

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**BÙI THỊ MINH AN**

**THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Hà Nội - 2021**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**BÙI THỊ MINH AN**

**THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực**

**Mã số : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG**

**Hà Nội - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tự tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

**Học viên**

**Bùi Thị Minh An**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Vũ Hồng Phong, người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Quản lý nguồn nhân lực Trường Đại học Lao động – Xã hội đã giảng dạy, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các phòng, ban của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho viết và hoàn thiện luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

*Hà Nội, ngày ..... tháng.... năm 2021*

**Học viên**

**Bùi Thị Minh An**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	i
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC BẢNG - SƠ ĐỒ - BIỂU ĐỒ.....	vi
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm.....	10
1.1.1. Khái niệm thù lao lao động.....	10
1.1.2. Khái niệm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính.....	12
1.2. Nội dung của thù lao tài chính trong doanh nghiệp.....	13
1.2.1. Tiền lương.....	13
1.2.2. Khuyến khích tài chính.....	15
1.2.3. Phúc lợi tài chính.....	17
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp.....	19
1.3.1. Các nhân tố bên trong.....	19
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....	22
1.4. Các tiêu chí đánh giá thù lao tài chính trong doanh nghiệp.....	23
1.4.1. Mức độ hợp lý về cơ cấu các khoản thù lao tài chính trong hệ thống thù lao tài chính.....	23
1.4.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao tài chính.....	24
1.4.3. Hệ thống thù lao tài chính rõ ràng, dễ hiểu.....	25
1.4.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật.....	26

1.4.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động .....	26
1.5. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội....	27
1.5.1. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của một số công ty .....	27
1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	34
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI.....</b>	<b>37</b>
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	37
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội .....	37
2.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	42
2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	44
2.2.1. Thực trạng về tiền lương.....	45
2.2.2. Thực trạng về khuyến khích tài chính.....	52
2.2.3. Thực trạng về phúc lợi tài chính .....	57
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội .....	62
2.3.1. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại công ty .....	62
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại công ty .....	68
2.4. Đánh giá thực chung về thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	71
2.4.1. Những kết quả đạt được .....	71
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	73

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI.....	76
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội .....	76
3.1.1. Định hướng phát triển chung của công ty .....	76
3.1.2. Định hướng về hệ thống thù lao tài chính của công ty .....	77
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	78
3.2.1. Hoàn thiện tiền lương.....	78
3.2.2. Hoàn thiện về khuyến khích tài chính.....	83
3.2.3. Hoàn thiện về các khoản phúc lợi tài chính .....	84
3.2.4. Một số giải pháp khác .....	86
3.3. Khuyến nghị nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội .....	87
3.4.1. Đối với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.....	88
3.4.2.Đối với Tổng Công ty Dầu Việt Nam.....	88
KẾT LUẬN.....	89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	90
PHỤ LỤC.....	92

## DANH MỤC BẢNG - SƠ ĐỒ - BIỂU ĐỒ

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động Công ty theo độ tuổi và thâm niên công tác tính đến tháng 31/12/2020.....	43
Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo.....	44
Bảng 2.3: Kết quả đánh giá sự hài lòng về mức thu nhập từ lương.....	50
Bảng 2.4: Mức lương, thu nhập bình quân của người lao động qua các năm giai đoạn 2018-2020.....	51
Bảng 2.5. Các hình thức khen thưởng.....	53
Bảng 2.6. Ý kiến đánh giá của người lao động về tiền thưởng.....	55
Bảng 2.7. Phúc lợi đối với người lao động.....	58
Bảng 2.8. Kết quả đánh giá về sự hài lòng với các chế độ phúc lợi.....	60
Bảng 2.9. Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội.....	63
Bảng 2.10. Năng lực tài chính của công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.....	65
Bảng 3.1: Phiếu đánh giá thành tích công tác của cán bộ nhân viên.....	81
Sơ đồ 1.1: Cơ cấu thù lao lao động.....	12
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội.....	39
Biểu đồ 2.1. Đánh giá của người lao động về vai trò của BCH công đoàn cơ sở.....	67



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Hầu hết trong mọi quan hệ lao động nhằm thu hút hay duy trì lao động các doanh nghiệp đều đưa ra những chỉ số như doanh thu, lợi nhuận, môi trường làm việc, sự ứng dụng các thiết bị khoa học - công nghệ hiện đại...nhưng ở bất cứ doanh nghiệp nào thì một yếu tố tiên quyết, quan trọng tác động đến mối quan hệ đó là tiền lương và chính sách thù lao tài chính của doanh nghiệp đối với người lao động.

Thực tế hiện nay, thù lao tài chính còn được coi như một thước đo năng lực doanh nghiệp, thông qua chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi có thể khẳng định vị thế và uy tín của doanh nghiệp, là một đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, chi cho tiền lương, khuyến khích tài chính,... (thù lao tài chính) là chi cho đầu tư phát triển. Mặt khác, thù lao tài chính trong doanh nghiệp công bằng và hợp lý có ảnh hưởng rất lớn góp phần thu hút, duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình. Thông qua thù lao tài chính, người lao động thúc đẩy hành vi lao động, là đòn bẩy thúc đẩy lao động đảm bảo cho quá trình sản xuất phát triển tuy nhiên nếu đó là thù lao được trả thỏa đáng. Xây dựng một quan hệ lao động chân chính với nhau cả hai đều phải được dựa trên sự ủng hộ, minh bạch, tin tưởng và hai yếu tố này phải luôn đứng bên cạnh nhau.

Thù lao tài chính trong doanh nghiệp biểu hiện bằng hệ thống lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính. Việc xây dựng và ra quyết định về thù lao tài chính là một trong những khó khăn của doanh nghiệp. Vì nếu

mức thù lao tài chính thấp, cách tính trả không hợp lý sẽ không tạo được động lực để người lao động làm việc hết mình và phát huy tối đa các giá trị của bản thân. Trước sự đổi mới liên tục của xã hội, việc cạnh tranh về nguồn lực và thu hút, giữ chân nhân người lao động, nâng cao sự trung thành, gắn bó của họ, đòi hỏi cách chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách thù lao tài chính hợp lý là rất cần thiết.

Công ty Cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội là Công ty cổ phần có vốn của nhà nước trên 51% chịu sự chi phối rất lớn của nghị định Nghị định 53/2016/NĐ-CP ngày 13/6/2016 của Chính phủ quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với Công ty cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước có hiệu lực từ ngày 01/8/2016. Do đó, cũng đang rà soát, hoàn thiện hệ thống thù lao nói chung và thù lao tài chính nói riêng cho phù hợp với quy định mới và nâng cao hiệu quả của hệ thống thù lao tài chính của công ty là rất cần thiết.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả chọn đề tài ***“Thù lao tài chính tại Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội”*** làm luận văn thạc sỹ của mình.

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

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về thù lao tài chính chủ yếu được đề cập ở một số nội dung trong các giáo trình giảng dạy về Quản trị nhân lực. Trong phạm vi của luận văn tác giả xin tập trung giới thiệu một số công trình, bài viết sau:

Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Số 8 (2012), “Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững”. Chuyên đề nêu rõ chính sách, pháp luật của nhà nước về lương và thu nhập; thực tiễn diễn biến lương và thu nhập của nước ta và đưa ra những kiến nghị nhằm cải cách chính sách tiền lương.

- Luận án tiến sỹ của Vũ Hồng Phong (2011) với đề tài “Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội” tác giả đã chỉ ra các đặc thù của nhóm doanh nghiệp đang nghiên cứu tác động đến tiền lương, thu nhập của người lao động. Hơn nữa, tác giả đã đi sâu vào nghiên cứu các nhân tố bên trong và bên ngoài tác động đến tiền lương và thu nhập của người lao động, từ đó làm căn cứ để đưa ra các giải pháp có tính lý luận và thực tiễn cao.

- Luận án tiến sỹ của Đỗ Thị Tươi (2013), Hoàn thiện phương pháp trả công lao động trong các doanh nghiệp ở Hà Nội. Luận án đã hệ thống những phương pháp trả công lao động và trên cơ sở đó đã phân tích thực trạng phương pháp trả công lao động của các doanh nghiệp ở Hà Nội, chỉ rõ những ưu điểm và hạn chế của các phương pháp trả công ở các doanh nghiệp ở Hà Nội thời gian qua và đề xuất các giải pháp hoàn thiện phương pháp trả công phù hợp với từng loại hình doanh nghiệp ở Hà Nội.

Luận án tiến sỹ của Trình Duy Huyền (2011), “Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam”. Trên cơ sở phân tích thực trạng trả lương cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam, Luận án đã đề xuất việc thực hiện đồng bộ các giải pháp, đặc biệt chú trọng các giải pháp có tính tiên quyết đó là tập trung vào các điều kiện thực hiện phương thức trả lương linh hoạt: điều kiện về pháp lý; điều kiện về tài chính, đồng thời ưu tiên giải pháp có tính đột phá: tính toán tiền lương linh hoạt và lựa chọn phương thức trả lương linh hoạt.

Đoàn Thị Yến (2018), “*Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp*”, Đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH. Đề tài đã đánh giá thực trạng Quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam. Đề xuất

các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp trong thời gian tới.

Trần Thị Diệu Hương (2020), Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC1 Hà Nội, Luận văn thạc sỹ, Đại học Lao động – Xã hội. Đề tài đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Luận văn cũng đã phân tích rõ thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC 1 Hà Nội, chỉ rõ những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế. Trên cơ sở đó, luận văn đã đề xuất được các giải pháp hoàn thiện thù lao tại Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC 1 Hà Nội thời gian tới. Tuy nhiên, một số giải pháp về khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính chưa thực sự cụ thể và phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dược phẩm.

Nguyễn Thùy Nhung (2020), “Đãi ngộ tài chính tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VBI)”, luận văn thạc sỹ, đại học Lao động – Xã hội. Luận văn đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về đãi ngộ tài chính cho NLD trong doanh nghiệp. Luận văn cũng đã phân tích được thực trạng đãi ngộ tài chính tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, đánh giá kết quả đạt được, những tồn tại cần khắc phục và đề xuất được các giải pháp hoàn thiện đãi ngộ tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam thời gian tới (với mục tiêu: Thu hút lao động mới đến với Tổng Công ty, giữ chân người lao động có thâm niên làm việc tại Tổng Công ty; khuyến khích NLD làm việc hăng say hơn giúp Tổng Công ty đạt hiệu quả kinh doanh cao; đồng thời xây dựng văn hóa doanh nghiệp, uy tín trong kinh doanh, tạo năng lực cạnh tranh cao, xây dựng và phát triển thương hiệu). Tuy nhiên, các giải pháp còn chung chung, chưa có cách làm cụ thể để đạt được mục tiêu đề ra.

Vũ Thị Hồng Hạnh (2015), đề tài “*Thực trạng về chính sách đãi ngộ tài chính tại Công ty TNHH Asti Việt Nam*”, luận văn Thạc sỹ trường Đại học Thương mại. Đề tài đi sâu vào việc hệ thống hóa những lý luận cơ bản về Thù lao bao gồm thù lao tài chính và phi tài chính. Trong đó nhấn mạnh tác động của chính sách đãi ngộ phi tài chính với gắn kết và tạo động lực lao động tới mỗi thành viên trong Công ty. Các giải pháp tác giả đưa ra mang tính chú trọng vào quyền lợi của người lao động, chưa đi sâu vào những khó khăn, trở ngại của doanh nghiệp trong việc thực hiện thù lao tài chính cho nhân viên, cũng như giải quyết hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp với người lao động.

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

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

Bài viết của tác giả Trục Ngôn trên báo Lao động “*Doanh nghiệp cần có chính sách đãi ngộ để giữ công nhân*”, viện dẫn lời của Phó Chủ tịch Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam: “Đầu tư cho nguồn lao động chính là khoản đầu tư sinh lời, bởi được quan tâm, chăm sóc chu đáo người lao động sẽ tận lực cống hiến cho sự phát triển doanh nghiệp. Uy tín doanh nghiệp có công sức đóng góp rất lớn của người lao động, do vậy doanh nghiệp phải có trách

nhệm chăm lo đúng mức với công sức, trí tuệ mà họ bỏ ra”. Theo đó, doanh nghiệp phải chăm sóc thực tâm, trân quý người lao động, đãi ngộ tương xứng người lao động sẽ giúp doanh nghiệp ổn định nguồn lực và quan hệ lao động.

Theo báo Doanh nhân Sài gòn: Gần đây, 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 lương và phúc lợi được xem là một trong những ưu tiên hàng đầu.

Như vậy vấn đề thù lao lao động nói chung được nhiều tác giả nghiên cứu dưới các góc độ khác nhau. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu nêu trên chủ yếu nghiên cứu chuyên sâu về tiền lương hoặc nghiên cứu chung về thù lao lao động hay chính sách đãi ngộ. Cho đến nay có rất ít các công trình nghiên cứu về thù lao tài chính và đặc biệt là chưa có công trình nghiên cứu nào về thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội. Bởi vậy việc nghiên cứu đề tài “Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội” đảm bảo cả tính lý luận và thực tiễn.

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

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Nghiên cứu thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội. Từ đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hóa lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp
- Phân tích, đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội thời gian tới.

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

- Đối tượng luận văn nghiên cứu: Thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.

Về thời gian: 2018 – 2020 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

Về không gian: tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **\* Phương pháp thu thập thông tin**

Nguồn thông tin và số liệu thứ cấp: Số liệu thứ cấp được tổng hợp từ các báo cáo hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính năm 2018 - 2020 của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội; từ Quy chế trả lương của Công ty.

Nguồn thông tin sơ cấp: Phương pháp điều tra được sử dụng để đánh giá hiệu quả của thù lao tài chính, các phương pháp khác để làm cơ sở đưa ra nhận xét và kết luận, mẫu bảng hỏi. Đưa ra một bảng câu hỏi đã chuẩn bị trước và có thang điểm đánh giá liên quan đến chế độ thù lao tài chính, phỏng vấn những người thuộc ban lãnh đạo Công ty. Từ cuộc phỏng vấn có thể rút ra những nhận định khách quan về tình hình thực hiện thù lao tài chính cho cán bộ, nhân viên trong Công ty.

Phiếu điều tra được thiết kế gồm 11 câu hỏi với các nội dung đánh giá sự hợp lý, khoa học về thù lao tài chính của công ty theo mức độ đồng ý theo thang điểm với chính sách thù lao tài chính của Công ty.

Từ đó rút ra được những nhận định khách quan về tình hình thực hiện chế độ đãi ngộ cho nhân viên của Công ty.

Mẫu và cơ cấu mẫu: Tác giả đã tiến hành điều tra 120 phiếu/338 nhân viên. Trong đó, có 10 phiếu đối với cán bộ quản lý (trưởng phó các phòng ban, đại diện ban giám đốc) và 110 phiếu đối với người lao động.

Thời điểm điều tra: tháng 6/2020.

Kết quả điều tra: thu về 110 phiếu bao gồm 10 phiếu cán bộ quản lý và 100 phiếu đối với người lao động. Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích bằng excel.

Phương pháp phỏng vấn: Tác giả có buổi trao đổi, phỏng vấn với cán bộ phụ trách công tác quản trị nhân sự và lãnh đạo Công ty hướng tới mục tiêu đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại công ty.

**\* Phương pháp phân tích, xử lý số liệu**

Luận văn sử dụng phương pháp thống kê phân tích, tổng hợp, so sánh: Sử dụng phương pháp này, tác giả đánh giá, phân tích thực trạng và đưa ra được nguyên nhân của những hạn chế trong công tác đãi ngộ tài chính của Công ty. Cụ thể:

*- Phương pháp thống kê - phân tích*

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Hành chính - Nhân sự, phòng Kế toán của công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội, còn có các tài liệu, văn bản khác từ các cơ quan quản lý nhà nước, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo. Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại công ty, chỉ rõ những kết quả đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân, làm cơ sở đề xuất giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại công ty trong thời gian tới.

*- Phương pháp so sánh tổng hợp*

Luận văn sử dụng các số liệu từ các phòng ban của công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội qua các năm trong giai đoạn từ 2018 – 2020, trên cơ sở đó so sánh giữa các năm, tổng hợp số liệu để thấy được xu hướng phát triển của công ty, xu hướng phát triển nguồn nhân lực trong công ty và sự



thay đổi về thù lao tài chính của công ty giữa các năm và so sánh thù lao tài chính của công ty với các công ty khác trên địa bàn để có đánh giá khách quan về thực trạng thù lao tài chính tại công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Về mặt lý luận: Luận văn hệ thống hoá cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp, chỉ rõ các loại thù lao tài chính và các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn: Luận văn phân tích thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội, chỉ rõ những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân. Trên cơ sở đó, đề tài dự kiến đề xuất được các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội thời gian tới.

## **7. Nội dung chi tiết**

Ngoài Phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, kết cấu của bài luận văn bao gồm các nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm

### 1.1.1. Khái niệm thù lao lao động

Thù lao lao động là phạm trù được nhiều tác giả quan tâm và nghiên cứu trên nhiều góc độ khác nhau. Trên góc độ nghiên cứu của mình, các tác giả đã có những quan điểm khác nhau về thù lao lao động. Cụ thể:

Thù lao động được hiểu là “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính và phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà nhân viên được hưởng trong quá trình lao động” [22]

Tổ chức có mục tiêu của tổ chức, cá nhân người lao động trong tổ chức có những nhu cầu riêng. Một trong những nhu cầu đó là tài chính, nó cho phép họ mua các loại hàng hóa và các dịch vụ khác nhau hiện hữu trên thị trường. Vì vậy có cơ sở cho sự trao đổi: nhân viên phải thực hiện những hoạt động lao động mà tổ chức mong đợi nhằm đạt được mục tiêu và mục đích của tổ chức để đổi lại việc tổ chức sẽ trả cho họ tiền lương, các lợi ích khác.

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), Thù lao lao động được hiểu là tất cả những gì mà NLĐ nhận được khi làm việc cho doanh nghiệp, bao gồm tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác [17].

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

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

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

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

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

Thù lao lao động có ảnh hưởng lớn đến lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động. Từ đó, quyết định đến chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Mục tiêu cơ bản của thù lao lao động là thu hút những người lao động phù hợp với yêu cầu công việc, giữ gìn và động viên, tạo động lực đến người lao động thực hiện công việc tốt nhất. Khi đưa ra các quyết định thù lao cần xem xét các yêu cầu:

Hệ thống thù lao phải hợp pháp: tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành: lương tối thiểu, giờ làm việc, an toàn vệ sinh lao động, bảo hiểm xã hội...

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

Hệ thống thù lao phải tạo động lực cho người lao động: phải có tác dụng khuyến khích người lao động cố gắng làm việc ngày một hiệu quả hơn,

trên cơ sở thù lao phải được trả công bằng, hợp lý, thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần cho người lao động, đồng thời gắn được nhu cầu của người lao động với mục tiêu sử dụng lao động của doanh nghiệp.

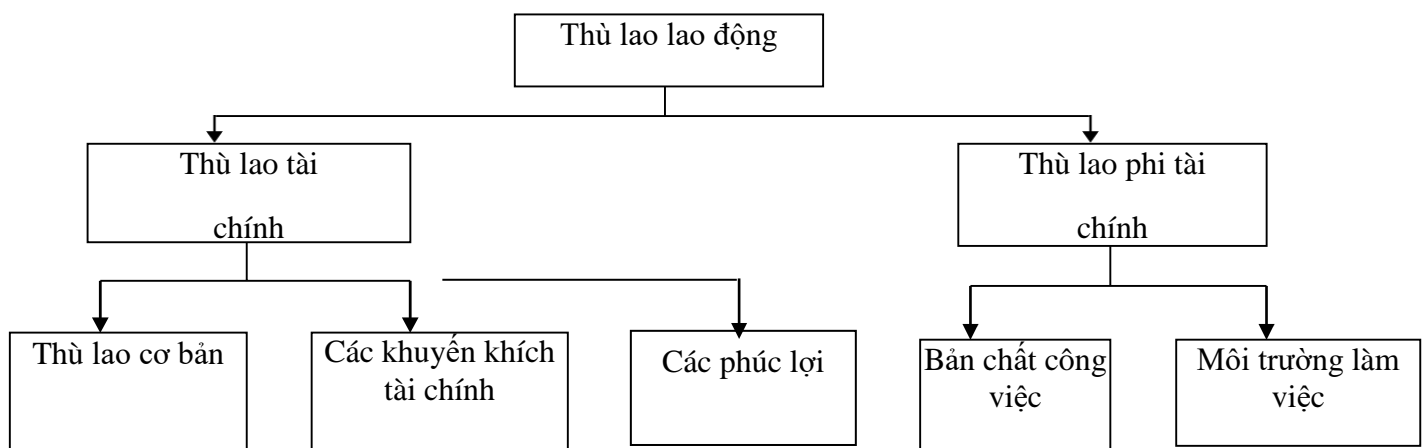
Hệ thống thù lao phải hiệu quả và hiệu suất: Hiệu quả thể hiện thông qua việc đạt mục tiêu của tổ chức, hệ thống có thể duy trì và thực hiện trong một khoảng thời gian để người lao động có thể phấn đấu và đạt được mong đợi của họ. Hiệu suất: tức là giá trị tạo ra trên một đồng lương có xu hướng tăng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

### ***1.1.2. Khái niệm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính***

Có nhiều cách tiếp cận hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp như: Thù lao tài chính và thù lao phi tài chính; Thù lao vật chất và thù lao phi vật chất; Thù lao trực tiếp và thù lao gián tiếp; Thù lao cố định và thù lao biến đổi; Thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính và phúc lợi;...

