc này và họ cho rằng làm việc từ xa hiệu quả còn cao hơn đến văn phòng.

Hàng ngày nhân viên đến môi trường làm việc, người mà họ tiếp xúc nhiều nhất là đồng nghiệp của mình. Họ có thể là những người chỉ làm việc cùng nhau nhưng có thể chia sẻ với nhau những yếu tố tinh thần. Nếu mối quan hệ này tốt đẹp sẽ góp phần khích lệ rất lớn đến hiệu quả công việc và ngược lại. Giữa các đồng nghiệp bao giờ cũng có sự cạnh tranh với nhau, điều này có thể là động lực để phát triển nếu sự cạnh tranh diễn ra lành mạnh.

Hướng tất cả mọi người trong doanh nghiệp cùng nhau xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, có văn hóa.

Tổ chức các chương trình vinh danh NLĐ có thành tích xuất sắc vào các chương trình tiệc cuối năm hay ngày hội gia đình. Ngoài ra lãnh đạo công ty cần yêu cầu cán bộ quản lý cấp phòng phải sẵn sàng tiếp thu và lắng nghe ý kiến của NLĐ.

Đẩy mạnh hiệu quả và vai trò của truyền thông nội trong công tác tạo động lực và gắn kết người lao động lồng ghép vào trong các phong trào NLĐ: như tổ chức các cuộc thi sáng kiến tăng hiệu suất lao động, cuộc thi nâng cao tay nghề...có giải thưởng cụ thể để khích lệ.

Các phong trào khuyến khích thực hiện tốt nội quy, tạo không khí và môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng thoải mái, sáng tạo, thân thiện, sạch sẽ cần có thêm chính sách thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích NLĐ tham gia, lâu dài sẽ tạo thành thói quen và ý thức cao hơn.

Hoàn thiện hơn “Văn hóa doanh nghiệp” để tạo dấu ấn riêng của công ty trong thị trường lao động, cũng như xác lập thương hiệu Tuyển dụng của mình.

Về đãi ngộ qua công việc.

Công ty cần làm tốt công tác bố trí sử dụng nhân lực. Thường xuyên đánh giá thực trạng đội ngũ nhân lực để đào tạo, luân chuyển vị trí công việc phù hợp hơn với chuyên

môn và năng lực của họ. Đảm bảo công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của NLĐ.

- Công ty cần thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ khi xét thấy họ có khả năng và trình độ phù hợp với vị trí khác hơn nhằm tạo điều kiện cho họ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình.

- Khi phân công nhiệm vụ, công việc phải phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của họ.

- Không phân công nhiệm vụ, công việc chồng chéo giữa người này với người kia hoặc những công việc khác nhau của một người.

- Giữa các phòng ban cần phân tách nhiệm vụ, công việc rõ ràng giúp cho việc bố trí lao động được dễ dàng. Cần thường xuyên đánh giá năng lực, phẩm chất của cán bộ công nhân viên tạo điều kiện cho những người có khả năng phát huy được hết năng lực của mình.

- Có một số cán bộ đã yên vị quá lâu tại một số vị trí, cần được giao thêm nhiệm vụ, thay đổi vị trí để họ có thể phát hiện được thêm các khả năng tiềm tàng đồng thời để tránh cho họ rơi vào tình trạng lười sáng tạo. Mặt khác, khi bố trí công việc cần xem xét theo nguyện vọng của nhân viên, bởi vì những người mong muốn thực hiện công việc họ sẽ có tâm huyết và nhiệt tình, cũng như am hiểu về công việc, nhờ đó công việc sẽ được thực hiện tốt hơn khi giao cho người khác. Chỉ có làm đúng việc, đúng trình độ chuyên môn, đúng với năng lực, sở thích thì người lao động mới phát huy hết khả năng của mình.

Có chính sách đánh giá thực hiện công việc khoa học, hợp lý để NLĐ nhìn thấy kết quả sức lao động của mình được ghi nhận và tự đánh giá hiệu quả làm việc của mình, có thể điều chỉnh hiệu suất tăng lên với tâm lý “tâm phục, khẩu phục”

Có chính sách làm giàu/làm mới công việc cho NLĐ, giúp họ có động lực làm việc hơn, đảm bảo công việc không nhàm chán, trùng lặp, gây ức chế cho họ. Công ty có thể mở rộng hơn nhiệm vụ cho họ hoặc trao cho họ những quyền hành và công cụ hỗ trợ cần thiết khác để họ thực hiện công việc hiệu quả nhất, năng suất đạt được.

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

Công ty cần đảm bảo nguyên tắc về sự công bằng và minh bạch trong việc thực hiện các hình thức đãi ngộ. 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 trường hợp họ nhận được mức đãi ngộ thấp nhưng 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 tương tự như nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tương tự nhau cần nhận được

các hình thức đãi ngộ tương tự. 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 người lao động nhìn nhận, đánh giá các sự việc cũng như hoạt động của công ty.

Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động

Từ điều kiện thực tế cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao động 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 được xây dựng. Do vậy, việc hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động trong tình hình hiện nay là việc làm cần thiết.

- Công ty cần thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ khi xét thấy họ có khả năng và trình độ phù hợp với vị trí khác hơn nhằm tạo điều kiện cho họ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình.

- Khi phân công nhiệm vụ, công việc phải phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của họ. - Không phân công nhiệm vụ, công việc chồng chéo giữa người này với người kia hoặc những công việc khác nhau của một người.

- Giữa các phòng ban cần phân tách nhiệm vụ, công việc rõ ràng giúp cho việc bố trí lao động được dễ dàng. Cần thường xuyên đánh giá năng lực, phẩm chất của cán bộ công nhân viên tạo điều kiện cho những người có khả năng phát huy được hết năng lực của mình.

3.2.3. Quản trị nhân sự Gen Z

Hiểu và tôn trọng đặc điểm của GenZ

Để quản trị nhân sự GenZ hiệu quả, quan trọng nhất là hiểu và tôn trọng đặc điểm của thế hệ này. Gen Z mang đến sự đa dạng về quan điểm, kỹ năng và kinh nghiệm. Tôn trọng lực lượng lao động trẻ này đồng nghĩa với việc đánh giá cao sự đa dạng, cũng như tạo cơ hội giúp các nhà lãnh đạo khám phá sự giàu có của những ý kiến và quan điểm mới mẻ.

Xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn và thúc đẩy sự phát triển của GenZ

Gen Z lớn lên trong một thế giới đầy biến đổi và thay đổi nhanh chóng. Đồng thời đây cũng là thế hệ trẻ tràn đầy tiềm năng và năng lượng. Đây chính là lí do vì sao một môi trường làm việc hấp dẫn và phát triển sẽ giúp các nhà lãnh đạo thu hút nhân sự trẻ cũng như giữ chân họ trong công ty. Bên cạnh đó, môi trường làm việc cũng chính là yếu tố hàng đầu tạo động lực cho nhân sự GenZ đóng góp hết mình và cam kết với công ty.

Đề cao tương tác và hợp tác trong đội ngũ GenZ

Gen Z thường có xu hướng tò mò và thích học hỏi. Khi tạo cơ hội cho họ tương tác và hợp tác với nhau, chắc chắn các nhà lãnh đạo đã tạo ra một môi trường mà họ có thể chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng. Sự tương tác này không chỉ giúp GenZ phát triển cá nhân mà còn mang lại lợi ích cho toàn bộ đội ngũ, tạo ra sự tiến bộ và nâng cao chất lượng công việc. Ngoài ra, tương tác giữa các thành viên trong đội ngũ sẽ giúp đem lại những ý tưởng mới, góc nhìn khác biệt và giải pháp sáng tạo cho các vấn đề công việc.

Khuyến khích và tạo cơ hội cho sự thăng tiến của GenZ

Gen Z ưa thích thách thức và luôn muốn thử thách bản thân. Vì vậy, các nhà lãnh đạo nên khuyến khích và tạo cơ hội cho sự thăng tiến, giúp họ khám phá và phát triển tiềm năng cá nhân. Điều này không chỉ làm tăng sự tự tin và động lực của Gen Z, mà còn mang lại lợi ích cho công ty bằng việc sử dụng tối đa tài năng của nhân viên trẻ.

Xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả và phát triển cá nhân

Một hệ thống đánh giá hiệu quả sẽ giúp các nhà lãnh đạo đo lường và đánh giá kết quả làm việc của nhân sự trong. Điều này cho phép nhà lãnh đạo và nhân viên cùng nhau có cái nhìn rõ ràng về mức độ hoàn thành công việc, hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu đề ra. Hệ thống đánh giá giúp tạo ra một cơ sở khách quan để đưa ra quyết định về thăng tiến và phát triển trong công ty.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương này, dựa trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng chính sách đãi ngộ nhân sự ở Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green giai đoạn (2021 – 2023), căn cứ vào xu hướng trong nước và thế giới, mục tiêu và định hướng phát triển, quan điểm về đãi ngộ nhân sự của Công ty, tác giả đã xây dựng một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân sự góp phần thúc đẩy nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

Một số giải pháp được đề xuất bao gồm:

Giải pháp liên quan đến đãi ngộ tài chính

Về tiền lương: Hoàn thiện chính sách tiền lương để tạo được động lực, phát huy được khả năng làm việc của nhân viên: xây dựng quy chế lương hợp lý, rõ ràng, minh bạch; quy định rõ hơn về việc hình thành quỹ lương; thu hẹp chênh lệch tiền lương giữa các bộ phận; thường xuyên nghiên cứu, cập nhật chính sách lương để chính sách phân bổ lương không bị đi xa thực tế.