Trong luận văn này, tác giả tiếp cận thù lao lao động bao gồm hai phần: Thù lao tài chính và phi tài chính. Cụ thể, kết cấu thù lao lao động trong trường hợp này được thể hiện ở hình 1.1 dưới đây:

***Sơ đồ 1.1: Cơ cấu thù lao lao động***



(Nguồn: TS. Đỗ Thị Tươi, 2018)

Tiếp cận theo cơ cấu thù lao lao động gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính thì thù lao tài chính là các lợi ích người lao động nhận được bằng tiền, thù lao phi tài chính là các lợi ích người lao động nhận được không phải bằng tiền mà là các lợi ích phi tài chính.

Thù lao phi tài chính rất đa dạng, có thể tiếp cận theo bản chất công việc và môi trường làm việc như: mức độ hấp dẫn của công việc, mức độ thách thức của công việc, yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc, tính ổn định của công việc, cơ hội thăng tiến, đề bạt hoặc phát triển...; điều kiện làm việc thoải mái, chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức, lịch làm việc linh hoạt, đồng nghiệp thân ái, giám sát viên ân cần chu đáo, biểu tượng địa vị phù hợp,....

Thù lao tài chính là khoản chi trả dưới hình thức là tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa hai chủ thể. Thù lao tài chính có thể tiếp cận bao gồm: thù lao cố định, thù lao biến đổi; thù lao trực tiếp, thù lao gián tiếp; tiền lương, khuyến khích tài chính và các phúc lợi tài chính.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn, tác giả tiếp cận Thù lao tài chính trong doanh nghiệp bao gồm các khoản là tiền lương, khuyến khích tài chính và các phúc lợi tài chính.

## **1.2. Nội dung của thù lao tài chính trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Tiền lương***

Tiền lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của NLĐ, nó cũng là một trong những yếu tố thúc đẩy người lao động gắn kết, cống hiến cho doanh nghiệp. Về phía NLĐ, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để giúp họ trang trải các chi phí cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày của bản thân và gia đình. Về phía doanh nghiệp, tiền lương lại là một yếu tố thuộc chi phí sản xuất. Hiện nay, tiền lương có nhiều khái niệm, quan điểm tiếp cận khác nhau.

Tại Điều 90 của Bộ Luật Lao động năm 2012 và mới đây nhất là Bộ Luật Lao động năm 2019 đều quy định: *“Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác”* [10].

Theo giáo trình Tiền lương – Tiền công của trường Đại học Lao động - Xã hội thì tiền lương được hiểu *“Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa chủ sử dụng lao động (hoặc đại diện của chủ sử dụng lao động) và người lao động, là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động khi người lao động thực hiện một công việc nhất định và đảm bảo đúng quy định của pháp luật”* [15, Tr9]

Tiền lương là công cụ quan trọng trong thù lao tài chính. Tiền lương trong doanh nghiệp là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao. Các doanh nghiệp xây dựng hệ thống tiền lương phải đảm bảo được đời sống của người lao động, cạnh tranh được với mức tiền lương cơ bản trên thị trường nhằm thu hút và giữ chân người lao động. Tiền lương giúp người lao động có điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu sinh hoạt của bản thân và gia đình họ, vì vậy tiền lương là động lực lớn nhất trong việc thúc đẩy người lao động hoàn thành công việc được giao.

Cách tính lương cần thiết kế phù hợp gắn với vị trí công việc đảm nhận, kết quả làm việc và năng lực của người lao động. Tùy theo từng cá nhân người lao động, nhóm lao động cụ thể, doanh nghiệp xác định phù hợp với mục tiêu của chính sách tiền lương của doanh nghiệp với đối tượng đó. Tiền lương là một trong các công cụ tạo động lực lao động, nếu thiết kế hệ thống lương phù hợp thì tiền lương có tác dụng thúc đẩy tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả làm việc, đồng thời tiền lương mang tính cạnh tranh, tăng vị thế

của doanh nghiệp và thu hút được lao động giỏi về công hiến cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu hệ thống tiền lương không phù hợp sẽ không tạo được động lực cho người lao động, không khai thác được tiềm năng và không giữ chân được người lao động.

Nếu thiết kế lương ở doanh nghiệp không hoặc chưa tính được hết các yếu tố cho người lao động, thì doanh nghiệp có thể xây dựng thêm các loại phụ cấp lương để bù đắp (ví dụ các yếu tố về điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt...).

Để tiền lương có thể trở thành công cụ đãi ngộ hữu hiệu, các doanh nghiệp cần thiết kế hệ thống lương khoa học, từ việc xác định tổng quỹ lương, phân bổ quỹ lương đến các quỹ thành phần; kết cấu tiền lương trong tổng thể hệ thống đãi ngộ tài chính; cách trả lương phù hợp với từng nhóm đối tượng (đảm bảo gắn kết được với mục tiêu của doanh nghiệp với từng nhóm). Ví dụ với các doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp nên chọn trả lương theo sản phẩm đối với công nhân trực tiếp sản phẩm; với doanh nghiệp kinh doanh, lương của nhân viên kinh doanh cần gắn với doanh thu, hiệu quả làm việc của nhóm này. Với các vị trí lãnh đạo có thể ưu tiên hơn trả lương theo vị trí, có thể gắn với hiệu quả hoạt động của bộ phận họ quản lý.

### ***1.2.2. Khuyến khích tài chính***

Bên cạnh tiền lương, người lao động cũng rất quan tâm đến các khoản khuyến khích tài chính. Do đó, các doanh nghiệp thường sử dụng công cụ khuyến khích tài chính để kích thích, tạo động lực lao động. Hiện nay, khuyến khích tài chính được nhiều tác giả nghiên cứu và đưa ra trong các tài liệu khác nhau. Cụ thể:

Theo Lê Thanh Hà (2009), khuyến khích tài chính là những khoản tiền phụ thêm cho người lao động ngoài tiền lương, tiền công nhằm hướng vào kết quả thực hiện công việc của người lao động [5, Tr289]

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), “*Khuyến khích tài chính là những khoản tiền trả ngoài tiền công và tiền lương cho người lao động (thù lao cơ bản). Khuyến khích tài chính là khoản tiền doanh nghiệp trả cho các nỗ lực tăng thêm của người lao động sau khi người lao động đã đáp ứng được yêu cầu chuẩn của doanh nghiệp*” [17].

Có thể hiểu khuyến khích tài chính là khoản trả cho phần năng lực vượt trội nhằm bù đắp công bằng và khuyến khích nỗ lực cho người lao động. Các doanh nghiệp có kết quả sản xuất kinh doanh tốt thường có khuyến khích tài chính. Vì vậy, trong doanh nghiệp khuyến khích tài chính giữ vai trò hết sức quan trọng vì đó là công cụ để phân phối lợi nhuận, thu hút nhân tài cho tổ chức. Bên cạnh đó, khuyến khích tài chính còn kích thích người lao động làm việc hăng say, nỗ lực hoàn thành vượt mức công việc. Từ việc tăng mức thu nhập sẽ cải thiện cuộc sống của họ, giúp họ yên tâm làm việc, sáng tạo và nâng cao trình độ chuyên môn để hưởng mức khuyến khích xứng đáng với năng lực của mình.

Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Các chương trình khuyến khích tài chính hiện nay các doanh nghiệp thường áp dụng là:

+ Tăng lương tương xứng thực hiện công việc: dựa vào việc đánh giá thực hiện công việc và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Hình thức này thường đi kèm tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ



hoặc tăng lương theo thâm niên.

+ Đối với tập thể: trả lương theo sản phẩm tập thể, trả lương khoán, trả lương theo giờ tiêu chuẩn...

+ Tiền thưởng: chi trả một lần vào cuối năm cuối quý hoặc chi đột xuất để ghi nhận thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt công việc, hoàn thành trước thời hạn...

+ Phần thưởng: Thù lao một lần cho thành tích tốt của người lao động và có thể trả bằng hiện vật.

### ***1.2.3. Phúc lợi tài chính***

Phúc lợi là những khoản thù lao lao động do doanh nghiệp chi trả mà người lao động có thể nhận được một cách gián tiếp [17]. Phúc lợi bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích của người lao động như lương hưu, tiền cho những ngày lễ, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại, vị thế, cơ hội thăng tiến, lịch làm việc linh hoạt... Phúc lợi, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi kéo người có tài về làm việc cho doanh nghiệp. Hiện nay, khi tiền lương của người lao động ở mức cao thì doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp.

Phúc lợi có thể tiếp cận gồm 2 loại là phúc lợi tài chính và phúc lợi phi tài chính. Trong đó, phúc lợi tài chính là những phúc lợi do doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động dưới dạng lợi ích tài chính.

Phúc lợi tài chính được chia làm hai loại:

- Phúc lợi bắt buộc là các phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải chi trả theo đúng quy định của Pháp luật. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm các chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động bao gồm các chế độ hưu

trí, tử tuất; ốm đau, thai sản; trợ cấp thất nghiệp; chế độ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; bảo hiểm y tế...

- Phúc lợi tự nguyện là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp tự đưa ra, phù hợp với khả năng tài chính của mình cũng như năng lực của người lao động, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, an tâm công tác và gắn bó với công ty nhiều hơn. Bao gồm những loại như sau:

*Các phúc lợi bảo hiểm*

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

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

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

*Các phúc lợi bảo đảm*

+ Bảo đảm thu nhập: những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

+ Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

Ngoài ra, trong các doanh nghiệp lớn thì họ có thể tạo cho người lao động hưởng các chương trình phúc lợi khác nhiều hơn, đa dạng hơn như: xe đưa đón nhân viên, trợ cấp giáo dục, căng tin phục vụ bữa trưa miễn phí, các câu lạc bộ giải trí thể thao...

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Các nhân tố bên trong**

- *Quan điểm của lãnh đạo:* Các chế độ đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn vào quan điểm của Ban lãnh đạo. Các chính sách đãi ngộ có tốt hay không cũng do quan điểm tầm nhìn của người lãnh đạo. Nếu quan điểm của lãnh đạo coi NLD là yếu tố quyết định đến sự phát triển và đi tới thành công của doanh nghiệp thì các chính sách đãi ngộ của họ sẽ khác hẳn với đãi ngộ của những nhà quản trị có tư tưởng cũ kỹ. Doanh nghiệp muốn thu hút nhân tài, thì các nhà quản trị thường sẽ đưa những chính sách đãi ngộ tài chính cao hơn, đầy đủ hơn, đưa ra nhiều chính sách đa dạng hơn cho NLD. Mặt khác, lại có những nhà quản trị cho rằng đãi ngộ tài chính là không cần thiết, gây tốn kém chi phí, vì vậy họ chỉ thực hiện những chính sách mà pháp luật bắt buộc quy định về tương lương tối thiểu, đảm bảo trả lương làm thêm giờ theo đúng quy định...

- *Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực:* đây là bộ phận trực tiếp tư vấn, xây dựng, tham mưu cho lãnh đạo về đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp (tiền lương, các khuyến khích tài chính, phúc lợi trong doanh nghiệp). Vì vậy, họ có vai trò quan trọng trong hiệu quả của công tác đãi ngộ tại doanh nghiệp. Đội ngũ này là yếu tố chính đảm bảo cho việc phân phối thu nhập cho NLD được công bằng và hợp lý. Nếu đội ngũ này đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng thì họ sẽ đưa ra được các chính sách đãi ngộ hợp lý cho doanh nghiệp và mang lại hiệu quả cao khi áp dụng các chính sách đãi ngộ này. Ngược lại, nếu số lượng cán bộ làm công tác quản trị nhân lực thiếu, ít kinh nghiệm và trình độ chuyên môn thấp thì việc xây dựng các chế độ đãi ngộ tài chính sẽ không được tốt, các chế độ đãi ngộ họ đưa ra sẽ không phù hợp với doanh nghiệp dẫn đến việc trả lương, thưởng cho NLD không được công

bằng, không kích thích được NLD hăng say làm việc, không giữ chân được nhân tài. Điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận và sự phát triển chung của doanh nghiệp.

- *Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*: Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khác nhau thì có đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau, độ phức tạp kỹ thuật, điều kiện lao động khác nhau, vì vậy đòi hỏi thiết kế các chế độ đãi ngộ tài chính cũng phải khác nhau. Những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, tài chính..., sử dụng phần lớn lao động trí óc thường sẽ có những đãi ngộ tài chính cao hơn so với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, vận hành máy móc, với lao động chủ yếu là lao động chân tay, công nhân.

- *Khả năng tài chính, hiệu quả hoạt động sản xuất*: Tình hình tài chính của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến các chính sách đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp đó. Một doanh nghiệp có tình hình sản xuất kinh doanh tốt sẽ có điều kiện để thực hiện nhiều chế độ đãi ngộ cho nhân viên của mình như lương thưởng, tổ chức đi du lịch, nghỉ mát cho nhân viên,... và ngược lại, tình hình tài chính, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp kém thì việc thực hiện đãi ngộ tài chính trên có nhiều hạn chế. Lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng hàng năm của doanh nghiệp, khả năng tài chính chi trả cho hoạt động đãi ngộ.

- *Tổ chức công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp*: Công đoàn là tổ chức đại diện cao nhất cho quyền lợi của NLD. Công đoàn cũng là một thành viên trong hội đồng xây dựng các chế độ đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp. Người làm công tác công đoàn luôn lắng nghe, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng cho người lao động. Nên các ý kiến và đóng góp của tổ chức công đoàn cũng sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với việc đưa ra những chính sách đãi ngộ tài chính hợp lý và thu hút người lao động.

- *Đặc điểm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*: Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Các yếu tố quan trọng trong nhóm yếu tố này bao gồm

+ Trình độ, năng lực của bản thân người lao động: Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ. NLD có trình độ năng lực cao sẽ được hưởng đãi ngộ cao hơn người có trình độ năng lực thấp. Người có thành tích làm việc tốt sẽ được hưởng đãi ngộ cao hơn người có thành tích làm việc bình thường, hay không có thành tích gì trong công việc.

+ Nhu cầu cá nhân của người lao động: Nhu cầu thực tế của mỗi cá nhân đều khác nhau thậm chí đối với mỗi người trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau. Nhà quản trị phải có trách nhiệm xác định đúng đắn nhu cầu của cá nhân trong tổ chức, xác định những nhu cầu đúng đắn và khái quát hóa chúng để có thể thoả mãn đa số nhân viên.

+ Mục tiêu và quan niệm về giá trị cá nhân của nhân viên: Mục tiêu là giá trị mong đợi, là cái đích cần đạt đến của mỗi cá nhân, giá trị cá nhân là những yếu tố mà bản thân người lao động thấy quan trọng và thực sự có ý

nghĩa với họ. Trong quá trình thiết lập chính sách đãi ngộ, nhà quản trị cần thiết phải biết kết hợp mục tiêu và giá trị của cá nhân với mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp. Cần để người lao động hiểu được mục tiêu và giá trị cá nhân chỉ đạt được khi doanh nghiệp đạt được những yếu tố đó.

+ Kinh nghiệm và thâm niên công tác: Trước đây thâm niên là mấu chốt của mọi vấn đề lương bổng, đãi ngộ, thăng chức... Hiện nay quan điểm này đang dần thay đổi, thâm niên chỉ là một trong những yếu tố để xét đề bạt, thăng chức... Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ tài chính. Hầu hết các doanh nghiệp đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn nhân viên và xét lương bổng, đãi ngộ. Người có kinh nghiệm, thâm niên công tác lâu năm được hưởng đãi ngộ cao hơn người có ít hoặc không có kinh nghiệm và thâm niên công tác. Người công tác lâu năm ngoài việc có bậc lương cao hơn họ còn được hưởng khoản phụ cấp thâm niên, trợ cấp nhà ở...

+ Lòng trung thành: Những nhân viên trung thành, làm việc lâu năm tại doanh nghiệp được hưởng đãi ngộ cao hơn người khác, chủ yếu là dưới hình thức phúc lợi. Thời gian nghỉ được hưởng lương của họ sẽ dài hơn những người khác.

+ Tiềm năng của nhân viên: Những sinh viên trẻ tuổi mới tốt nghiệp ra trường tuy không có kinh nghiệm công tác nhưng họ lại vẫn được trả mức lương cao bởi họ có tiềm năng trở thành những người tài trong tương lai. Nhà quản trị giỏi là người nhìn thấy tiềm năng của người khác và biết cách sử dụng, phát huy tiềm năng đó phục vụ cho mục đích chung của doanh nghiệp

### ***1.3.2. Các nhân tố bên ngoài***

- *Pháp luật và các quy định của Chính phủ*: Pháp luật có những quy định cụ thể để bảo vệ quyền lợi người lao động như thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, các chính sách bảo hộ người lao động, quy định về mức lương tối thiểu, các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, mức độ độc hại trong môi

trường làm việc, chế độ phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, bảo hiểm xã hội đối với người lao động... Doanh nghiệp khi đưa ra các chính sách đãi ngộ tài chính cần phải xem xét vấn đề về mức tiền lương tối thiểu, các quy định về xây dựng thang bảng lương nhằm đảm bảo đưa ra những chế độ phù hợp, không trái quy định của pháp luật.

- *Tình hình phát triển của nền kinh tế xã hội*: Đó là nền kinh tế đang trên đà tăng trưởng hay suy thoái. Khi nền kinh tế đang trên đà tăng trưởng thì nhu cầu về lao động tăng, khiến cho các doanh nghiệp phải tăng mức đãi ngộ để thu hút và giữ gìn nguồn lao động. Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái nhu cầu về lao động giảm, cung lao động tăng các doanh nghiệp có thể giảm các chi cho tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi.

#### *Đối thủ cạnh tranh*

Thù lao tài chính của đối thủ cạnh tranh là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn cạnh tranh về nhân lực với đối thủ, cần nghiên cứu thù lao tài chính của đối thủ để có các quyết sách thù lao tài chính phù hợp nhằm giữ vững và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong môi trường toàn cầu hóa như hiện nay thì việc thu hút và giữ chân nhân tài càng quan trọng hơn khi các đối thủ cạnh tranh không còn chỉ có trong nước mà cả nước ngoài. Có một chế độ thù lao tài chính tốt là một trong những công cụ hữu hiệu để cạnh tranh với đối thủ.

### **1.4. Các tiêu chí đánh giá thù lao tài chính trong doanh nghiệp**

#### ***1.4.1. Mức độ hợp lý về cơ cấu các khoản thù lao tài chính trong hệ thống thù lao tài chính***

Khi xây dựng hệ thống thù lao nói chung và thù lao tài chính nói riêng, doanh nghiệp cần dựa vào quan điểm của chủ doanh nghiệp và đối tượng được chi trả lương để xây dựng hệ thống thù lao tài chính với kết cấu các

khoản cho phù hợp. Một hệ thống thù lao tài chính thường gồm các khoản như tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính. Vậy, cơ cấu từng khoản này như thế nào cho hợp lý để đảm bảo hài hòa lợi ích của doanh nghiệp và người lao động, từ đó kích thích động lực làm việc của người lao động. Cụ thể:

Tỷ trọng phân bổ giữa tiền lương, khuyến khích tài chính và các khoản phúc lợi tài chính phải xây dựng sao cho phù hợp, để vừa đảm bảo cho người lao động có một khoản ổn định để yên tâm công tác, vừa có tác dụng kích thích được người lao động nỗ lực trong công việc để đạt hiệu quả làm việc cao nhất. Qua đó, người sử dụng lao động dùng chính công cụ thù lao tài chính làm đòn bẩy tạo động lực cho người lao động và định hướng người lao động hướng làm việc hiệu quả hơn mang lại doanh thu, lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp.

Trong mỗi thời kỳ phát triển của từng doanh nghiệp mà lãnh đạo doanh nghiệp lựa chọn hệ thống thù lao tài chính khác nhau. Như thời kỳ cần tập trung ổn định sản xuất, với đơn hàng sẵn có nhiều thì sẽ lựa chọn tỷ trọng tiền lương chiếm tỷ lệ cao hơn, còn trong thời kỳ phải đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, tìm kiếm khách hàng thì cần tăng tỷ trọng khuyến khích tài chính để tăng chất lượng, hiệu quả, uy tín của doanh nghiệp.

Các chức danh công việc khác nhau thì cũng cần có kết cấu các khoản thù lao tài chính khác nhau, không nên sử dụng chung một hệ thống thù lao tài chính cho mọi đối tượng.

#### ***1.4.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao tài chính***

Như ta đã biết, người lao động có xu hướng so sánh tiền lương của mình với tiền lương của người khác trong doanh nghiệp. Khi người lao động thấy doanh nghiệp phân phối thù lao lao động nói chung và thù lao tài chính



nói riêng đảm bảo sự công bằng và hiệu quả thì người lao động sẽ yên tâm làm việc và nỗ lực hết mình để cống hiến, đóng góp cho doanh nghiệp. Ngược lại, họ có xu hướng đấu tranh để đòi lại sự công bằng trong phân phối thù lao tài chính của doanh nghiệp. Nếu điều này không được đáp ứng, họ có xu hướng rời bỏ công ty để tìm công ty có sự phân phối thù lao tài chính công bằng hơn. Do đó, khi xây dựng hệ thống thù lao tài chính, doanh nghiệp cần phân phối thù lao tài chính cho người lao động đảm bảo tính hiệu quả. Muốn vậy, hệ thống thù lao tài chính cần phản ánh đúng mức độ phức tạp của công việc, năng lực và hiệu quả làm việc. Khi đảm bảo được điều này thì sẽ đảm bảo được sự tương quan về thù lao tài chính giữa những người lao động trong doanh nghiệp theo mức độ phức tạp công việc, năng lực và hiệu quả làm việc của người lao động.

### ***14.3. Hệ thống thù lao tài chính rõ ràng, dễ hiểu***

Để người lao động hiểu và tính được các khoản thu lao tài chính của mình thì hệ thống thù lao tài chính cần đơn giản, dễ hiểu. Người lao động có tự tính được lương, thưởng, phúc lợi của mình thì mới có động lực để thúc đẩy cá nhân nỗ lực hoàn thành chỉ tiêu doanh thu. Cá nhân họ mới cảm nhận được việc doanh thu cao, bán hàng có đơn giá cao thì lương, thưởng mới cao.

Bên cạnh đó, công tác truyền thông hệ thống thù lao tài chính cũng giữ phần quan trọng trong việc đảm bảo để người lao động có thể hiểu được tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi mà mình nhận được. Có hiểu được các khoản thù lao tài chính mà mình nhận được, hiểu được cách tính như thế nào thì người lao động mới có động lực để làm việc và tìm các đề tăng năng suất lao động, từ đó tăng lương, thưởng cho chính bản thân mình.

Có nhiều hình thức để truyền thông quy chế lương như truyền thông trực tiếp, truyền thông online, truyền thông từ người đứng đầu mà ở đây tác giả muốn đề cập tới bộ máy cán bộ công đoàn, bộ phận đại diện cho người lao

động chính là đối tượng truyền thông quy chế lương tốt nhất cho người lao động nắm và hiểu quy chế lương.

#### ***1.4.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật***

Tìm hiểu và tuân thủ quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng hệ thống thù lao tài chính là việc làm bắt buộc. Doanh nghiệp cần lưu ý đến các vấn đề như mức lương tối thiểu Nhà nước quy định và lương thử việc, lương thời vụ, lương trong kỳ thai sản, ốm đau, nghỉ việc, các quy định về tiền thưởng và các khoản phúc lợi... Tuân thủ quy định về tính đóng hưởng bảo hiểm, quy định về thuế thu nhập cá nhân.

Các chính sách nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng phải tuân thủ theo quy định của Luật lao động, như: Quy định thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, mức lương đóng bảo hiểm xã hội...

Quá trình xây dựng, phải có ý kiến của tổ chức công đoàn, đồng thời Hội đồng lương, thưởng của Công ty cũng cần có Chủ tịch công đoàn là thành viên. Hệ thống thù lao tài chính khi xây dựng phải được công khai tới mọi người lao động thông qua các hình thức như truyền thông trực tiếp, gửi tài liệu hoặc hội thảo nhóm để người lao động hiểu được lương của mình được chi trả như thế nào, đã đúng quy định pháp luật hiện hành hay chưa.

#### ***1.4.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động***

Hiện nay các doanh nghiệp đang phải cạnh tranh rất lớn trong vấn đề thu hút và giữ chân lao động. Do đó, để thu hút và giữ chân lao động giỏi thì hệ thống thù lao tài chính phải có tác dụng thúc đẩy năng suất chất lượng và hiệu quả sản xuất kinh doanh, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi phải có tính cạnh tranh, để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao vào làm việc cho doanh nghiệp. Cụ thể:

Dù động cơ làm việc của người lao động là gì đi nữa, hầu hết đều

không thể nào bỏ qua yếu tố “tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi” được. Vậy, xem nhẹ tầm quan trọng của thù lao tài chính để tạo ra động lực thúc đẩy cho nhân viên là một sai lầm. Người lao động chủ yếu lựa chọn công việc này hay công việc khác có một phần lớn tác động bởi các khoản phúc lợi tài chính mà họ nhận được từ công việc. Thực tế cho thấy, người lao động có xu hướng so sánh tiền lương, thu nhập của mình với tiền lương, thu nhập của vị trí tương đương trên thị trường. Khi người lao động cảm thấy tiền lương, thu nhập của mình thấp hơn so với mức tiền lương, thu nhập của công việc tương đương trên thị trường thì họ có xu hướng đấu tranh để đòi mức tiền lương, thu nhập ngang bằng với mức lương của thị trường, nếu không được đáp ứng, họ có thể ra đi để tìm công việc ở doanh nghiệp có mức lương cạnh tranh hơn.

Vậy một hệ thống thù lao tài chính được đánh giá là tốt nếu tiền lương, thu nhập người lao động nhận được đúng với công sức của họ đóng góp và có tính cạnh tranh với mức lương trên thị trường. Vậy hệ thống thù lao tài chính phải gắn tiền lương với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (doanh thu, sản lượng) và hiệu quả làm việc của người lao động. Đồng thời, hệ thống thù lao tài chính cũng phải có tác dụng thu hút ứng viên từ thị trường lao động và giữ chân người tài cho doanh nghiệp.

## **1.5. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của một số công ty***

#### ***1.5.1.1. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Vũng Áng***

Hiện nay, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Vũng Áng đang áp dụng chính sách thù lao tài chính thông qua tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi một cách chuyên nghiệp và có hiệu quả, cụ thể:

Công ty đang áp dụng trả lương theo mức độ phức tạp công việc và kết quả thực hiện công việc. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng cụ thể, hệ số đánh giá rõ ràng và có sự đánh giá toàn diện. Việc đánh giá được tiến hành một tháng một lần và có xếp loại đánh giá, tương ứng với đó là các hệ số gắn với từng mức độ. Với việc áp dụng đánh giá vào trả lương, tiền lương được trả xứng đáng với kết quả của người lao động, bên cạnh đó cũng nhìn nhận năng lực của họ điều chỉnh như thế nào để phù hợp với vị trí đang thực hiện. Cụ thể, lương của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Vũng Áng gồm 2 phần là:  $TL = TL1 + TL2$  (trong đó, tiền lương 1 là tiền lương cứng gắn với mức độ phức tạp công việc; TL2 là tiền lương mềm gắn với hiệu quả làm việc của người lao động)

Về chế độ tiền thưởng, Công ty thực hiện khá tốt, các tác dụng kích thích cao đối với người lao động. Công ty áp dụng nhiều hình thức tiền thưởng: tiền thưởng cho sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao, lao động giỏi, các khoản thưởng nhân dịp ngày lễ, Tết. Và trong công tác khen thưởng, sự công bằng luôn là một yếu tố được quan tâm. Các khuyến khích tài chính thông qua thưởng gắn với nội dung và tính chất công việc giúp người lao động nhận được kết quả tương xứng với năng lực.

Bên cạnh đó, Công ty còn thực hiện tốt đối với thù lao tài chính gián tiếp cho người lao động. Các khoản phụ cấp, phúc lợi như xăng xe, điện thoại, hỗ trợ nhà ở, ăn trưa, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế ... của cán bộ công nhân viên được Công ty đảm bảo một cách đầy đủ và kịp thời.

Không chỉ quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên mà Công ty còn rất quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động. Trong Công ty,

công việc được phân công một cách hợp lý, phù hợp với người lao động. Khi làm việc, nhân viên được sự quan tâm, coi trọng của cán bộ quản lý trong Công ty nên làm việc hăng say. Hoàn thành tốt công việc, nhân viên có được niềm vui trước lời khen ngợi của cấp trên. Ngoài ra, môi trường làm việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty cũng được quan tâm và xây dựng, đáp ứng được những nhu cầu cần thiết của công nhân viên. Đó là một tổng thể hài hoà giữa các yếu tố: quan hệ cấp trên – cấp dưới thân thiết, quan hệ đồng nghiệp chan hoà đoàn kết, điều kiện làm việc thoải mái, sử dụng thời gian linh hoạt chủ động...

Chính sự quan tâm rất thiết thực từ phía Ban giám đốc tới đời sống vật chất tinh thần của cán bộ công nhân viên như vậy đã làm cho họ thêm cố gắng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

#### *1.5.1.2. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Nam định*

Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Nam định là đơn vị thành viên của Tổng công ty dầu Việt Nam.

Trong quá trình phát triển, PIACOM đã góp phần to lớn vào sự nghiệp hiện đại hóa ngành Xăng dầu Việt Nam mà PV OIL đi tiên phong.

Trong quá trình xây dựng hệ thống thù lao tài chính, Công ty đã đánh giá đúng vai trò của thù lao tài chính và tuân thủ quy định của Nhà nước về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp phúc lợi, bảo hiểm.

- Phân phối tiền lương của Công ty được chia thành hai phần là tiền lương cố định và tiền lương hiệu quả đã đảm bảo được tính thường xuyên, ổn định của hệ thống tiền lương, đảm bảo cho người lao động yên tâm làm việc (theo tiền lương cố định), đồng thời tiền lương gắn với hiệu quả làm việc nhằm kích thích người lao động tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả làm việc để được hưởng lương hiệu quả cao hơn.

Trong đó, tiền lương cố định được xác định như sau:

$$TL_{cd} = \frac{L_{cdcv}}{N_{cd}} \times N_{tt} \times K \times I$$

Trong đó:

- $TL_{cd}$ : Tiền lương cố định hàng tháng trả theo từng vị trí
- $L_{cdcv}$ : Lương chức danh công việc từng vị trí
- $N_{cd}$ : Số ngày làm việc theo chế độ trong tháng
- $N_{tt}$ : Số ngày làm việc thực tế (bao gồm ngày nghỉ chế độ hưởng nguyên lương)
- $K$ : Hệ số hoàn thành công việc của NLD
- $I$ : Tỷ lệ lương cố định/ hiệu quả

Tiền lương cố định được xác định như sau:

$$TL_{HQ} = \frac{L_{cdcv}}{N_{cd}} \times N_{tt} \times K_{bq} \times I \times \text{Số tháng} \times HS_{hq}$$

Trong đó:

- $TL_{HQ}$ : Tiền lương hiệu quả
- $L_{cdcv}$ : Lương chức danh công việc từng vị trí
- $N_{cd}$ : Số ngày làm việc theo chế độ trong tháng
- $N_{tt}$ : Số ngày làm việc thực tế (bao gồm ngày nghỉ chế độ hưởng nguyên lương)
- $K_{bq}$ : Hệ số hoàn thành công việc bình quân
- $I$ : Tỷ lệ lương cố định/ hiệu quả
- $HS_{hq}$ : Hệ số hiệu quả, xác định căn cứ vào tỷ lệ hoàn thành kế hoạch theo nguyên tắc mỗi 1% vượt kế hoạch thì tiền lương tăng 0,8%

**Đối với lao động trực tiếp:**

$$TL_{tt} = \text{Tổng quỹ điểm tích lũy} \times \text{Đơn giá tiền lương trên điểm}$$

Trong đó:

- **Tổng quỹ điểm tích lũy**: là tổng số điểm NLD có được khi tham gia các dự án

$$- \text{Đơn giá tiền lương trên điểm} = \frac{\text{Tổng quỹ lương hiệu quả khối trực tiếp}}{\text{Tổng số điểm lũy kế}}$$

- Quy chế lương cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu đảm bảo ổn định đời sống cho người lao động. Đối với mức TL tối thiểu Công ty đang áp dụng là ở mức cao hơn mặt bằng chung. Mức tiền lương tối đa được áp dụng cho các vị trí chuyên gia với những yêu cầu về trình độ chuyên môn đặc biệt đủ sức thu hút và giữ chân những vị trí quan trọng này.

- Công ty đã tuân thủ đúng quy định của pháp luật đối với việc thu nộp bảo hiểm theo lương thực tế; thu nộp các khoản khấu trừ thuế theo quy định và được quy định rõ trong quy chế trả lương theo các khoản phải tính đóng và hưởng bảo hiểm.

- Công ty đã chủ động xây dựng hệ thống thang bảng lương theo nghị định 49/2013/NĐ-CP của chính phủ, thay thế hệ thống bảng lương theo Nghị định 204/2005/NĐ-CP của Chính phủ (đã hết hiệu lực). Việc áp dụng cơ chế trả lương do NSDLĐ tự quyết định đã xóa bỏ được những ràng buộc của quy định trả lương theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ mức lương theo hệ số, tăng lương theo thâm niên, thời hạn tăng lương dài...Mức lương của NLD khi được thỏa thuận lại theo bảng quy chế mới đều tăng khoảng 30%, góp phần cải thiện thu nhập hiện tại và nâng cao chất lượng cuộc sống của NLD khi ốm đau, hưu trí do họ có đóng góp cao vào quỹ bảo hiểm xã hội.

- Việc tăng giảm lương của NLD được thực hiện thường xuyên phụ thuộc vào kết quả SXKD, Công ty có thể quyết định xét tăng lương định kỳ hoặc điều chỉnh khi NLD đảm nhận thêm công việc, hoặc thể hiện được năng lực công tác đối với nhiệm vụ được giao thông qua bảng báo cáo kết quả thực hiện công việc tháng được cấp quản lý trực tiếp đánh giá trình Giám đốc xem xét thỏa thuận lương...tạo động lực để NLD có ý thức trách nhiệm hơn với công việc và năng suất lao động cá nhân.

- Với cơ chế trả lương mới tạo cơ hội cởi mở cho NLĐ được thỏa thuận lại lương với NSDLĐ gắn việc trả lương theo cơ chế thị trường.

- Việc xác định nguồn hình thành quỹ TL bám sát vào điều kiện thực tế tình hình SXKD của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước.

### *1.5.1.3. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống thù lao tài chính của Công ty cổ phần Xây lắp Dầu Khí*

Công ty cổ phần Xây lắp Dầu Khí thực hiện trả lương theo thành 2 phần, bao gồm; Phần 1 là trả theo lương cứng, gắn với mức độ phức tạp công việc và phần 2 là Trả lương theo hiệu quả - kết quả hoàn thành công việc (Pay for Performan).

Phần 1: được xây dựng dựa vào giá trị công việc. Việc đánh giá giá trị công việc được xây dựng trên phương pháp khoa học, xác định các yếu tố đánh giá giá trị công việc rõ ràng, cụ thể, xây dựng được các cấp độ của các yếu tố. Điều này, giúp cho quá trình đánh giá được dễ dàng, thuận tiện và chính xác.

Phần 2: Trả lương theo kết quả thực hiện công việc của nhân viên, thực hiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc theo KPIs. Đây là một trong những phương pháp tiên tiến hiện nay được nhiều doanh nghiệp áp dụng.

Hai phần P1 và P2 lại được xác định từ quỹ lương phân bổ cho các bộ phận/đơn vị gắn với hiệu quả làm việc của từng đơn vị. Cụ thể, cách xác định tiền lương của Công ty cổ phần Xây lắp Dầu Khí như sau:

Phương pháp trả lương mới được thể hiện ở công thức tính lương sau:

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

Trong đó:

- $TL_i$  là tiền lương của người i nhận được
- $TL_{1i}$ : là tiền lương cơ bản (Tiền lương trả lần 1).
- $TL_{2i}$ : Là tiền lương 2 hay tiền lương hiệu quả



$TL_{1i}$  được tính như sau:

$$TL_{1i} = \frac{Kbi \times MLmin}{N_{CD}} \times N_i$$

Trong đó:

- + Kbi là hệ số lương được xếp theo bảng lương chức danh mới xây dựng (Quy định trong Bảng 3.2 - Bảng lương cơ bản)
- + MLmin là mức lương tối thiểu vùng
- +  $N_i$  là ngày công làm việc thực tế của người lao động i (Theo kết quả bảng chấm công hàng tháng)
- +  $N_{CD}$ : Ngày công chế độ do Công ty quy định
- + Quỹ lương lần 1 hay quỹ lương cứng là  $F_C = \sum TL_{1i}$
- Tiền thưởng theo hiệu quả làm việc được tính từ quỹ khen thưởng được duyệt và được tính theo hệ số lương chức danh với ngày công làm việc thực tế trong tháng và hệ số hiệu quả làm việc của từng người lao động.

$$TL_{2i} = \frac{F_{HQ}}{\sum N_i \times H_{hqi} \times H_{CDi}} \times N_i \times H_{hqi} \times H_{CDi}$$

Trong đó:

- $TL_{2i}$ : là tiền hiệu quả của người lao động i;
- $F_{HQ}$  là quỹ lương hiệu quả của phòng ( $F_{HQ} = F - F_C - F_{PC}$ )
- $F$  là quỹ lương được giao khoán, có tính đến hiệu quả SXKD của Công ty và hiệu quả làm việc của phòng (như giải pháp 2 đưa ra)
- $H_{CDi}$ : là Hệ số chức danh công việc của người lao động i theo bảng hệ số chức danh mới xây dựng (Quy định tại Bảng 3.2 - Bảng hệ số chức danh);
- $N_i$ : là số ngày làm việc thực tế trong tháng của người lao động i (theo bảng chấm công hàng tháng).

$H_{hqi}$ : Là hệ số hiệu quả làm việc được đánh giá theo KPIs của công ty.

Như vậy, hệ thống tiền lương như trên đã góp phần đảm bảo tính ổn

định khi có tiền lương cứng gắn với vị trí công việc và ngày công thực tế; và có phần lương mềm gắn với hiệu quả hoạt động của phòng và hiệu quả làm việc của từng người theo kết quả đánh giá KPIs.

Ngoài tiền lương, công ty cổ phần xây lắp Dầu khí cũng thực hiện các khoản khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính cho người lao động. Cụ thể:

*Về khuyến khích tài chính:* Khuyến khích tài chính thông qua các khoản tiền thưởng gắn với nội dung và tính chất công việc giúp NLĐ nhận được kết quả tương xứng với năng lực. Công ty đang áp dụng nhiều phương thức thưởng khác nhau động viên kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động như: thưởng nhân viên có thành tích xuất sắc của phòng, ban theo định kì hàng tháng; thưởng nhân viên có sáng kiến trong quá trình làm việc; thưởng cá nhân, tập thể có thành tích vượt trội trong các đợt thi đua được Công ty phát động.

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

### ***1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Xây lắp Dầu khí Hà Nội***

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các công ty khác cùng lĩnh vực để hoàn thiện thù lao tài chính là công việc hết sức cần thiết. Do thù lao tài chính là một công cụ quan trọng để phát huy tối đa năng lực của người lao động, giúp họ đảm bảo cuộc sống và yên tâm gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Dựa trên nền tảng có sẵn, đòi hỏi đơn vị tiếp thu thêm các kinh nghiệm để học hỏi thêm cái mới nhưng vẫn hài hòa với mục tiêu phát triển

của mình. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của công ty cổ phần Xăng dầu Vũng Áng và công ty cổ phần Xây Lắp Dầu Khí, có thể rút ra một số bài học cho công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội như sau:

Để làm tốt được công tác thù lao tài chính cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty. Ban lãnh đạo cần đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế thù lao chính rõ ràng, minh bạch để người lao động ủng hộ, tin tưởng công ty và yên tâm công tác.

Công ty cần xây dựng thang bảng lương, thưởng, thực hiện quy chế lương phù hợp; đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của người lao động, tạo điều kiện để người lao động làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho công ty. Hệ thống tiền lương nên phân chia thành 2 phần, phần cứng và phần mềm để vừa đảm bảo tính ổn định, vừa gắn với hiệu quả làm việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của phòng ban, đơn vị trong công ty.