Về tiền thưởng: Hoàn thiện chính sách thưởng giúp cho người lao động nhận thấy được giá trị công sức của họ bỏ ra đã được công ty ghi nhận xứng đáng, từ đó kích thích họ làm việc hiệu quả hơn, mang lại những lợi ích lớn cho công ty như: thưởng hoàn thành tiến độ sớm, hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc, khen thưởng tập thể, bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá thành tích,..

Về trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi: Công ty cần cập nhật thông tin để có những điều chỉnh về các loại phụ cấp cho phù hợp với thực tế hơn, hoàn thiện hơn để người lao động có thể an tâm làm việc.

Giải pháp đãi ngộ phi tài chính.

Môi trường làm việc: Linh hoạt thời gian làm việc hoặc cũng có thể áp dụng hình thức làm việc từ xa, không chỉ vậy mối quan hệ giữa người với người cũng nên được chú trọng, thu hẹp khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới, sự gắn kết những người đồng nghiệp với nhau. Tổ chức các chương trình vinh danh, các cuộc thi,.. có giải thưởng cụ thể để khích lệ, động viên người lao động.

Đãi ngộ qua công việc: đánh giá đúng chuyên môn, kỹ năng của người lao động để họ có thể phát huy năng lực và tài năng của bản thân.

Tác giả có đề ra các bước hoàn thiện đãi ngộ để công ty có thể tham khảo áp dụng vào công tác đãi ngộ nhân sự.

KẾT LUẬN

Trong bất kì một hình thức doanh nghiệp nào thì vấn đề đãi ngộ luôn luôn được quan tâm hàng đầu. Đãi ngộ là một vấn đề nhạy cảm và trong nền kinh tế thị trường hiện nay thì đãi ngộ được coi là một thước đo trình độ lao động, tiềm lực kinh tế của một doanh nghiệp cũng như mức độ hấp dẫn của công việc. Do đó, hoàn thiện hệ thống đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là một yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho đãi ngộ thực sự trở thành động lực cho người lao động, là công cụ hữu hiệu của quản lý. Tuy còn một số mặt hạn chế nhưng Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green thời gian qua đã có rất nhiều cố gắng trong việc xây dựng và từng bước hoàn thiện hệ thống đãi ngộ tài chính cho người lao động phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty và thực tế trên thị trường.

Qua quá trình thu thập, phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ tài chính tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green, các chính sách về tiền lương, thưởng, phúc lợi tại công ty được phản ánh một cách rõ nét. Đề tài đã tổng hợp và đánh giá sự ảnh hưởng của các nhân tố đến việc xây dựng và thực hiện đãi ngộ tài chính của công ty. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu điểm, hạn chế trong hệ thống đãi ngộ tài chính hiện đang áp dụng tại công ty. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó thì có khá nhiều, song để giải quyết những vấn đề trên không hề đơn giản và cần có thêm thời gian để có thể tìm hiểu kỹ và giải quyết. Dự án cũng đã mạnh dạn đưa ra một số các giải pháp khắc phục hạn chế, góp phần hoàn thiện đãi ngộ tài chính tại công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, để các giải pháp có thể phát huy hết tác dụng, rất cần sự đồng thuận từ các cấp lãnh đạo cũng như sự ủng hộ của những người lao động trong toàn công ty.

Tuy đã rất nỗ lực và cố gắng tìm hiểu nhưng do kiến thức còn hạn chế nên chắc hẳn luận văn sẽ còn nhiều khiếm khuyết, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy, Cô để dự án được hoàn thiện hơn và có thể áp dụng một cách hiệu quả tại Công ty Cổ phần tập đoàn Thương mại Quốc tế Green.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ giáo dục và đào tạo (2021), Giáo trình triết học Mác – Lênin (dùng cho bậc đại học hệ không chuyên lý luận chính trị), NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội
2. Đỗ Thị Tươi (2013), Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
4. Phạm Công Đoàn, Nguyễn Cảnh Lịch (2012), Giáo trình kinh tế doanh nghiệp thương mại, NXB Thống kê, Hà Nội
5. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Hữu Thân (2008), Quản trị nhân sự, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
7. Trần Kim Dung (2015), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
8. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội
9. Hoàng Thị Minh Phương (2015), Đãi ngộ NLĐ tại Công ty cổ phần Thiết bị Việt, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
10. Quốc hội (2019), Bộ luật Lao động
11. Đỗ Thị Bích (2014), Đãi ngộ phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội
12. Mai Duy Tuấn (2014), Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhân lực của Công ty Bất động sản Viettel, Luận văn thạc sĩ, Đại học Thương mại, Hà Nội.
13. Vũ Thị Thảo (2022), Đãi ngộ nhân lực tại Viện dầu khí Việt Nam, Luận văn thạc sĩ, Đại học thương mại, Hà Nội.
14. Phan Thị Bích Thủy (2023), Hệ thống đãi ngộ lao động tại công ty cổ phần phát triển truyền thông quảng cáo Mac Việt Nam, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội
15. Tài liệu học tập “Quản trị nhân lực”, trường đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp.
16. Hồ Thị Ny (2019), Chính sách đãi ngộ cho CBNV của Công ty cổ phần thương mại dược phẩm Mạnh Tỷ – Việt Mỹ, Đại học Huế.