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

Về phúc lợi, Công ty cần duy trì tốt việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc, theo sát với các quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi cơ bản của người lao động, bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại khác để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho công ty. Đối với ngành nghề có tính độc hại, cần có phụ cấp độc hại. Ngoài ra, cần có chế độ ăn trưa,

phụ cấp xăng xe, điện thoại và các khoản phúc lợi khác để đảm bảo đời sống và điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI**

### **2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

Tên công ty: Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội.

Tên tiếng Anh: Petrovietnam Oil Ha Noi Joint Stock Company PVOIL Hà Nội

Tên viết tắt: PVOIL Hà Nội

Trụ sở chính tại: Số 194 phố Thái Thịnh - phường Láng Hạ - quận Đống Đa - Hà Nội

Website: <http://pvoilhanoi.com.vn>

Ngày 01/12/2010, công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội được Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0105029292 và chính thức đi vào hoạt động, đánh dấu bước chuyển mình mạnh mẽ qua một thời gian dài là đơn vị hạch toán phụ thuộc sang đơn vị hạch toán độc lập.

#### *\* Về lĩnh vực kinh doanh*

Nghành nghề lĩnh vực chính của công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội là kinh doanh xăng dầu. Cụ thể các hoạt động kinh doanh chính, bao gồm:

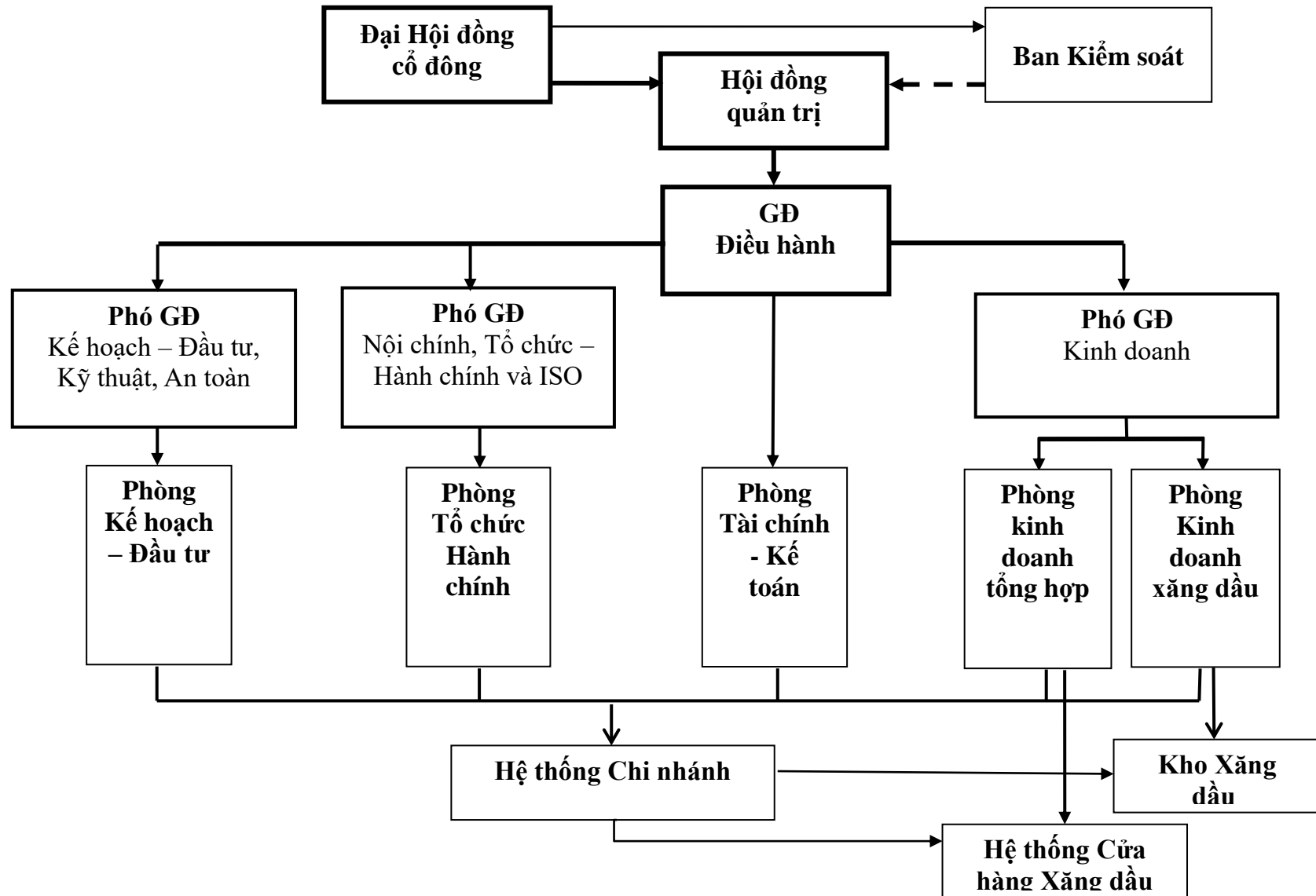
- + Kinh doanh xăng dầu
- + Kinh doanh dầu mỡ nhờn
- + Kinh doanh vận tải: Vận tải xăng dầu thông qua các đội xe Sitec
- + Kinh doanh khác: Kinh doanh các dịch vụ phụ trợ tại các cửa hàng xăng dầu (kinh doanh bảo hiểm ô tô xe máy, mũ bảo hiểm) nhằm phục vụ tốt

nhất nhu cầu của khách hàng, tận dụng được cơ sở vật chất hiện có, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của công ty.

**\* Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty**

Bộ máy tổ chức công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội được thể hiện trong sơ đồ 2.1 sau đây:

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội



(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Theo mô hình tổ chức này, bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội bao gồm:

### **Ban điều hành**

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

+ Chủ tịch HĐQT Công ty: Là người đứng đầu Công ty, thay mặt HĐQT thực hiện các chức năng nhiệm vụ của Chủ tịch HĐQT theo điều lệ doanh nghiệp.

+ Tổng giám đốc Công ty: là người đại diện theo pháp luật của Công ty, có thẩm quyền điều hành hoạt động hàng ngày của Công ty theo mục tiêu, kế hoạch phù hợp với điều lệ hoạt động và các nghị quyết, quyết định của HĐQT. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước HĐQT và pháp luật về việc thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

+ Phó tổng giám đốc: thực hiện công việc theo sự phân công của Giám đốc trong một hoặc một số lĩnh vực công tác được giao. Trong phạm vi công việc được giao, Phó Giám đốc chủ động giải quyết, đối với những công việc ngoài phạm vi ủy quyền hoặc mang tính chất phức tạp thì cần phải xin ý kiến của Giám đốc trước khi quyết định. Cụ thể, phó tổng giám đốc phụ trách tài chính kế toán sẽ chủ động chỉ đạo bộ phận tài chính kế toán, giải quyết các công việc về tài chính kế toán; phó tổng giám đốc phụ trách kinh doanh sẽ chỉ đạo các hoạt động kinh doanh, xây dựng chiến lược kinh doanh, chỉ đạo phòng kinh doanh triển khai các hoạt động kinh doanh; phó tổng giám đốc phụ trách thi công sẽ chỉ đạo các hoạt động thi công; phó tổng giám đốc phụ trách kỹ thuật chỉ đạo phòng kỹ thuật đảm bảo an toàn kỹ thuật.



+ Kế toán trưởng: Là người điều hành hệ thống tài chính kế toán của Công ty thực hiện đúng theo quy định. Chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo Công ty, cơ quan chủ quản và Nhà nước.

**Khôi phòng/ban gián tiếp:**

(1) **Phòng Tổ chức - Hành chính:** Thực hiện chức năng Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Công ty và triển khai các hoạt động trong các lĩnh vực: Công tác tổ chức, nhân sự; lao động tiền lương, chế độ chính sách, tuyển dụng - đào tạo. Công tác hành chính quản trị, văn thư lưu trữ, lễ tân, đối nội, đối ngoại. Công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, bảo vệ nội bộ. Công tác thư ký tổng hợp, giúp việc Hội đồng quản trị và Ban giám đốc, Người đại diện phân vốn tại Công ty trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của từng tổ chức. Công tác pháp chế; truyền thông;

(2) **Phòng Kế hoạch - Đầu tư:** Tham mưu Giám đốc Công ty và triển khai các hoạt động trong các lĩnh vực: Công tác kế hoạch tổng hợp toàn Công ty. Công tác quản lý đầu tư xây dựng cơ bản và phát triển hệ thống. Công tác nhận dạng thương hiệu; Quản lý kỹ thuật máy móc thiết bị và mua bảo hiểm tài sản toàn Công ty. Công tác an toàn, môi trường, phòng chống cháy nổ và phòng chống lụt bão toàn Công ty.

(3) **Phòng Tài chính - Kế toán:** - Tham mưu Giám đốc Công ty và triển khai các hoạt động trong các hoạt động quản lý tài chính, kế toán, quản lý vốn, tài sản, tính toán hiệu quả kinh tế các phương án kinh doanh, kiểm soát chi phí hoạt động toàn Công ty. Tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát công tác kế toán trong toàn Công ty.

(4) **Phòng Kinh doanh Xăng dầu:** Tham mưu Giám đốc Công ty và triển khai các hoạt động trong công tác hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh; xây dựng cơ chế chính sách bán buôn xăng dầu toàn Công ty; quản lý hệ thống Tổng đại lý/ đại lý, khách hàng công nghiệp lớn; triển khai hoạt

động tái xuất, chuyển khẩu xăng dầu. Xây dựng hệ thống kênh phân phối và kinh doanh sản phẩm dầu mỏ trong nước và quốc tế. Công tác đảm bảo nguồn hàng và quản lý hàng hóa phục vụ kinh doanh toàn Công ty. Chủ trì đầu mối trong quản lý các hoạt động của Kho xăng dầu Bắc Giang.

**(5) Phòng Kinh doanh Tổng hợp:** Đầu mối thiết lập cơ chế, chính sách, quản lý và phát triển hệ thống kinh doanh bán lẻ, vận tải và các loại hình kinh doanh khác của Công ty. Trực tiếp triển khai các hoạt động thuộc Công tác tạo nguồn hàng dầu mỡ nhờn toàn Công ty. Công tác kỹ thuật xăng dầu; An toàn - Môi trường và phòng chống cháy nổ, phòng chống lụt bão tại các CHXD trực thuộc và xe Sitec vận chuyển xăng dầu. Công tác tìm kiếm cơ hội đầu tư phát triển hệ thống Cửa hàng xăng dầu dưới hình thức thuê, mua.

### **2.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

Để đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững của Công ty, nguồn nhân lực của Công ty cũng đang ngày càng phát triển về cả số lượng và chất lượng. Hiện nay, Công ty có 338 cán bộ công nhân viên đã được ký kết Hợp đồng lao động theo Bộ luật Lao động, gồm:

+ 118 cán bộ nhân viên khối văn phòng Công ty được đào tạo trong và ngoài nước với đầy đủ các chuyên ngành như: kỹ sư, Kinh tế vận tải, kỹ thuật viên, Kinh doanh, Tài chính kế toán, Quản trị nhân lực, Luật, Ngoại ngữ,...

+ 220 công nhân bán xăng tại các cửa hàng xăng dầu,....

Tỷ trọng lao động nam chiếm 75,07% trong tổng số lao động (tương ứng với 253 người). Đó là do đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty là ngành vận tải đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe, đảm nhận các công việc liên quan đến kỹ thuật, mặt khác đặc thù công việc nặng nhọc, độc hại. Vì vậy cơ cấu lao động trong đó lao động nam chiếm tỉ lệ lớn như vậy là hoàn toàn phù hợp.

Cơ cấu lao động của Công ty theo tuổi và thâm niên công tác được thể hiện qua bảng sau:

Lao động có thâm niên nghề <2 năm chiếm tỉ lệ nhỏ nhất là 14.12 % và lao động có thâm niên nghề từ 2- 5 năm chiếm tỉ lệ cao nhất (68,15%). Qua đó có thể nhận thấy lực lượng lao động của Công ty luôn hướng tới sự gắn bó lâu dài với Công ty.

Lực lượng lao động ngày một trẻ hóa, đa số được qua đào tạo trong các trường đại học, cao đẳng và công nhân kỹ thuật, có sức khỏe, nhiệt tình, năng động song Công ty vẫn thiếu người có thâm niên, tay nghề lâu năm trong lĩnh vực tư vấn thiết kế, thi công xây dựng.

**Bảng 2.1. Cơ cấu lao động Công ty theo độ tuổi và thâm niên công tác tính đến tháng 31/12/2020**

TT	Độ tuổi	Số lượng	Tỉ lệ % so với tổng cộng	Thâm niên công tác tại Công ty					
				< 2 năm		2 – 5 năm		>5 năm	
				Số lượng	Tỉ lệ % so với tổng cộng	Số lượng	Tỉ lệ % so với tổng cộng	Số lượng	Tỉ lệ % so với tổng cộng
1	<35	230	68.14	46	12.74	167	50.69	17	4.71
2	35- 45	74	21.88	3	0.83	43	13.3	28	7,76
3	> 45	34	9.98	2	0.55	13	4.16	19	5.26
<b>4</b>	<b>Tổng</b>	<b>338</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>14.12</b>	<b>223</b>	<b>68.15</b>	<b>64</b>	<b>37.73</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Đặc điểm cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội được thể hiện ở Bảng 2.2 dưới đây:

**Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo**

Chỉ tiêu	2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Trên Đại học	94	28.5	107	32.2	125	36.9
Đại học	157	47.6	135	40.7	115	33.9
Cao đẳng	59	18	63	18.9	63	18.6
Trung cấp nghề	19	5.9	27	8.2	36	10.6
Chưa qua đào tạo	0	0	0	0	0	0
<b>Tổng số</b>	<b>329</b>	<b>100</b>	<b>332</b>	<b>100</b>	<b>338</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.2 trên, ta thấy nguồn lao động tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội được đào tạo rất cơ bản. Tỷ lệ đào tạo cao học tăng đều mỗi năm - năm 2018: 28,5%; năm 2019 tăng 3,7% so với năm 2018, năm 2020 tăng 4,7% so với năm 2019. Số qua đào tạo từ trung cấp trở lên ngày càng tăng và ở Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội không có lao động không qua đào tạo. Số lao động trung cấp nghề phần lớn là công nhân bán xăng, các nhân viên lái xe, ...

Với tỷ lệ cơ cấu đào tạo nguồn nhân lực hiện tại, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội sẽ thuận lợi trong việc phát triển theo định hướng kinh doanh trong thời gian tới.

## **2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

Thù lao tài chính đối với người lao động tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội gắn liền với kết quả kinh doanh, chuyên môn và chất lượng dịch vụ của mỗi nhân viên, song vẫn luôn đảm bảo thu nhập của cán bộ nhân

viên có tính cạnh tranh đối với các đơn vị cùng ngành nghề. Công ty cam kết thực hiện đầy đủ các chính sách chế độ theo Luật lao động hiện hành như chế độ về Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, trang bị đồng phục và bảo hộ lao động, bảo hiểm tai nạn con người,... thực hiện chế độ khen thưởng nhân dịp các ngày Lễ, Tết tùy theo kết quả kinh doanh.

### ***2.2.1. Thực trạng về tiền lương***

#### *Phân phối quỹ lương:*

Theo quy chế lương của Công ty, việc sử dụng quỹ tiền lương của công ty như sau:

a. Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho người lao động bằng 85%. Quỹ tiền lương này được sử dụng như sau:

- Trả lương cho bộ phận quản lý và bộ phận gián tiếp theo chức danh công việc.

- Trả lương cho bộ phận trực tiếp theo năng suất, mức độ đóng góp của từng người lao động.

b. Quỹ khen thưởng từ quỹ lương bằng 5%: Quỹ khen thưởng dùng để khen thưởng, động viên khuyến khích những tập thể, các nhân trong Công ty có nhiều thành tích như: hoàn thành công việc trước hoặc đúng thời hạn, đạt chất lượng tốt, tiết kiệm chi phí, sáng tạo trong công việc, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Tổng Giám đốc Công ty sẽ quyết định việc sử dụng Quỹ khen thưởng.

c. Quỹ dự phòng: bằng 10%

Qua quy định phân bổ nguồn quỹ TL của Công ty cho thấy, về cơ bản Công ty đã chia tổng quỹ TL thành các quỹ thành phần, đảm bảo quy định pháp luật và phân bổ phù hợp với mục đích sử dụng quỹ tiền lương của Công ty. Trong đó, quỹ lương trả trực tiếp cho NLĐ (85%) cao hơn so với quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó cũng đã có quỹ khen thưởng từ quỹ lương nhằm

tác dụng kích thích, tạo động lực cho NLĐ nâng cao hiệu quả làm việc, tích cực đóng góp sáng kiến cho hoạt động SXKD và để đảm bảo ổn định thu nhập của người lao động, Công ty cũng đã trích quỹ dự phòng là 10%. Với Công ty hoạt động trong lĩnh vực xây lắp theo các đơn đặt hàng trong ngành xăng dầu và khai thác các hoạt động xây lắp ngoài ngành xăng dầu, thực hiện đầu tư và khai thác bất động sản thì việc trích quỹ dự phòng 10% như vậy là hợp lý và đúng quy định pháp luật.

*Cách tính lương của Công ty:*

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

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

-  $TL_{1i}$ : là tiền lương chính được tính theo hệ số lương cơ bản, mức lương tối thiểu vùng và ngày làm việc thực tế và được tính cụ thể theo công thức sau:

$$TL_{1i} = \frac{K_{bi} \times ML_{min}}{N_{CD}} \times N_i$$

Trong đó:

- +  $K_{bi}$  là hệ số lương cơ bản (lương cứng)
- +  $N_i$  là ngày công làm việc thực tế của người lao động  $i$  (Theo kết quả bảng chấm công hàng tháng)
- +  $N_{CD}$ : Ngày công chế độ tháng do công ty quy định
- $TL_{2i}$ : là tiền lương hiệu quả, được thực hiện trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, của đơn vị và hiệu quả làm việc của mỗi người.

$$TL_{2i} = \frac{Q_i - Q_1}{\sum_{i=1}^n (K_{CDi} \times N_i \times H_i)} \times (K_{CDi} \times N_i \times H_i)$$

Trong đó:

-  $K_{CDi}$  là hệ số chức danh công việc của người thứ  $i$  để tính lương hiệu quả (được xác định theo từng chức danh) (Hay có thể gọi là hệ số lương hiệu quả)

-  $N_i$  là số ngày công làm việc thực tế trong tháng của người thứ  $i$ .

-  $H_i$  là hệ số đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động  $i$ , được đánh giá theo hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc hàng tháng.

-  $Q_i$  là tổng quỹ tiền lương của đơn vị (phòng, ban) theo hiệu quả sản xuất kinh doanh.

-  $Q_1$  là Quỹ tiền lương cơ bản và được xác định:  $Q_1 = \sum TL_{1i}$

b) Thời gian trả lương

Tiền lương hàng tháng của người lao động được trả một lần vào trước ngày 10 của tháng kế tiếp.

**\* Về phụ cấp lương:**

Công ty đang áp dụng các loại phụ cấp sau;

a) Phụ cấp không ổn định: cho lái xe áp dụng cho lái xe thường xuyên làm việc không ổn định về giờ giấc và là khoản tiền lương thay thế cho tiền lương làm thêm giờ được áp dụng theo lương chức danh, cụ thể như sau:

- Mức phụ cấp: 0,5;

- Mức phụ cấp trên được tính theo mức lương chức danh tối thiểu hệ số 1 (M1);

- Không áp dụng phụ cấp này đối với nhân viên vận tải xăng dầu.

b) Phụ cấp vượt khung: Trường hợp CBCNV có thời gian giữ mức cao nhất của cấp bậc lương thì được xem xét hưởng chế độ phụ cấp vượt khung với tỷ lệ cứ 2 năm tăng 1% nhưng tối đa không vượt quá 5% theo mức lương chức danh đang hưởng cho đến khi nghỉ hưu hoặc chuyển công việc khác.

c) Các khoản phụ cấp khác: Tùy theo tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, theo từng thời điểm, Giám đốc Công ty có thể ban hành mức phụ cấp cho các đối tượng được hưởng.

d) Phụ cấp/Thù lao kiêm nhiệm: Tiền thù lao cho các chức danh kiêm nhiệm đối với công tác chuyên môn đang hưởng lương tại Công ty được tính trên phần lương chức danh công việc, đối với các trường hợp khác kiêm nhiệm nhiều chức danh công thì hưởng mức thù lao cao nhất. Mức thù lao kiêm nhiệm được chi trả căn cứ vào mức lương chức danh tối thiểu hệ số M1 do Giám đốc quy định.

#### **\* Lương làm thêm giờ/ca 3**

Khi người lao động làm thêm hoặc làm ca 3 cũng được công ty quy định và tính trả đủ cho người lao động, cụ thể quy định như sau:

##### a) Lương thêm giờ

- Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%;
- Vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất bằng 200%;
- Vào ngày nghỉ lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300% chưa kể tiền lương ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với người lao động hưởng lương ngày.

- Trường hợp người lao động được nghỉ bù những giờ làm thêm thì chỉ được hưởng phần chênh lệch 50% tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm nếu làm thêm giờ vào ngày bình thường; 100% nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần; 200% nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ Lễ, Tết.

##### b) Lương ca 3

Người lao động làm việc vào ban đêm, thì được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc của ngày làm việc bình thường.



Người lao động làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài việc trả lương theo quy định tại khoản a, mục 3 Điều này, người lao động còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc làm vào ban ngày.

Như vậy, công ty đã thực hiện trả lương cho người lao động theo 2 phần là lương cứng và lương mềm. Phần lương cứng để đảm bảo người lao động ổn định và yên tâm làm việc, phần lương mềm (phần tiền lương 2) gắn với hiệu quả làm việc của người lao động, có tác dụng nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, Phần tiền lương 2 chưa thực sự hiệu quả do công ty chưa xây dựng được hệ thống đánh giá hiệu quả công việc tốt, lượng hóa rõ được mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Bên cạnh đó, Công ty thực hiện giao quỹ lương cho từng phòng nhưng chưa đưa ra cách xác định quỹ lương cụ thể cho từng phòng nên chưa đảm bảo tính minh bạch, cụ thể trong giao quỹ lương cho các đơn vị phòng ban trong Công ty và chưa khuyến khích được các phòng ban nâng cao hiệu quả hoạt động của phòng. Để đánh giá về chính sách lương và chi trả tiền lương tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi đối với 110 lao động tại công ty và thu được kết quả như sau:

Mức độ đánh giá bằng thang điểm từ 1 đến 5 tương đương với:

1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Đồng ý; 4 = Hoàn toàn đồng ý.

**Bảng 2.3: Kết quả đánh giá sự hài lòng về mức thu nhập từ lương**

<b>Câu hỏi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>ĐTB</b>
Tiền lương của NLD đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc	3	15	68	24	<b>3.03</b>
Mức tiền lương NLD nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc	12	58	33	7	<b>2.32</b>
Thu nhập đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình	8	30	46	26	<b>2.82</b>

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Như vậy, khi được hỏi: “*Tiền lương của anh/chị nhận được đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc?*” thì cho kết quả là 24 người được hỏi hoàn toàn đồng ý; 68 người đồng ý, trong khi đó có 15 người không đồng ý với ý kiến trên.

Tiêu chí “*Mức tiền lương của anh/chị nhận được tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của mình*” có 58/110 người (chiếm tỷ lệ 52,72%) không đồng ý với tiêu chí trên, 33/110 người (chiếm tỷ lệ 30%) đồng ý. Một lý do khiến một số người lao động không đồng ý về tiền lương mà bản thân nhận được không tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của họ là do mức lương chưa phản ánh đúng hiệu quả làm việc của mỗi người. Khi hỏi sâu thì người trả lời cho rằng “người quản lý đánh giá mức độ hoàn thành công việc chưa thực sự chính xác. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, Công ty nên xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tốt hơn, lượng hóa tốt hơn mức độ hoàn thành công việc của mỗi người.

Khi được hỏi “*Thu nhập có đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình hay không?*” Kết quả thu được là có 30/110 người cho rằng thu nhập của họ không đảm bảo chi tiêu cho gia đình và 40/110 người đảm bảo chi tiêu cho

gia đình. Điều này chứng tỏ mức thu nhập hiện tại của người lao động cùng một phần được đảm bảo tương đối tốt cho cuộc sống của họ và gia đình.

**Bảng 2.4: Mức lương, thu nhập bình quân của người lao động qua các năm giai đoạn 2018-2020**

Chỉ tiêu	2018	2019		2020	
	Số tiền (Đồng)	Số tiền (Đồng)	Tăng So sánh với 2018 (%)	Số tiền (Đồng)	Tăng So sánh với 2019 (%)
Mức lương BQ tháng/người	5.600.000	6.200.000	10,71	7.000.000	14,75
Thu nhập BQ tháng/người	7.000.000	8.200.000	17,14	9.800.000	19,51

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)

Lương bình quân qua các năm của người lao động từ năm 2018 đến 2020 đều tăng dần. Tuy so với mặt bằng chung của xã hội, đặc biệt là với khối văn phòng công ty nằm tại trung tâm quận Đống Đa thì mức lương trên không cao. Ban lãnh đạo vẫn đã, đang và sẽ tiếp tục cố gắng để mức lương bình quân của người lao động tại Công ty Cổ phần Xăng Dầu Dầu Khí Hà Nội tăng lên đáng kể, chính điều này góp phần giúp người lao động cảm thấy thỏa mãn với mức thu nhập tại Công ty.

Ngoài tiền lương, thì người lao động của công ty còn nhận được nhiều các khoản thu nhập như phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi nên tổng thu nhập của người lao động có sự cải thiện và tăng lên tốt qua các năm. Đặc biệt thu nhập năm 2020 tăng so với năm 2019 là 19,51% (do giá xăng dầu tăng trong năm 2020 tới nay).

### 2.2.2. *Thực trạng về khuyến khích tài chính*

Các khuyến khích tài chính vừa là sự ghi nhận sự đóng góp vượt trội của cá nhân người lao động cũng như tập thể do các bộ phận hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch tạo ra hoặc do các bộ phận, người lao động có thành tích trong việc tạo ra thêm doanh thu, giảm chi phí, góp phần tạo ra thêm lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh, uy tín cho Công ty.

Nguồn tiền thưởng hiện tại được trích từ nguồn tiền lương và “Quỹ khen thưởng, phúc lợi” của Công ty.

Quỹ tiền thưởng được phân phối như sau:

- Thưởng các danh hiệu thi đua cho tập thể và các cá nhân có nhiều thành tích đóng góp hoàn thành kế hoạch (theo tiêu chuẩn, theo hướng dẫn thi đua..);
- Thưởng cho vượt doanh thu khoán của các cửa hàng xăng dầu;
- Thưởng hoàn thành kế hoạch năm cho CBNV;
- Thưởng theo mức độ hoàn thành công việc và hiệu quả hoạt động của đơn vị

Các hình thức thưởng được Công ty áp dụng hiện tại như sau:

- *Thưởng thi đua*: Căn cứ vào bảng chấm điểm và xét chọn của các bộ phận, Công ty sẽ tặng cho các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn: Bằng khen với mức thưởng như sau:

Các khuyến khích tài chính vừa là sự ghi nhận sự đóng góp vượt trội của cá nhân người lao động cũng như tập thể do các bộ phận hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch tạo ra hoặc do các bộ phận, người lao động có thành tích trong việc tạo ra thêm doanh thu, giảm chi phí, góp phần tạo ra thêm lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh, uy tín cho Công ty.

Nguồn tiền thưởng hiện tại được trích từ nguồn tiền lương và “Quỹ khen thưởng, phúc lợi” của Công ty.

Quỹ tiền thưởng được phân phối như sau:

- Thưởng các danh hiệu thi đua cho tập thể và các cá nhân có nhiều thành tích đóng góp hoàn thành kế hoạch (theo tiêu chuẩn, theo hướng dẫn thi đua..);
- Thưởng tiết kiệm vật tư nguyên vật liệu;
- Thưởng hoàn thành vượt mức doanh thu của các cửa hàng xăng dầu
- Thưởng lương tháng thứ 13 cho CBNV;
- Thưởng cho cá nhân và các đơn vị ngoài Công ty có nhiều đóng góp cho hoạt động của Công ty.

Các hình thức thưởng được Công ty áp dụng hiện tại như sau:

- **Thưởng thi đua:** Căn cứ vào bảng chấm điểm và xét chọn của các bộ phận, Công ty sẽ tặng cho các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn: Bằng khen với mức thưởng như sau:

**Bảng 2.5. Các hình thức khen thưởng**

Phân loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Mức thưởng	Số lượng	Mức thưởng	Số lượng	Mức thưởng	Số lượng
<b>Đối với cá nhân</b>						
Cán bộ quản lý giỏi	1.500.000	5	2.000.000	5	3.000.000	6
Lao động giỏi	1.000.000	20	1.000.000	18	2.000.000	20
Lao động tiên tiến	500.000	30	500.000	30	1.000.000	30
<b>Đối với tập thể, phòng ban</b>						
Được tặng bằng khen	5.000.000	2	6.000.000	2	8.000.000	3

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Hình thức thưởng hàng năm kèm giấy khen theo cá nhân và tập thể vẫn được Công ty duy trì đều đặn. Đây là cách để khuyến khích tập thể và từng cá nhân trong tập thể có động lực, tinh thần hăng say sáng tạo, cống hiến cho tổ chức.

**- *Thưởng do tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu:*** Áp dụng cho những đội xe, công nhân bán xăng sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, xăng dầu theo định mức mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất nhưng phải đảm bảo quy phạm kỹ thuật, quy cách và tiêu chuẩn theo định mức quy định, quy tắc về an toàn và bảo hộ lao động, an toàn thiết bị và dụng cụ; không được vì tiết kiệm ở bộ phận này mà gây ra lãng phí ở bộ phận khác. Mức thưởng sẽ được chia theo % của phần tiết kiệm được.

Mức thưởng = % theo giá trị tiết kiệm được so với định mức

**- *Thưởng hoàn thành vượt mức doanh thu của các cửa hàng xăng dầu:*** Hình thức thưởng này áp dụng đối với cán bộ, nhân viên làm ở các cửa hàng xăng dầu. Mức thưởng được tính bằng tỷ lệ % theo mức doanh thu vượt mức.

Cách tính tiền thưởng cụ thể:

$$\text{Tiền thưởng} = \text{TL}_i \times H_t$$

Trong đó:

$\text{TL}_i$ : Tiền lương của lao động  $i$  nhận được trong tháng

$H_t$ : Hệ số thưởng

$H_t = \text{Doanh số thực tế} / \text{Doanh số theo kế hoạch giao}$

**- *Thưởng lương tháng thứ 13 cho CBNV:***

Căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch doanh thu, lợi nhuận, công ty quyết định mức thưởng cụ thể cho từng năm. Mức thưởng cụ thể là 1 tháng

lương, 1,5 tháng lương, 2 tháng lương hiện hưởng của người lao động tương ứng với mức hoàn thành kế hoạch doanh thu, lợi nhuận của công ty.

$$L_{13} = \text{Mức thưởng} \times \text{Tỷ lệ tháng làm việc}$$

Trong đó: Tỷ lệ tháng làm việc = (Số tháng làm việc tính đến ngày 31/12)/12 tháng

\* Để đánh giá khách quan về các hình thức thưởng, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi với 110 người lao động của công ty và thu được kết quả sau:

Bảng 2.6 cho thấy các hình thức tiền thưởng của công ty cơ bản đã tạo được động lực. Cụ thể:

Chỉ tiêu “Các hình thức khen thưởng của Công ty tạo động lực cho anh/chị nâng cao tay nghề, tăng năng suất” được đánh giá cao với 72,5% người lao động đồng ý. Nguyên nhân là do Công ty đã đưa ra được hình thức thưởng khuyến khích NLD nâng cao tay nghề, tiết kiệm nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất.

**Bảng 2.6. Ý kiến đánh giá của người lao động về tiền thưởng**

TT	Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
		Số phiếu	%	Số phiếu	(%)	Số phiếu	%	Số phiếu	%
1	Các hình thức khen thưởng của Công ty tạo động lực cho anh/chị nâng cao tay nghề, tăng năng suất	28	25.83	51	46.67	24	21.67	7	5.8

2	Các hình thức thưởng khuyến khích NLD hoàn thành tốt công việc	9	8.33	23	20.8	41	37.5	37	33.33
3	Mức thức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc, đóng góp của NLD	9	8.3	18	16.67	41	36.67	42	38.33

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Tuy nhiên, khi được hỏi về mức thưởng có xứng đáng với kết quả làm việc của người lao động thì phần lớn ý kiến cho rằng là mức thưởng chưa thực sự xứng đáng với kết quả thực hiện công việc của họ, cụ thể:

Chỉ tiêu “*Các hình thức thưởng khuyến khích NLD hoàn thành tốt công việc*” chỉ có 23/110 người đồng ý, còn 41/110 người không đồng ý, 37/110 không hoàn toàn đồng ý. Nguyên nhân là do các hình thức thưởng của Công ty chưa gắn liền với hệ số hoàn thành công việc của người lao động.

Chỉ tiêu “*Hình thức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc của anh/chị*”, có 30/120 người đồng ý (tương ứng với tỷ lệ 25%), còn lại 75% số người được hỏi cho rằng hình thức thưởng chưa thực sự xứng đáng với kết quả thực hiện công việc của họ.

Như vậy, với việc sử dụng các hình thức thưởng với nhiều mức thưởng khác nhau, Công ty đã chú trọng đến vấn đề tiền thưởng cho NLD, đặc biệt là thưởng thi đua cá nhân và tập thể, thưởng vượt doanh thu, thưởng lương tháng 13 đã góp phần kích thích tinh thần làm việc và nâng cao thu nhập. Các phòng, ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt được danh hiệu tập thể; các cá nhân cũng cùng nhau phấn đấu để giành được danh hiệu lao động giỏi và lao động tiên tiến. Tuy nhiên, các hình thức thưởng cần có cách tính và cần đánh giá mức độ hoàn thành công việc, mức độ đóng góp, cống hiến của người lao động tốt hơn, lượng hóa tốt hơn để chi trả đúng mới những



đóng góp, công hiến của người lao động hơn.

### ***2.2.3. Thực trạng về phúc lợi tài chính***

Tại Công ty Cổ phần Xăng Dầu Dầu Khí Hà Nội, ngoài tiền lương và các khuyến khích tài chính, lãnh đạo luôn cố gắng đảm bảo các loại phúc lợi tài chính cho nhân viên, người lao động. Ban Lãnh đạo Công ty quan niệm rằng, dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay ở mức bình thường, đã là công nhân, nhân viên của Công ty thì đều được hưởng các chế độ phúc lợi. Và các khoản này được Công ty thực hiện cũng rất phong phú và toàn diện, thỏa mãn được nhiều cung bậc nhu cầu của người lao động. Công ty luôn làm tốt công tác phúc lợi cho nhân viên cả phúc lợi bắt buộc lẫn phúc lợi tự nguyện.

#### ***2.2.3.1. Phúc lợi bắt buộc***

Đây là khoản phúc lợi mà Công ty phải tuân thủ theo quy định của Pháp luật về các chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... cho NLD và Công ty có trách nhiệm thực hiện trích nộp đầy đủ.

Hiểu được tầm quan trọng của bảo hiểm xã hội đối với người lao động, và đặt biệt khi người lao động thất nghiệp. Công ty luôn thực hiện đúng quy định về công tác đóng bảo hiểm xã hội và đóng nộp cho 100% lao động làm việc trong Công ty.

Hàng tháng, sau khi đã ấn định mức lương, Công ty sẽ tính khoản bảo hiểm xã hội mà người lao động phải nộp. Do vậy, khi trả lương Công ty sẽ thông báo cho người lao động biết họ đã nộp bao nhiêu vào quỹ bảo hiểm. Chính hình thức này cũng giúp người lao động nhận thức bảo hiểm xã hội là một phúc lợi nhằm khuyến khích người lao động an tâm làm việc, gắn bó với Công ty lâu dài. Về khoản này, Công ty có trách nhiệm trích nộp 21,5% mức lương tháng và người lao động phải nộp 11,5% mức lương tháng đóng BHXH.

### 2.2.3.2. Phúc lợi tự nguyện

Đây là những chế độ mà Công ty dành cho nhân viên như được hỗ trợ tiền ăn ca, tiền công tác phí, thăm hỏi ốm đau, nghỉ ngơi, các phong trào của Công ty...

Tiền ăn cho CBCNV: Hàng tháng, căn cứ vào bảng chấm công của các bộ phận, phòng Tổ chức hành chính sẽ tính tiền hỗ trợ ăn ca theo số ngày công thực tế làm việc (bao gồm cả ngày nghỉ lễ, Tết, ngày nghỉ phép, nghỉ chế độ có hưởng lương), số tiền hỗ trợ được tính cụ thể như sau:

30.000 đồng/người/bữa nhưng tối đa 730.000 đồng/người/tháng

Căn cứ vào hoạt động kinh doanh của Công ty, hàng năm Quỹ phúc lợi được hình thành theo tỷ lệ phân phối lợi nhuận sau thuế đã được Đại Hội đồng cổ đông phê duyệt. Hàng năm, sau khi cân đối nguồn kinh phí, phòng Tổ chức Hành chính phối hợp với phòng Tài chính Kế toán cân đối trình lên Ban Giám đốc các mức chi tương ứng với các chương trình phúc lợi.

Bên cạnh đó, các chương trình phúc lợi của Công ty do Công đoàn Công ty xây dựng dưới sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty, cụ thể như sau:

**Bảng 2.7. Phúc lợi đối với người lao động**

<b>Nội dung các khoản chi</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
Ngày Tết dương lịch	300.000	500.000	800.000
Ngày Tết âm lịch	Tối thiểu 1 tháng lương	Tối thiểu 1 tháng lương	Tối thiểu 1 tháng lương
Ngày 8/3 và ngày 20/10	200.000	300.000	500.000
Tặng quà cho con em cán bộ ngày 1/6 và Tết Trung thu	200.000	300.000	500.000

Tặng quà cho con em cán bộ có thành tích học tập tập loại giỏi	200.000 đến 300.000	200.000 đến 300.000	500.000
Bản thân người lao động ốm nhẹ	-	500.000	500.000
Bản thân người lao động ốm, phải phẫu thuật, nằm viện	1.000.000 đến 3.000.000	1.000.000 đến 3.000.000	2.000.000 đến 5.000.000
Tứ thân phụ mẫu, con cái ốm đau	800.000	800.000 đến 1.000.000	1.000.000 đến 1.500.000
Người lao động cưới	1.500.000	2.000.000	3.000.000
Thăm hỏi người lao động sinh con hoặc có vợ sinh con	500.000	500.000	500.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành Chính)

**Các chế độ trợ cấp:** Công ty còn có khoản trợ cấp không ổn định áp dụng cho lái xe áp dụng cho lái xe thường xuyên làm việc không ổn định về giờ giấc. Mức hưởng bằng 0,5 mức lương chức danh tối thiểu hệ số 1 (M1);

Bên cạnh đó, công ty còn hỗ trợ cho người lao động đi học, đi hội thảo, đi tham quan, khảo sát ở trong và ngoài nước: Được hưởng nguyên lương chức danh và học phí, ăn ở, tiêu vật khi đi học tập, hội thảo, tham quan khảo sát ở trong và ngoài nước.

Để xem xét mức độ hài lòng của người lao động trong Công ty về công tác phúc lợi tài chính của Công ty, tác giả đã tìm hiểu ý kiến của NLĐ qua mẫu phiếu điều tra và kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.8. Kết quả đánh giá về sự hài lòng với các chế độ phúc lợi**

TT	Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Các khoản phúc lợi tài chính góp phần nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động	26	23.64	45	40.91	22	20.00	17	15.45
2	Các hình thức phúc lợi tài chính của Công ty khuyến khích NLD hoàn thành tốt công việc	25	22.73	31	28.18	26	23.64	28	25.45
3	Các chế độ phúc lợi tài chính khiến NLD gắn bó với Công ty	25	22.73	45	40.91	22	20.00	18	16.36
4	Mức chi đối với các chế độ phúc lợi hợp lý	6	5.45	8	7.27	50	45.45	46	41.82

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả cho thấy đa số người lao động hài lòng với các khoản phúc lợi tài chính mà công ty áp dụng cho người lao động. Cụ thể, có 23.64% hoàn toàn đồng ý và 40.91% đồng ý cho rằng “Các khoản phúc lợi tài chính góp phần nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động”.

Khi được hỏi “Các hình thức phúc lợi tài chính của Công ty khuyến khích anh/chị hoàn thành tốt công việc?” thì có 50,91% người đồng ý; Điều

này cho thấy, một phần nào đó, Công ty đã xây dựng được hình thức phúc lợi nhằm tạo động lực cho NLD làm việc hăng say hơn.