PHỤ LỤC 1.

MẪU PHIẾU KHẢO SÁT/ĐÁNH GIÁ VỀ HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ GREEN.

Nguồn: Dựa vào phiếu khảo sát phân tích chính sách đãi ngộ cho CBNV của Công ty cổ phần thương mại dược phẩm Mạnh Tỷ – Việt Mỹ.

Phần 1 / 7

Tìm hiểu mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động về đãi ngộ lao động tại Công ty Cổ phần tập đoàn thương mại quốc tế Green

B

I

U

↻

✕

Kính chào anh/chị!

Để có nguồn dữ liệu tin cậy phục vụ cho việc nghiên cứu về đãi ngộ lao động của công ty, kính mong anh/chị giúp đỡ em trả lời các câu hỏi trong phiếu phỏng vấn sau đây. Em xin cam kết mọi thông tin của anh/chị cung cấp sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Trân trọng cảm ơn!

Bạn năm nay bao nhiêu tuổi? *

☐ 18 - 21

☐ 21 - 25

☐ 25 - 35

☐ Trên 35

Giới tính? *

☐ Nam

☐ Nữ

Mức lương tương xứng với kết quả làm việc? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Công ty có chế độ tăng lương hợp lý? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/chị hài lòng với chế độ trả lương của công ty? *

B *I* U [↪](#) ~~X~~

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Phụ cấp - trợ cấp

✕ ⋮

Mô tả (không bắt buộc)

Công ty có các mức phụ cấp khác nhau phù hợp với đặc điểm công việc của anh/chị? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Công ty luôn thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm (y tế, xã hội) cho nhân viên? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Công ty trợ cấp một phần chi phí cho nhân viên học tập và đào tạo hàng năm?

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/chị được công ty trợ cấp kinh phí ăn uống khi làm việc? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/ chị hài lòng với chế độ phụ cấp, trợ cấp của công ty? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Phúc lợi, tiền thưởng



Mô tả (không bắt buộc)

Mức tiền thưởng xứng đáng với sự đóng góp của anh/chị tại công ty? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Công ty thường xuyên tặng quà, tiền thưởng cho nhân viên vào dịp lễ, tết? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Công ty thực hiện việc ho nhân viên nghỉ phép, bệnh theo chế độ? *

1

2

3

4

5

Rất không đồng ý

☐

☐

☐

☐

☐

Rất đồng ý

Hằng năm công ty thường tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng? *

1

2

3

4

5

Rất không đồng ý

☐

☐

☐

☐

☐

Rất đồng ý

Anh/chị hài lòng với chế độ phúc lợi và tiền thưởng tại công ty? *

1

2

3

4

5

Rất không đồng ý

☐

☐

☐

☐

☐

Rất đồng ý

Đãi ngộ thông qua công việc

Mô tả (không bắt buộc)

Công việc phù hợp với khả năng và năng lực của anh/chị? *

1

2

3

4

5

Rất không đồng ý

☐

☐

☐

☐

☐

Rất đồng ý

Vị trí làm việc tương xứng với nhu cầu và mong muốn của anh/chị? *

1

2

3

4

5

Rất không đồng ý

☐

☐

☐

☐

☐

Rất đồng ý

Cơ chế đánh giá kết quả hoàn thành công việc của anh/chị tại doanh nghiệp là công bằng, chính xác?

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại ở công ty? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

Mô tả (không bắt buộc)

Môi trường làm việc phù hợp với công việc của anh/chị? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Lãnh đạo tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhân viên? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể nhằm khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Đồng nghiệp luôn hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm với nhau trong công việc? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/Chị cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc tại công ty? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Đánh giá chung



Mô tả (không bắt buộc)

Chế độ đãi ngộ nhân sự của công ty đáp ứng tốt nhu cầu cuộc sống của anh/chị? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Chế độ đãi ngộ nhân sự phù hợp với yêu cầu công việc của anh/chị? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý

Anh/chị hài lòng với chế độ đãi ngộ nhân sự của công ty? *

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rất đồng ý