Đối với câu hỏi “*Các chế độ phúc lợi tài chính khiến anh/chị muốn gắn bó với Công ty?*” thì có 70/110 người đồng ý và hoàn toàn đồng ý với ý kiến trên. Điều này cho thấy rằng, Công ty đã phát huy tốt vai trò của các chế độ phúc lợi. Giúp NLD có thể an tâm làm việc, cống hiến cho Công ty. Các chế độ thăm hỏi khá đầy đủ, sự quan tâm của Công đoàn cũng như của Ban lãnh đạo không những tới NLD mà còn quan tâm tới thân nhân, gia đình NLD khiến họ cảm thấy vị trí của mình, từ đó tạo động lực giúp NLD gắn bó với Công ty lâu dài.

Tuy nhiên, mức chi đối với các hình thức phúc lợi còn chưa cao. Chưa có sự thay đổi, điều chỉnh qua các năm. Công ty cần lắng nghe tâm tư, xem xét đến nguyện vọng của NLD nhiều hơn nữa. Qua đó, điều chỉnh, bổ sung thêm các chế độ phúc lợi nhằm đạt được sự tin tưởng, hài lòng cao hơn từ người lao động. Qua khảo sát, có tới 96/110 (chiếm trên 90%) người không đồng ý với ý kiến trên.

Nhìn chung, Công ty đã thực hiện nghiêm túc việc chi trả phúc lợi bắt buộc cho NLD theo đúng quy định của Pháp luật. Công ty đã góp phần tạo động lực, khuyến khích NLD yên tâm làm việc, một phần nào đó bù đắp cho chi phí sinh hoạt hàng ngày của gia đình. Tuy nhiên, đối với phúc lợi tự nguyện thì các chính sách về phúc lợi tự nguyện chưa nhiều, mới chỉ tập trung vào vấn đề sức khỏe (mức chi thăm hỏi vẫn thấp). Vì vậy, Công ty cần quan tâm hơn đến phúc lợi tự nguyện và có thể điều chỉnh một số khoản trong việc thăm ốm, chăm sóc sức khỏe để người lao động có thêm sự động viên, khích lệ trong quá trình làm việc.

### **2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

#### **2.3.1. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại công ty**

##### **2.3.1.1. Quan điểm của người lãnh đạo**

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

Qua trao đổi với ông Trần Mạnh Hà – Giám đốc Công ty, hiện nay Công ty đang thực hiện đang xây dựng quỹ lương và đơn giá tiền lương hàng năm trên kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty, kết hợp trả lương bằng việc giao quỹ lương và đơn giá về từng phòng ban để tự chủ trong việc trả lương cho từng cán bộ, công nhân viên thuộc từng phòng ban. Bên cạnh đó, Công ty luôn muốn rằng các khuyến khích tài chính và phúc lợi đảm bảo, nhằm động viên, khuyến khích người lao động kịp thời trước những đóng góp của họ trong công việc. Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng và triển khai trả thù lao tài chính cho người lao động, Công ty vẫn cần phải điều chỉnh một số điều chưa thực sự phù hợp với đơn vị để hoàn thiện hơn về chính sách thù lao tài chính.

##### **2.3.1.2. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực**

Đội ngũ cán bộ phòng Tổ chức hành chính phụ trách về quản trị nhân lực của Công ty ngày càng được nâng cao cả về trình độ và năng lực trong việc xây dựng, duy trì cơ chế về thù lao tài chính của Công ty. Ngoài việc

thực hiện nghiêm túc các quy định, đội ngũ quản trị nhân lực cũng rất chủ động trong việc nghiên cứu các biến động của thị trường, sự cạnh tranh của lĩnh vực ngành nghề, mức lương để đề xuất cải thiện những quy định không còn phù hợp, góp phần cải thiện các chính sách về thù lao tài chính, đem lại hiệu quả cao trong việc tạo niềm tin, nguồn động lực cho người lao động tại tổ chức.

Cụ thể, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ nhân sự trong Công ty được thể hiện bảng dưới đây:

**Bảng 2.9. Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội**

ST T	Họ tên	Chức danh	Giới tính	Trình độ	Chuyên môn	Kinh nghiệm
1	Lê Thị Nam Phương	TP	Nữ	Đại học	Quản trị kinh doanh	15 năm làm việc trong công tác quản trị nhân lực
2	Lê Thị Thu Hà	PP	Nữ	Đại học	Kế toán	10 năm
3	Dương Thị Hồng Thắm	Tổ trưởng tổ nhân sự - chế độ	Nữ	Đại học	Kế toán	7 năm
4	Lê Thị Thùy Vân	Lao động – Tiền lương	Nữ	Đại học	Quản trị kinh doanh	8 năm
5	Trương Anh Thư	NV chế độ - chính sách	Nữ	Đại học	Quản trị nhân lực	10 năm

6	Phạm Thu Hà	CV đào tạo-Tuyển dụng	Nữ	Đại học	Quản trị kinh doanh	6 năm
---	-------------	-----------------------	----	---------	---------------------	-------

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Phòng Tổ chức hành chính có 6 nhân viên phụ trách chuyên môn về công tác nhân sự tại Công ty. Trong đó, đa số cán bộ nhân viên công ty được đào tạo ngành gắn với ngành quản trị nhân lực, cơ bản phù hợp với công việc phòng nhân sự. Tuy nhiên, nghiên cứu sâu thì chỉ có 1 nhân viên là đúng chuyên ngành về Quản trị nhân lực và có kinh nghiệm trên 10 năm, còn lại các nhân viên đều từ ngành khác, và kinh nghiệm của 2 nhân viên chưa được 10 năm, có thể thấy đội ngũ về nhân sự của đơn vị có số lượng ít, kinh nghiệm và chuyên môn chưa đáp ứng được khối lượng công việc so với quy mô và tổng số nhân sự hơn 500 người tại Công ty. Vì vậy, đơn vị cần phải có những biện pháp cải thiện hơn cả về số lượng và chất lượng cho đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực – những người đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và đảm bảo nguồn lực của tổ chức.

### 2.3.1.3. Đặc điểm kinh doanh của Công ty

Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội thuộc loại hình doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu, dầu mỡ nhờn, bảo hiểm ô tô, xe máy và vận tải, là Công ty thuộc tổng công ty Dầu Việt Nam. Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội có được nhiều lợi thế thương hiệu ngành dầu khí như tiềm lực tài chính vững mạnh, chiến lược kinh doanh bài bản, kinh nghiệm tài chính sâu rộng, nguồn khách hàng đa dạng, mạng lưới các cửa hàng xăng trải rộng khắp với cả nước. Đây là một trong những lợi thế vượt trội của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội so với các công ty xăng dầu khác hoạt động trên thị trường Việt Nam. Qua đó, góp phần ổn định mức doanh thu, lợi nhuận



của công ty, từ đó có điều kiện chi trả tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính tốt hơn cho người lao động.

#### *2.3.1.4. Khả năng tài chính của Công ty*

Muốn thực hiện thực hiện thuận lợi việc đãi ngộ thông qua các khoản thù lao tài chính cho người lao động, Công ty cần có tiềm lực về tài chính tốt. Với tình hình kinh doanh phát triển, giá dầu đi lên trong những năm gần đây thì khả năng tài chính của công ty nhìn chung phát triển tốt, ảnh hưởng thuận lợi đến khả năng chi trả các khoản thù lao tài chính cho người lao động. Cụ thể, qua các năm qua, lợi nhuận sau thuế của PV OIL liên tục tăng (năm 2019 đạt gần 104 tỷ đồng, tăng 28% so với năm 2018). Chính nguồn tài chính này là điều kiện cần để VBI triển khai thực hiện các chính sách đãi ngộ.

***Bảng 2.10. Năng lực tài chính của công ty Cổ phần***

#### ***Xăng dầu Dầu khí Hà Nội***

*Đơn vị: tỷ đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
Tổng doanh thu	2,973	3,152	3,404
Lợi nhuận trước thuế	13.5	14.18	15.03

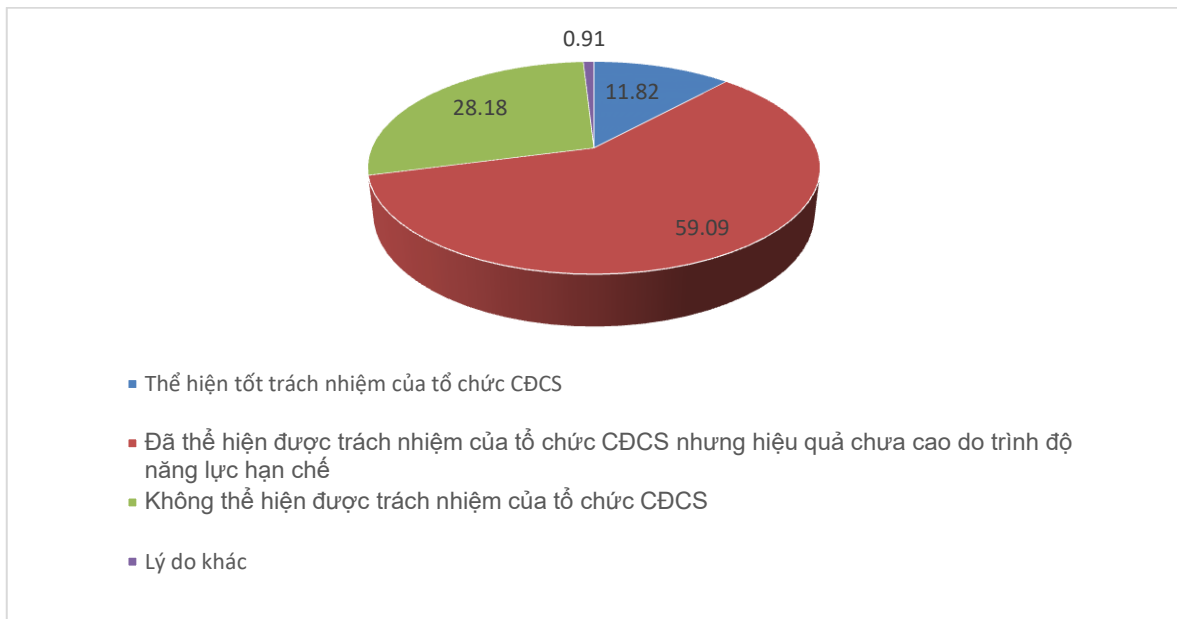
*(Nguồn: Phòng tài Chính – Kế toán)*

Nhìn vào bảng số liệu 2.10 cho thấy, công ty luôn có doanh thu và lợi nhuận ổn định và tăng đều qua các năm. Điều này đã luôn đảm bảo nguồn tài chính để chi trả lương, thưởng, thưởng phúc lợi tài chính kịp thời. Trên cơ sở lợi nhuận, công ty hàng năm trích lập quỹ khen thưởng, phúc lợi để chi trả cho người lao động, đảm bảo nâng cao đời sống vật chất cho người lao động.

### 2.3.1.5. Vai trò của tổ chức Công đoàn.

Tổ chức Công đoàn cơ sở Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội hoạt động dưới sự lãnh đạo của cấp ủy lãnh đạo công ty và theo hướng dẫn của ngành dọc Công đoàn dầu khí Việt Nam. Các cán bộ Công đoàn đều do người lao động bầu chọn là những cán bộ có uy tín trong Công ty. Trong quá trình xây dựng và ban hành QCTL Công ty đã tham khảo ý kiến của tổ chức Công đoàn, nhưng thực tế CĐCS chưa thực sự phát huy hết vai trò đại diện của NLĐ, cũng như sự hiểu biết sâu rộng về công tác TL để từ đó có những đóng góp tích cực vào dự thảo QCTL Công ty. Hơn nữa Công đoàn hoạt động dưới sự Lãnh đạo của cấp ủy Đảng là chỉ huy đơn vị do đó dù cán bộ Công đoàn là những người có “tâm”, có “tầm” thì ít nhiều bị ảnh hưởng bởi ý chí của lãnh đạo chỉ huy.

Kết quả khảo sát từ 110 CBNV của Công ty cho thấy có đến trên 59.09% số người được hỏi cho rằng tổ chức Công đoàn đã tích cực thể hiện trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL Công ty, bảo vệ quyền lợi của NLĐ nhưng trình độ năng lực còn hạn chế nên chưa thực sự là cơ quan đại diện nói lên đầy đủ tiếng nói của NLĐ; 24% số người được hỏi cho rằng tổ chức Công đoàn chỉ tồn tại một cách hình thức, không thể hiện được hết trách nhiệm; chỉ có 10% số người được hỏi cho rằng tổ chức CĐCS đã làm tốt trách nhiệm tham mưu xây dựng QCTL, bảo vệ quyền lợi của NLĐ. Tuy nhiên, có giả thiết đặt ra tỉ lệ số người đánh giá tốt vai trò của tổ chức CĐCS này rất có thể chủ yếu rơi vào số NLĐ đã thỏa mãn với mức lương được hưởng. Cụ thể, xem bảng 2.11 dưới đây:



**Biểu đồ 2.1. Đánh giá của người lao động về vai trò của BCH công đoàn cơ sở**

(Nguồn: Kết quả điều tra bằng bảng hỏi của tác giả)

Kết quả điều tra cho thấy tổ chức CĐCS Công ty vẫn chưa thật sự phát huy tốt vai trò của mình, chưa thực sự là nơi đại diện nói lên tiếng nói của NLĐ. Bởi nếu tổ chức CĐCS hoạt động hiệu quả cần tổ chức tuyên truyền dự thảo về hệ thống thù lao tài chính đến từng người lao động và tập hợp ý kiến nguyện vọng NLĐ, từ đó tham mưu cho lãnh đạo Công ty xây dựng và ban hành hệ thống thù lao tài chính L hiệu quả bởi việc xây dựng và ban hành hệ thống thù lao tài chính có tham khảo ý kiến của người lao động sẽ giúp cho lãnh đạo cũng như cán bộ tiền lương nắm bắt được những ưu, nhược điểm của hệ thống thù lao tài chính hiện tại, từ đó đưa ra những vấn đề cần khắc phục đảm bảo cho người lao động thấy được tính công bằng, hợp lý trong cách tính lương.

#### 2.3.1.6. Đội ngũ nhân viên tại Công ty

Người lao động luôn được xem là yếu tố cốt lõi tại nên sự thành công, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của công ty. Người lao động có

vai trò quan trọng, đóng góp cho sự tồn tại và phát triển của Công ty cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội.

Cán bộ nhân viên trong Công ty là đối tượng trực tiếp bị chi phối bởi các chế độ đãi ngộ tài chính. Đối với Công ty cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội, khi xây dựng hoặc sửa đổi, bổ sung các quy định, quy chế về các chế độ làm việc, lương, thưởng hay phúc lợi cho người lao động, Công ty cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội luôn tham khảo, lắng nghe ý kiến của nhân viên. Mục đích tạo được sự công bằng cho người lao động và xây dựng tính hợp lý của các chính sách. Qua đó, tạo động lực giúp người lao động cống hiến hết mình cho công ty, giúp công ty đạt hiệu quả kinh doanh cao.

### ***2.3.2. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại công ty***

#### ***2.3.2.1. Hệ thống pháp luật và các quy định của Chính phủ:***

Mọi doanh nghiệp khi hoạt động đều phải đều chịu sự tác động của các quy định pháp luật, đường lối quan điểm của Đảng và Nhà nước trong đó có các quy định về lao động tiền lương và bảo hiểm. Thời gian qua, hệ thống thù lao tài chính của Công ty cơ bản tuân thủ đúng các quy định của Luật.

Tuy nhiên, các quy định của luật về tiền lương, thù lao tài chính đã ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội nói riêng. Bên cạnh các yếu tố thuận lợi như quy định về thang bảng lương ở Nghị định 49/NĐ-CP của Chính phủ đã tăng quyền chủ động cho Công ty về xây dựng thang bảng lương, các quy định về tiền lương làm thêm giờ, làm đêm, tiền cho các ngày nghỉ ổn định. Việc quy định về tiền lương tối thiểu vùng thay đổi hàng năm đã gây khó khăn cho chính sách tiền lương và tính lương đóng BHXH của Công ty

Như vậy QCTL của Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội ban hành trong khi hệ thống các văn bản pháp quy do Nhà nước đối với loại hình

DN có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước chưa hoàn thiện và hiện nay Nhà nước ban hành nhiều văn bản mới, văn bản bổ sung như Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01/9/2016 của Bộ LĐTBXH hướng dẫn thực hiện Nghị định này. Nghị định số 53/2016/NĐ-CP ngày 14/11/2016 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với NLĐ làm việc theo hợp đồng lao động. Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 21 tháng 05 năm 2018 về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong doanh nghiệp. Những thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng quy chế trả lương nói chung và các khoản thù lao tài chính nói riêng, đòi hỏi cán bộ quản trị nhân lực phải nghiên cứu rất sâu và thường xuyên phải cập nhật các văn bản pháp luật để xây dựng các chế độ chính sách phù hợp với quy định pháp luật, đảm bảo các khoản thù lao tài chính phù hợp, nâng cao đời sống cho người lao động.

#### 2.3.2.2. Thị trường lao động

Đãi ngộ tài chính luôn là mối quan tâm hàng đầu của bất kỳ NLĐ nào khi tham gia quan hệ lao động. Do vậy, các khoản thù lao tài chính phải đảm bảo công bằng, cạnh tranh là điều doanh nghiệp nào cũng phải quan tâm, chú trọng. Trong quá trình sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện các chính sách thù lao tài chính thì PV OIL Hà Nội đã thực hiện điều tra, khảo sát kết hợp với thu thập số liệu từ nhiều nguồn về mức thu nhập bình quân trên thị trường lao động để làm căn cứ xây dựng các chính sách hợp lý cho đơn vị mình.

Hiện nay, các đơn vị cùng lĩnh vực kinh doanh xăng dầu đang cạnh tranh gay gắt để tạo doanh thu, lợi nhuận, họ đưa ra những chính sách đãi ngộ hấp dẫn nhằm thu hút các nhân tài về làm việc, cống hiến cho mình. Nên việc giữ chân các lao động giỏi, có trình độ bằng các chế độ đãi ngộ, khuyến khích thỏa đáng được ưu tiên, là một yếu tố khách quan ảnh hưởng tới quy định về việc xác định các chế độ cho NLĐ. Nếu Công ty không có được những chế độ

đãi ngộ tốt, hợp lý thì sẽ dẫn đến việc NLĐ, nhất là những NLĐ lâu năm, có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao sẽ nghỉ việc và chuyển sang các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh khác.

#### 2.3.2.3. Đối thủ cạnh tranh về nhân lực

Hiện nay hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp mạnh và uy tín trong và ngoài nước, đặc biệt là các công ty nước ngoài có tiềm lực kinh tế mạnh sẵn sàng chịu chi mức lương, thưởng, phúc lợi tài chính hấp dẫn để thu hút được nhiều lao động giỏi. Do vậy, muốn thu hút và duy trì được mối quan hệ lao động lâu dài, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội phải xây dựng được những chính sách thù lao lao động nói chung và thù lao tài chính nói riêng hấp dẫn hơn, phù hợp hơn để có thể hấp dẫn người lao động, góp phần thu hút và giữ chân người lao động giỏi làm việc tại công ty.

#### 2.3.2.4. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu, là đối tượng mang đến nguồn thu cho các công ty. Khách hàng tiêu thụ các sản phẩm của Công ty là một phần một trong những nhân tố bên ngoài công ty có ảnh hưởng rất lớn đến hệ thống thù lao tài chính tại công ty.

Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một công ty. Do đó, các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình hiểu được các lợi ích của các sản phẩm của Công ty đưa ra phải phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng, lợi ích của các sản phẩm, dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp, và họ không còn có cơ hội được làm việc nữa. Hoặc người lao động hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến mức thu nhập của họ. Đối với công ty cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội, khách hàng của công ty là khách hàng

công nghiệp (bán buôn) hay còn gọi là khách hàng công nghiệp, sử dụng theo hợp đồng ký kết về sản lượng tiêu thụ và giá bán xăng dầu theo từng quý, năm. Khách hàng này cần được chăm sóc tốt và cần được khuyến khích tiêu thụ ngày càng nhiều. Do đó, hệ thống thù lao tài chính cần hướng vào việc thúc đẩy nhân viên kinh doanh luôn nỗ lực trong việc tìm kiếm khách hàng mới và chăm sóc tốt khách hàng hiện có của công ty, từ đó tăng doanh số cho công ty. Bên cạnh đó, khách hàng của công ty cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội còn có khách hàng lẻ, là những người mua xăng tại các cửa hàng xăng dầu của công ty. Đối tượng khách hàng này cũng cần được chăm sóc tốt, nhân viên bán hàng cần thể hiện sự chuyên nghiệp, phục vụ tốt khách hàng để ngày càng thu hút được nhiều khách hàng mua xăng tại các cửa hàng xăng dầu của công ty. Do đó, hệ thống thù lao tài chính cần hướng vào khuyến khích nhân viên bán xăng dầu luôn có thái độ bán hàng niềm nở, chuyên nghiệp để thu hút được nhiều khách hàng tiêu thụ xăng dầu và sử dụng các sản phẩm phụ của công ty như mua dầu mỡ nhớt, mua bảo hiểm ô tô, xe máy hay sử dụng dịch vụ vận tải, hay thuê mặt bằng sản xuất của công ty.

## **2.4. Đánh giá thực chung về thực trạng thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Hệ thống thù lao tài chính của Công ty phát huy vai trò tạo động lực cho người lao động. Công ty xây dựng hệ thống thù lao đã phần nào khiến người lao động cố gắng làm việc để có mức thu nhập cao hơn. Công ty đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động trong công tác trả lương, thưởng và các chế độ khác, các mặt về vật chất lẫn tinh thần của công nhân, nhân viên được đảm bảo hơn trước.

- *Về tiền lương*: Công ty luôn cố gắng đảm bảo mức tiền lương cho người lao động tăng qua các năm. Hoạt động kinh doanh của Công ty đạt kết

quả tốt, doanh thu qua các năm tăng đều. Do đó, luôn đảm bảo việc trả lương cho NLD đúng thời hạn để họ đảm bảo các chi phí sinh hoạt hàng ngày.

Hình thức trả lương khoa học, hợp lý, nổi bật là Công ty đã có cách tính lương tương đối rõ ràng, công khai, minh bạch. Kết quả tiền lương mà người lao động nhận được được chia thành 2 phần là lương cứng và lương mềm, phụ thuộc vào thời gian, hệ số công việc hoàn thành. Kết cấu lương như vậy, vừa đảm bảo người lao động có nguồn thu nhập ổn định, yên tâm làm việc, vừa đảm bảo kích thích người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động để cho tiền lương hiệu quả cao hơn.

*Về khuyến khích tài chính:* Hiện nay, Công ty đang áp dụng một số hình thức trả thưởng như: Thưởng thi đua, thưởng tiết kiệm, thưởng sáng kiến. Khoản tiền thưởng này đã thực hiện đúng một số mục tiêu mà Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội đề ra: động viên khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao trách nhiệm trong sử dụng nguyên vật liệu, giúp công nhân làm việc có trách nhiệm hơn, hiệu quả công việc cao hơn đồng thời giúp NLD có thêm một thu nhập tạo động lực làm việc, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm. Hình thức về khen thưởng theo cá nhân, tập thể được quy định rất rõ ràng, chặt chẽ từ khâu xét thưởng đến việc thực hiện, đặc biệt kết hợp giữa việc thưởng tiền mặt và bằng khen, giấy khen và tuyên dương trước tập thể là một trong những cách khiến người lao động vừa có khuyến khích về vật chất và tinh thần. Các cửa hàng xăng dầu nêu cao tinh thần tiết kiệm, tránh thất thoát lãng phí, tích cực đưa ra nhiều sáng kiến, khuyến khích cho toàn bộ NLD trong Công ty phát huy tính tích cực sáng tạo trong quá trình lao động sản xuất và làm việc.

*Về phúc lợi tài chính:* Thực hiện tốt chế độ phúc lợi là một trong những cách để khẳng định vị thế của đơn vị trên thị trường, đồng thời thu hút và giữ chân người lao động cho Công ty. Mặc dù, với tình hình chung trên thị trường



lao động hiện nay, có rất nhiều doanh nghiệp nợ đóng, trốn đóng BHXH cho NLĐ vì giữ lượng vốn để quay vòng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhưng Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội cùng với quan điểm, chỉ đạo của Ban lãnh đạo Công ty luôn thực hiện đầy đủ nghĩa vụ và trách nhiệm để bảo vệ quyền lợi NLĐ. Các khoản phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật luôn được Công ty đảm bảo một cách kịp thời, theo đúng quy định. Không chỉ quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên mà Công ty còn rất quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động. Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc, công ty cũng có nhiều loại hình phúc lợi tự nguyện như hỗ trợ cán bộ nhân viên đi hội thảo, thăm quan, hay trợ cấp không ổn định cho nhân viên lái xe hay chế độ tiền ăn trưa, đã góp phần nâng cao đời sống của người lao động.

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

*Về tiền lương:* Dựa vào các thông tin trên, việc áp dụng một công thức tính lương cho toàn thể người lao động của Công ty là chưa linh hoạt, với mỗi nhóm lao động khác nhau sẽ có đặc điểm lao động, mục tiêu trả lương cho các nhóm là khác nhau. Chính vì vậy, Công ty nên có công thức tính lương riêng cho các lao động, nhóm lao động thực hiện các công việc khác nhau.

Mặt khác, có thể thấy, lương hiệu quả của từng người lao động gắn với hiệu quả làm việc nhưng hiện nay công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc hiệu quả dẫn đến lương hiệu quả trả cho người lao động chưa thực sự phản ánh chính xác mức độ đóng góp công hiến của từng người.

*Về khuyến khích tài chính:* Việc thực hiện mục tiêu tiền thưởng hiện nay của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội còn nhiều vấn đề tồn tại mà cán bộ nhân sự cần chú trọng để đánh giá lại công tác khen thưởng như: chưa xây dựng được các hình thức khen thưởng gắn liền với hiệu quả công

việc của NLD; mức chi khen thưởng thi đua đối với cá nhân, tập thể còn thấp như vậy sẽ không khuyến khích được NLD hoàn thành công việc, thi đua để dành danh hiệu. Chưa có các chương trình khuyến khích tài chính như cổ phiếu, cổ phần, bán cổ phiếu, cổ phần với giá ưu đãi cho CBCNV tại Công ty.

Xăng dầu là mặt hàng thiết yếu, phổ biến trên thị trường, tuy nhiên trên thị trường hiện nay có nhiều Công ty cạnh tranh, đòi hỏi Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội phải nỗ lực rất nhiều. Công ty hiện vẫn chưa có mức thưởng với nhân viên tìm được nơi cung ứng dịch vụ, ký kết hợp đồng; chưa có mức thưởng lũy tiến cho việc hoàn thành vượt mức kế hoạch.

*Về phúc lợi tài chính:* Hiện tại mới dừng ở việc đảm bảo các phúc lợi bắt buộc, phúc lợi tự nguyện có thực hiện nhưng chưa đa dạng, phong phú và chưa có nhiều dịch vụ cho cán bộ công nhân viên. Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội là doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu, nên số lượng người lao động phổ thông là khá nhiều. Thường thì mức thu nhập của những NLD phổ thông không cao, Công ty chưa có quỹ trợ cấp khó khăn để giúp đỡ những công nhân viên có hoàn cảnh hết sức khó khăn, những trường hợp bất khả kháng, những trường hợp mất việc khi có sự thay thế của máy móc hoặc khi tổ chức bố trí, sắp xếp chuyển công tác hay do việc giảm biên chế.

Khoản quỹ phúc lợi chi cho việc tổ chức nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, đi du lịch hè, du xuân đầu năm cho cán bộ công nhân viên còn hạn chế, chưa thực sự tạo tinh thần thoải mái nghỉ ngơi, thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, chưa thực sự kích thích được người lao động. Mức thưởng đối với các ngày lễ, Tết chưa được cao.

Bên cạnh đó, hiện nay tại các văn phòng công ty cũng như các cửa hàng xăng dầu trực thuộc công ty đều chưa được tổ chức công tác khám sức khỏe định kỳ hay hỗ trợ kinh phí khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên tại Công ty. Vì vậy, việc chăm lo đến sức khỏe người lao động cần

được Công ty quan tâm hơn nữa, đặc biệt là công tác khám sức khoẻ định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

#### *2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế*

Như vậy, hệ thống thù lao tài chính của công ty vẫn còn nhiều bất cập và có nhiều nội dung không còn phù hợp với thực tiễn hiện nay khi Nhà nước đã có nhiều quy định mới về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi. Những hạn chế này xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng tập trung vào một số nguyên nhân chính sau:

- Hệ thống chính sách lương của nhà nước có nhiều thay đổi nhưng hướng dẫn chưa cụ thể và rõ ràng dẫn đến việc cập nhật các văn bản mới và vận dụng những quy định mới vào quy chế trả lương của Công ty còn nhiều hạn chế.

- Tổ chức Công đoàn cơ sở nhiệt tình nhưng còn yếu kém về năng chuyên môn nên chưa thể hiện được vai trò trong việc tham gia ý kiến vào việc xây dựng quy chế lương và tổ chức thực hiện cũng như tuyên truyền, phổ biến quy chế trả lương của Công ty đến người lao động.

- Chưa có sự kiểm tra và đánh giá hệ thống thù lao tài chính thường xuyên để kịp thời sửa đổi những điểm bất hợp lý và bổ sung những điều khoản không còn phù hợp.

- Cán bộ, nhân viên làm công tác nhân sự - tiền lương còn thiếu về số lượng, còn thiếu kinh nghiệm và chưa được đào tạo bài bản chuyên sâu trong lĩnh vực nhân sự nói chung và lao động – tiền lương nói riêng nên việc tư vấn, tham mưu cho lãnh đạo Công ty trong xây dựng hệ thống thù lao tài chính còn hạn chế.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XĂNG DẦU DẦU KHÍ HÀ NỘI**

### **3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển chung của công ty***

Ông Trần Mạnh Hà, giám đốc Công ty cho biết: Mục tiêu chiến lược đặt ra cho Công ty những năm tiếp theo là: (1) Tiếp tục đầu tư hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại; đầu tư bám sát vào ngành kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp; (2) Phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao để khai thác có hiệu quả nhất việc đầu tư mới; (3) Tăng cường hệ thống quản trị doanh nghiệp theo hướng khoa học, hiệu quả, minh bạch, phù hợp với xu hướng quản trị doanh nghiệp hiện đại của khu vực và thế giới

Tiếp tục củng cố, xây dựng và giữ vững thương hiệu PV OIL. Chuẩn bị các điều kiện cần và đủ để nâng cao khả năng cạnh tranh sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của thị trường, thay đổi của môi trường kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội có quá trình xây dựng và phát triển, có nhiều bước thăng trầm, vượt qua nhiều thách thức, kế thừa truyền thống và kinh nghiệm, kết hợp tư duy dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm để chuyển đổi và kiên trì sáng tạo, với đội ngũ cán bộ chuyên môn - kỹ thuật có trình độ và nhiệt huyết, cùng lực lượng nhân viên bán hàng luôn sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ. Đây sẽ là động lực, nguồn động viên, nguồn cảm hứng vô tận để các thế hệ lãnh đạo, người lao động Công ty hôm nay kế thừa, phấn đấu tiếp tục đưa Công ty phát triển ngày một lớn mạnh, năng động hơn, hiệu quả hơn và bền vững hơn.

- **Sứ mệnh:** Xây dựng Công ty phát triển bền vững, góp phần vào quá trình cung cấp và đảm bảo năng lượng cho phát triển đất nước.

- **Tầm nhìn:** Phân đầu là đơn vị kinh doanh có hệ thống phân phối xăng dầu hàng đầu miền Bắc.

Các mục tiêu chiến lược mà công ty đặt ra cho giai đoạn phát triển tới:

- Kinh doanh hiệu quả, sản lượng tăng tối thiểu 6%/năm, kinh doanh có hiệu quả, phân đầu giữ vững thị phần tại địa bàn được phân công, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Phát triển hệ thống mạng lưới phân phối bao gồm hệ thống Tổng đại lý, Đại lý, chú trọng phát triển hệ thống cửa hàng bán lẻ và khách hàng công nghiệp tiêu thụ trực tiếp; gia tăng tỷ trọng bán lẻ CHXD và tiêu thụ trực tiếp, trong đó tỷ trọng kênh bán lẻ đạt 24% vào năm 2020 và đạt 25% năm 2025.

- Mở rộng và đa dạng các hoạt động kinh doanh khác như dầu mỡ nhờn, nước khoáng và các dịch vụ phụ trợ liên quan đến kinh doanh xăng dầu mà Công ty có thể mạnh.

- Phát triển hệ thống cơ sở vật chất kinh doanh xăng dầu gồm kho, hệ thống xe bồn, hệ thống CHXD, ...

- Xây dựng được một đội ngũ nhân sự có chất lượng cao, kỹ thuật tốt.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

- củng cố, bổ sung nguồn nhân lực gián tiếp và trực tiếp cho Công ty và các Công ty thành viên.

### ***3.1.2. Định hướng về hệ thống thù lao tài chính của công ty***

Trong thời gian tới, Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC1 Hà Nội hướng tới tập trung một số nội dung chính sau:

- Kích thích, tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính trực tiếp:

- Xây dựng và đưa ra phương án tính thâm niên làm việc vào trong

lương vừa nhằm nâng mức tiền lương hàng tháng của người lao động (tính thâm niên đối với những người đã làm việc từ 2 năm) giữ được người lao động có tay nghề gắn bó với công ty.

- Thực hiện chế độ thưởng gắn liền với hiệu quả công việc, đưa ra các tiêu chí thưởng công khai, minh bạch, đối tượng thưởng công bằng với người lao động. Bổ sung thêm một số hình thức khen thưởng đột xuất, kịp thời nhằm khuyến khích người lao động làm việc nhiệt tình và gắn bó với Công ty.

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

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

### ***3.2.1. Hoàn thiện tiền lương***

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động làm cho họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao. Để trở thành đòn bẩy kinh tế, việc trả lương phải gắn liền với kết quả lao động, tổ chức tiền lương phải nhằm khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Bội số của tiền lương phải phản ánh đúng

sự khác biệt trong tiền lương giữa loại lao động có trình độ thấp nhất và cao nhất được hình thành trong quá trình lao động.

Hiểu rõ điều đó, Công ty trong thời gian tới phải không ngừng cải thiện chính sách tiền lương cho cán bộ công nhân viên để tiền lương trở thành một công cụ đãi ngộ lao động hữu hiệu. Muốn vậy, Công ty Cổ phần Xăng dầu dầu khí Hà Nội cần khắc phục một số hạn chế còn tồn tại trong việc trả lương cho người lao động trong Công ty. Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác trả lương của Công ty, tác giả đề xuất một số giải pháp sau nhằm cải thiện công tác này:

**(1) Hoàn thiện khoán quỹ tiền lương cho các bộ phận, phòng ban**

Như phân thực trạng đã phân tích, Công ty thực hiện khoán quỹ lương nhưng chưa được ra được căn cứ hay tiêu chí để xác định quỹ tiền lương giao khoán cho từng phòng ban. Do đó, tác giả đề xuất phương pháp xác định quỹ tiền lương giao khoán cho từng phòng ban gắn với hiệu quả hoạt động của từng phòng ban theo nguyên tắc phòng ban hoạt động hiệu quả, thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, hoạt thành vượt mức kế hoạch được giao thì được giao quỹ lương cao hơn và ngược lại. Công thức xác định cụ thể như sau:

$$F_{TH \text{ Phòng}} = F_{KH} \times \text{Tỷ lệ quy đổi kết quả SXKD của Công ty} \times K_{HQ \text{ phòng}}$$

Theo cách xác định quỹ tiền lương này thì Quỹ tiền lương thực hiện của các phòng sẽ phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty và hệ số hiệu quả của phòng ( $K_{HQ \text{ phòng}}$ ). Khi Công ty có kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao thì quỹ lương của phòng ban cũng sẽ tăng theo. Bên cạnh đó, nếu phòng hoạt động hiệu quả thì sẽ có hệ số hiệu quả của phòng tăng lên, từ đó tăng quỹ lương cho phòng. Cách xác định quỹ tiền lương như vậy sẽ kích thích cách phòng đoàn kết, nỗ lực thực hiện mọi chỉ tiêu kế hoạch giao cho để có kết quả đánh giá hiệu quả của phòng cao, từ đó tăng quỹ lương của phòng và tăng tiền lương, thu nhập cho cán bộ, nhân viên trong phòng.

## ***(2) Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc***

Như phân thực trạng đã phân tích, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội đã xây dựng được hệ thống lương gồm hai phần là phần lương cố định và phần lương hiệu quả. Theo cách tính lương này thì phần lương hiệu quả phụ thuộc rất lớn vào hệ số đánh giá hiệu quả làm việc của mỗi người. Tuy nhiên, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc được lượng hóa cụ thể do đó việc đánh giá hiệu quả làm việc còn cảm tính, phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến chủ quan của người quản lý, dẫn đến kết quả đánh giá hiệu quả làm việc chưa thực sự chính xác, dẫn đến việc trả lương thiếu chính xác. Do đó, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội cần xây dựng lại hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc cụ thể, rõ ràng và lượng hóa được, có như vậy mới đảm bảo trả lương hiệu quả chính xác, từ đó gắn chặt lương với hiệu quả làm việc và kích thích cán bộ nhân viên Công ty nỗ lực trong thực hiện công việc. Cụ thể, với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty, việc đánh giá hiệu quả làm việc cần tập trung vào các tiêu chí sau:

- *Thực hiện nhiệm vụ được giao*: Chỉ tiêu này dùng để đánh giá khả năng mức độ hoàn thành công việc về mặt số lượng, chất lượng và tiến độ công việc.

- *Chấp hành nội quy của đơn vị*: chỉ tiêu này dùng để đánh giá việc thực hiện thời gian làm việc và đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của NLĐ nhằm hạn chế tình trạng vi phạm thời gian làm việc, giảm thời gian lãng phí, tận dụng được thời gian làm việc hiệu quả.

- *Phối hợp thực hiện nhiệm vụ*: Đây là chỉ tiêu dùng để đánh giá tinh thần tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp, tinh thần đoàn kết, xây dựng tập thể của NLĐ. Qua đó nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn bó của mỗi cá nhân trong tập thể, tạo nên nét văn hóa lành mạnh trong Công ty.



Sau khi xác định được các tiêu chí đánh giá, với tổng điểm 100 Công ty tiến hành phân tích và chia điểm cho các tiêu chí theo bảng 3.5 dưới đây:

**Bảng 3.1: Phiếu đánh giá thành tích công tác của cán bộ nhân viên**

Họ và tên CBNV: .....Đánh giá tháng:...../.....

Chức danh:.....Thuộc đơn vị:.....

TT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	Điểm tối đa	Người lao động (30%)	Người Quản lý (70%)	Điểm đánh giá
<b>1</b>	<b>Thực hiện nhiệm vụ được giao (70%)</b>	<b>70</b>			
<b>1.1</b>	<b>Hoàn thành về số lượng, tiến độ</b>	<b>30</b>			
1.1.1	Hoàn thành 100% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, đúng tiến độ	30			
1.1.2.	Hoàn thành 90%-<100% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, còn bị chậm tiến độ nhưng đã nỗ lực để hoàn thành, chưa làm ảnh hưởng không đáng kể đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	30			
1.1.3.	Hoàn thành 80%-<90% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, bị chậm tiến độ, phải kéo dài thời gian thực hiện nhiệm vụ làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	20			
1.1.4.	Hoàn thành 70%-< 80% đầu việc (nhiệm vụ) được giao, chậm tiến độ, phải kéo dài thời gian thực hiện nhiệm vụ sang tháng tiếp theo, làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	10			
	Hoàn thành dưới 70% đầu việc (nhiệm vụ) được giao làm ảnh hưởng lớn đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị	0			
TT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	Điểm tối đa	Người lao động (30%)	Người Quản lý (70%)	Điểm đánh giá
<b>1.2.</b>	<b>Hoàn thành về chất lượng công việc</b>	<b>20</b>			
1.2.1.	100% đầu việc hoàn thành đảm bảo chất lượng theo yêu cầu	20			

1.2.2.	<i>Thực hiện các nội dung công tác còn sai sót nhỏ nhưng chưa đến mức làm ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng không đáng kể đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị, của người khác hoặc lợi ích chung của đơn vị</i>	10			
1.2.3.	<i>Có sai sót trong quá trình thực hiện nhiệm vụ làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của đơn vị, người khác hoặc lợi ích chung của đơn vị một cách rõ ràng</i>	0			
1.3.	<b>Tiến độ giải quyết công việc</b>	<b>20</b>			
	<i>100% đầu việc hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ, một số đầu việc hoàn thành vượt tiến độ</i>	20			
	<i>100% đầu việc hoàn thành đúng tiến độ</i>	15			
	<i>Một số đầu việc bị chậm tiến độ do nguyên nhân khách quan, chưa có sự nỗ lực khắc phục để hoàn thành đúng hạn</i>	10			
	<i>Có từ 1-2 đầu việc bị chậm tiến độ do lỗi chủ quan, làm ảnh hưởng đến công việc của người khác và của tập thể</i>	5			
	<i>Có từ 3 đầu việc bị chậm tiến độ do lỗi chủ quan, làm ảnh hưởng đến công việc của người khác và của tập thể</i>	0			
<b>TT</b>	<b>NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ</b>	<b>Điểm tối đa</b>	<b>Người lao động (30%)</b>	<b>Người Quản lý (70%)</b>	<b>Điểm đánh giá</b>
<b>2</b>	<b>Phối hợp thực hiện nhiệm vụ (10%)</b>	<b>10</b>			
2.1	<i>Phối hợp tốt, hiệu quả cao và có tinh thần giúp đỡ đồng nghiệp</i>	10			
2.2	<i>Phối hợp tốt, thỉnh thoảng còn chưa đáp ứng yêu cầu về nội dung và tiến độ</i>	5			
2.3	<i>Phối hợp công tác chưa tốt ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người khác</i>	0			
<b>3</b>	<b>Chấp hành nội quy của đơn vị (10%)</b>	<b>10</b>			
3.1	<i>Thực hiện tốt, không vi phạm</i>	10			

3.2	<i>Còn một số vi phạm nhỏ về chấp hành chế độ làm việc và nghỉ ngơi (đi muộn, về sớm dưới 3 lần)</i>	5			
3.3	<i>Chấp hành chưa tốt nội quy của đơn vị (đi muộn, về sớm nhiều lần (trên 3 lần) đã bị nhắc nhở; nghỉ không phép; không chấp hành lệnh cấp trên; ...)</i>	0			
	<b>TỔNG ĐIỂM</b>	<b>100</b>			
	<b>XẾP LOẠI THÀNH TÍCH</b>				

**NGƯỜI LAO ĐỘNG**

**CÁN BỘ ĐÁNH GIÁ**

*(Nguồn: Đề xuất của tác giả)*

### **3.2.2. Hoàn thiện về khuyến khích tài chính**

Để cải thiện hiệu quả của công tác thù lao tài chính thông qua tiền thưởng, Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội nên thực hiện một số giải pháp sau đây:

*Bổ sung thêm hình thức khen thưởng theo hiệu quả công việc theo quý, năm theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh: Căn cứ vào tình hình kinh doanh của Công ty, dựa vào kết quả đánh giá hoàn thành công việc hàng tháng, quý, năm xây dựng hình thức thưởng cho NLĐ.*

*Thưởng cho nhân viên tìm được khách hàng công nghiệp, tiêu thụ lớn xăng dầu của công ty : Hình thức thưởng khi tìm được lớn, có nhu cầu xăng dầu cho sản xuất – kinh doanh và vận tải, ký kết hợp đồng sẽ là đòn bẩy giúp người lao động nỗ lực hơn trong tìm kiếm khách hàng công nghiệp và chăm sóc tốt khách hàng công nghiệp để có doanh thu cao hơn.. Do đó, Công ty cần áp dụng hình thức thưởng này đối với những nhân viên tìm thêm được các khách hàng tiêu thụ lớn, ký kết thêm được hợp đồng, đạt doanh thu cao đối với khách hàng công nghiệp mới và khách hàng tiêu thụ lượng xăng dầu lớn*

hàng tháng, hàng quý... hoặc các hoạt động có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho Công ty. Mức thưởng này Công ty nên xác định bằng tỷ lệ % so với phần lợi ích mà nhân viên đó mang lại cho Công ty từ những hoạt động đó.

*Thực hiện thưởng lũy tiến cho hoàn thành vượt mức kế hoạch*

Công ty hiện nay đang áp dụng thưởng hoàn thành kế hoạch tuy nhiên để tăng tính kích thích thì công ty nên thực hiện hình thức thưởng lũy tiến cho những cá nhân hay tập thể lao động hoàn thành vượt mức kế hoạch. Nghĩa là, khi người lao động hay đơn vị, chi nhánh, cửa hàng xăng dầu làm việc càng vượt mức kế hoạch thì càng được thưởng nhiều. Chẳng hạn, cứ hoàn thành vượt mức kế hoạch từ 1% - 5% thì sẽ được thưởng 1% và cứ vượt mức kế hoạch lớn hơn 1,3% thì được thưởng 1,5% so với doanh thu kế hoạch. Nếu thực hiện thưởng như vậy Công ty sẽ khuyến khích được tập thể và cá nhân người lao động nỗ lực làm việc, cống hiến cho sự lớn mạnh của Công ty.

**3.2.3. Hoàn thiện về các khoản phúc lợi tài chính**

Như phân thực trạng đã phân tích, về phúc lợi tài chính vẫn còn một số hạn chế, do đó công ty cần hoàn thiện các chế độ, chính sách liên quan đến phúc lợi tài chính tại công ty. Cụ thể, cần thực hiện các giải pháp sau:

(1) Bổ sung thêm các điều kiện được nâng lương trước thời hạn. Cụ thể: Trường hợp CBCNV hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có sáng kiến, sáng chế, sản phẩm sáng tạo, giải pháp kỹ thuật được Giám đốc/Hội đồng khoa học Công ty hoặc cấp cao hơn công nhận, mang lại lợi ích, tác động mạnh đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty được điều chỉnh nâng 01 (một) bậc lương trước kỳ hạn.

(2) Bổ sung một số khoản phụ cấp, trợ cấp

Hiện tại, Công ty mới chỉ áp dụng mức phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp chức vụ đối với cấp quản lý, phụ cấp không ổn định. Như thế thì chưa đủ, đối với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty thì Công ty có thể

áp dụng một số loại phụ cấp khác như: phụ cấp thâm niên; phụ cấp độc hại đối với nhân viên bán xăng dầu; phụ cấp lưu động đối với nhân viên kinh doanh. Tùy từng điều kiện làm việc do phải thay đổi những nơi làm việc khác nhau mà Công ty đưa ra hệ số phụ cấp khác nhau và mức phụ cấp dựa vào mức lương tối thiểu.

(3) Bổ sung và nâng mức chi cho các khoản trợ cấp cho những gia đình có hoàn cảnh khó khăn. Người lao động trong Công ty đa số là nhân viên bán xăng, có hoàn cảnh khó khăn. Với những trường hợp này theo định kỳ hàng năm hoặc đột xuất, Công ty nên đưa ra một khoản tiền để thăm hỏi các gia đình có hoàn cảnh khó khăn. Điều này thể hiện sự quan tâm của Công ty nói chung và của Ban lãnh đạo Công ty nói riêng tới người lao động. Các khoản trợ cấp này tuy không lớn nhưng cũng thể hiện sự quan tâm của Công ty đến đời sống của cán bộ công nhân viên, đặc biệt là những người có hoàn cảnh hết sức khó khăn. Điều đó, góp phần giúp cho người lao động cảm thấy tự hào, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

Để sử dụng quỹ phúc lợi có hiệu quả hơn nữa, Công ty cần phải xây dựng quy chế chi trả phúc lợi một cách rõ ràng, hợp lý. Đa dạng hoá các khoản phúc lợi. Đối với quỹ phúc lợi chung, Công ty ngoài việc duy trì các hình thức phúc lợi như hiện nay, nên mở rộng thêm những hình thức khác.

(4) Tổ chức khám sức khoẻ định kỳ hoặc hỗ trợ kinh phí cho người lao động đi khám sức khoẻ hàng năm. Hiện nay, công ty đã triển khai được công tác tổ chức khám sức khoẻ cho cán bộ công nhân viên, tuy nhiên việc chi trả cho hoạt động này là tương đối thấp, như vậy có thể thấy công tác này mới chỉ được thực hiện có tính chất “thực hiện cho có” chứ chưa có hiệu quả và chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động. Nhiều cán bộ công nhân viên họ hy vọng rằng kỳ khám bệnh sẽ giúp họ biết được các nguy cơ về bệnh tật để có thể điều trị hoặc phòng tránh. Tuy nhiên, với việc tổ chức khám sức

khỏe định kỳ như hiện nay không thể đảm bảo được điều đó. Cơ sở khám bệnh do công ty ký kết về khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên cũng không phải là đơn vị khám bệnh chuẩn, hầu hết họ chỉ quan tâm tới vấn đề huyết áp, cân nặng, chiều cao, mắt, là những thứ dễ dàng nhận thấy được chứ không khám được tổng thể và tìm ra bệnh cho người lao động.

### **3.2.4. Một số giải pháp khác**

#### *(1) Nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh*

Qua đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại đơn Công ty cho thấy kết quả sản xuất kinh doanh tác động rất lớn đến vấn đề trả thù lao cho người lao động. Vì vậy, Công ty cần tăng cường nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh mũi nhọn làm tiền đề cho mọi hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển hơn hoạt động kinh doanh để việc trả thù lao tài chính được thực hiện nhất quán, đồng bộ và triệt để.

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

- Xây dựng các phương án nhập xăng và phương án bán xăng mỗi năm hợp lý để có thể hoàn thành tốt sản lượng đề ra.

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

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

#### *(2) Nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn*

Công đoàn cơ sở là tổ chức quần chúng đại diện, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLĐ, hoạt động dưới sự lãnh đạo của cấp ủy chỉ huy đơn vị. Tổ chức Công đoàn là một thành viên trong công tác xây dựng và hoàn thiện

hệ thống thù lao tài chính. Do đó việc nâng cao vai trò của tổ CĐCS là giải pháp cần quan tâm, vai trò của tổ chức CĐCS chỉ được nâng cao khi những cán bộ CĐCS vừa có “Tâm” và phải có “Tâm” do vậy cán bộ CĐCS cần là những cán bộ có năng lực chuyên môn tốt, dám nghĩ dám làm, là cầu nối truyền tải được những mong muốn, nguyện vọng của NLĐ đến NSDLĐ và ngược lại. Khi vai trò của tổ chức CĐCS được phát huy sẽ tạo được niềm tin cho NLĐ gắn bó lâu dài với Công ty.

### *(3) Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương*

Việc xây dựng, hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính phụ thuộc lớn vào năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự, tiền lương. Trong thời kỳ hội nhập, cùng với sự suy yếu của phong trào công nhân trên toàn thế giới, ngành quản trị nhân sự nổi lên như một ngành “hót” ngoài công tác quản trị nhân sự, nhân viên nhân sự gần như kiêm luôn nhân viên chính sách, tiền lương, thưởng và vai trò giải quyết mọi rắc rối trong quan hệ lao động. Để có thể nâng cao kiến thức quản trị nhân sự, đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân sự của Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội cần được bổ sung lực lượng và hoàn thiện về kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ để ngày càng chuyên nghiệp hơn. Do đó, trong thời gian tới, Công ty cần tạo điều kiện tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng của đội ngũ cán bộ nhân sự, tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ lao động – tiền lương, xây dựng hệ thống thù lao tài chính để có xây dựng và tham mưu cho lãnh đạo Công ty điều chỉnh hệ thống thù lao tài chính khi có những thay đổi về luật liên quan tới tiền lương, thưởng và bảo hiểm.

### **3.3. Khuyến nghị nhằm hoàn thiện quy chế trả lương tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội**

Với đặc thù là DN cổ phần vốn Nhà nước chiếm 51% do Tổng Công ty Dầu Việt Nam là cổ đông chi phối, chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng Công

ty Dầu Việt Nam nên chính sách tiền lương của Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội chịu ảnh hưởng của quy định về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi đối với DN cổ phần có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước và những văn bản hướng dẫn theo ngành dọc của Bộ Công Thương. Do vậy để có thể phát huy hết hiệu quả của các giải pháp hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính nêu trên, tác giả khuyến nghị một số nội dung sau:

#### **3.4.1. Đối với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội**

- Có lộ trình điều chỉnh tăng lương tối thiểu vùng để các DN có sự chủ động và kế hoạch xây dựng chính sách TL phù hợp với quy định của Nhà nước.

- Hướng dẫn cụ thể các nội dung về TL theo quy định, ban hành kịp thời các Thông tư hướng dẫn để DN, NLD cập nhật, bổ sung, xây dựng và hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính, bảo đảm tính đồng bộ, kịp thời, thống nhất là hết sức cần thiết. Tránh cho DN khỏi những lúng túng mỗi lần Nhà nước thay đổi chính sách tiền lương, thưởng phúc lợi, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

#### **3.4.2. Đối với Tổng Công ty Dầu Việt Nam**

Đối với hệ thống thù lao tài chính, Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội thường chịu ảnh hưởng lớn bởi các văn bản hướng dẫn của Tổng Công ty Dầu Việt Nam. Tuy nhiên các văn bản hướng dẫn về thù lao tài chính của Tổng Công ty Dầu Việt Nam phụ thuộc vào Thông tư hướng dẫn của Bộ Lao động - Thương Binh và xã hội do đó các văn bản hướng dẫn thường không được kịp thời. Vì vậy Tổng công ty cần chủ động trong việc dự thảo các văn bản hướng dẫn, khi các văn bản hướng dẫn chưa được ban hành thì cho phép các DN có vốn của Tổng công ty quản lý áp dụng theo Thông tư hướng dẫn của Bộ Lao động Thương binh và xã hội.



## KẾT LUẬN

Hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính trong doanh nghiệp là một yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho thù lao tài chính thực sự trở thành động lực của người lao động, là công cụ hữu hiệu của công tác quản lý. Đối với Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội là một doanh nghiệp cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước, mặc dù quy chế trả lương Công ty chịu ảnh hưởng bởi khá nhiều yếu tố từ các văn bản pháp lý đến các yếu tố của thị trường nhưng được sự quan tâm của lãnh đạo Công ty nên hệ thống thù lao tài chính Công ty được quan tâm, điều chỉnh để ngày càng phù hợp.

Qua quá trình thu thập, nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Công ty, luận văn đã được hoàn thiện và đạt được mục tiêu đề ra. Cụ thể, luận văn đã tổng hợp và đánh giá được sự ảnh hưởng của các nhân tố bên trong và các nhân tố bên ngoài đến việc xây dựng và hoàn thiện quy chế trả lương của Công ty. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã phân tích và đánh giá được những ưu điểm, hạn chế của hệ thống thù lao tài chính hiện đang áp dụng tại Công ty một cách cụ thể. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong hệ thống thù lao tài chính của Công ty, song để giải quyết những vấn đề trên cần có lộ trình thời gian cụ thể. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng, tác giả luận văn cũng đã đề xuất một số các giải pháp hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính. Tuy nhiên, để các giải pháp có thể phát huy hết tác dụng, rất cần sự đồng thuận từ các cấp lãnh đạo đến những người lao động trong Công ty.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, *“Hoàn thiện cơ chế quản lý nhà nước về tiền lương, tiền công trong kinh tế thị trường giai đoạn 2006 - 2010”*, thuộc Chương trình nghiên cứu trọng điểm;
2. Đỗ Thị Bích (2014), *“Đãi ngộ phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT”*, luận văn Thạc sỹ, trường Đại học Lao động xã hội;
3. Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội, *“Quy chế trả lương của Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội, 2016.*
4. Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội, kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2021 của Công ty cổ phần Xăng dầu Dầu khí Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2009), *“Giáo trình Quản trị nhân lực”*, Tập 2, NXB Lao động – Xã hội;
6. Hà Văn Hội (2006), *“Giáo trình Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp”*;
7. Huỳnh Thị Nhân (2010), *“Nghiên cứu chính sách và giải pháp đảm bảo công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập trong các loại hình doanh nghiệp”* đề tài cấp Bộ;
8. Đỗ Hồng Phong (2015), *“Đãi ngộ nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly”*. Luận văn thạc sỹ, trường đại học Kinh tế;
9. Vũ Hồng Phong (2011), *“Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài Nhà nước trên địa bàn Hà Nội”*, Luận án tiến sĩ, trường đại học Kinh tế quốc dân;
10. Quốc hội (2019), Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14;
11. Tài liệu Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội Hà Nội cung cấp: Quy định quản lý lao động, hệ thống chức danh, mô tả công việc, đơn giá

tiền lương, quy chế trả lương;

12. Bùi Viết Thắng (2013), *“Thù lao lao động tại công ty cổ phần tin học FI&FS”*, luận văn thạc sỹ, trường Đại học Bưu chính Viễn thông;

13. Nguyễn Quốc Tuấn và các tác giả (2006), *“Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực”*, NXB Thống kê;

14. Nguyễn Tiệp (2008), *“Tiếp tục hoàn thiện chính sách tiền lương dưới tác động của WTO và hội nhập quốc tế, tầm nhìn đến năm 2020”*, Tạp chí Lao động và Xã hội, số 348-349;

15. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2011), *“Giáo trình tiền lương – tiền công”*, NXB Lao động - Xã hội;

16. Đỗ Thị Tươi (2012), *“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;

17. Đỗ Thị Tươi (2018), *“Giáo trình Quản trị thù lao trong doanh nghiệp”*, NXB Lao động – Xã hội;

18. Đoàn Thị Yên (2018), *“Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp”*, đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH;

19. Nguyễn Thu Trang (2013), *“Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội”*, Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Công đoàn;

20. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Số 8 (2012), *“Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững”*;

21. website: <https://pvoilhanoi.com.vn>

22. <https://vi.wikipedia.org>

## PHỤ LỤC

### PHIẾU ĐIỀU TRA

*Mục đích:* Thu thập ý kiến của người lao động về thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội

Kính thưa anh/chị!

Tác giả là học viên cao học chuyên ngành Quản trị nhân lực – Trường Đại học Lao động xã hội. Hiện nay, tác giả đang làm luận văn tốt nghiệp với đề tài nghiên cứu “*Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội*”. Vì vậy, tác giả xây dựng bảng câu hỏi dưới đây nhằm tham khảo ý kiến của người lao động tại Công ty Cổ phần Xăng dầu Dầu Khí Hà Nội. Rất mong sự giúp đỡ của anh/chị để tác giả hoàn thiện đề tài trên. Tác giả xin đảm bảo những thông tin từ anh/chị chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin trân trọng cảm ơn!

#### **I. Thông tin cá nhân**

Anh/chị vui lòng cho biết các thông tin cá nhân sau:

1. Họ và tên (không bắt buộc):.....
2. Giới tính:
  - Nam
  - Nữ
3. Trình độ chuyên môn:.....
4. Bộ phận công tác:.....
5. Chức danh:.....
6. Thâm niên công tác:.....
7. Mức thu nhập từ lương hiện tại của anh/chị:
  - Dưới 4 - 5 triệu

- Từ 5-7 triệu
- Từ 7 – 9 triệu
- Từ 10 triệu trở lên

**II. Nội dung điều tra** (*Người được điều tra có thể tích 1 hoặc nhiều phương án tùy từng câu hỏi*)

1. Mức tiền lương của NLD nhận được đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc?

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Đồng ý
- D. Hoàn toàn đồng ý

2. Mức tiền lương của anh/chị nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình?

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Đồng ý
- D. Hoàn toàn đồng ý

3. Thu nhập từ lương đảm bảo cuộc sống của anh/chị cùng gia đình?

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Đồng ý
- D. Hoàn toàn đồng ý

4. Các hình thức khuyến khích tài chính của Công ty tạo động lực giúp anh/chị nâng cao tay nghề, tăng năng suất

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

5. Các hình thức khuyến khích tài chính thúc đẩy anh/chị hoàn thành tốt công việc?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

6. Các mức khuyến khích tài chính của công ty xứng đáng với kết quả làm việc của anh/chị?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

7. Các khoản phúc lợi tài chính góp phần nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

8. Các hình thức phúc lợi tài chính của Công ty khuyến khích NLD hoàn thành tốt công việc?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

9. Các chế độ phúc lợi tài chính khiến anh/chị gắn bó với Công ty?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

10. Định mức chi đối với các hình thức phúc lợi là hợp lý?

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Đồng ý

D. Hoàn toàn đồng ý

11. Anh/chị hãy đề xuất kiến nghị của bản thân với Công ty về các chính sách Thù lao tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và phúc lợi).

.....  
.....

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN!**

**KẾT QUẢ ĐIỀU TRA, TỔNG HỢP CỦA TÁC GIẢ**

<b>Câu hỏi</b>	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>1</b>	3	2.73	15	13.64	68	61.82	24	21.82
<b>2</b>	12	10.91	58	52.73	33	30.00	7	6.36
<b>3</b>	8	7.27	30	27.27	46	41.82	26	23.64
<b>4</b>	28	25.83	51	46.67	24	21.67	7	5.8
<b>5</b>	9	8.33	23	20.8	41	37.5	37	33.33
<b>6</b>	9	8.30	18	16.67	41	36.67	42	38.33
<b>7</b>	26	23.64	45	40.91	22	20	17	15.45
<b>8</b>	25	22.73	31	28.18	26	23.64	28	25.45
<b>9</b>	25	22.73	45	40.91	22	20	18	16.36
<b>10</b>	6	5.45	8	7.27	50	45.45	46	41.82