

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

ĐẶNG THỊ LAN ANH

**QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và nhận thức đầy đủ về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Các tài liệu trích dẫn, tài liệu tham khảo được trích nguồn đầy đủ, rõ ràng.

Tác giả luận văn

Đặng Thị Lan Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình từ các cơ quan, tổ chức và cá nhân. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các tập thể, cá nhân đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài.

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động - Xã hội, Lãnh đạo Khoa và tập thể giảng viên khoa Quản trị nhân lực, những người đã trang bị kiến thức cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại trường.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến TS. Bùi Sỹ Tuấn người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến các anh/chị cán bộ nhân viên tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã giúp đỡ tôi thu thập thông tin và tổng hợp số liệu trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót vì vậy tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo cùng các anh chị, các bạn để luận văn của mình hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 10 tháng 10 năm 2023

Tác giả luận văn

Đặng Thị Lan Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ.....	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm	10
1.1.1. Khái niệm quản trị	10
1.1.2. Khái niệm thù lao	10
1.1.3. Khái niệm thù lao lao động	11
1.1.4. Khái niệm quản trị thù lao lao động	13
1.2. Các tiêu thức lựa chọn hệ thống thù lao lao động	13
1.3. Nguyên tắc quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp	20
1.4. Nội dung của quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp	21
1.4.1. Quản trị thù lao cơ bản	21
1.4.2. Quản trị khuyến khích tài chính	26
1.4.3. Quản trị phúc lợi tài chính.....	28
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp.....	31
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài	31
1.5.2. Các nhân tố bên trong.....	32
1.6. Các tiêu chí đánh giá công tác quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp	34
1.6.1. Mức độ hợp lý về cơ cấu các khoản thù lao lao động trong hệ thống thù lao lao động	34
1.6.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao lao động	34
1.6.3. Mức độ rõ ràng, dễ hiểu	35
1.6.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật.....	35
1.6.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động.....	35
1.7. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống quản trị thù lao lao động của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	35

1.7.1. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống quản trị thù lao lao động của một số Công ty.....	35
1.7.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM	41
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	41
2.1.1. Giới thiệu khái quát về Công ty.....	41
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.....	41
2.1.3. Hoạt động kinh doanh chính của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam	42
2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam	42
2.1.5. Đặc điểm lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	46
2.1.6. Kết quả kinh doanh tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam trong 3 năm gần đây.....	49
2.2. Thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	52
2.2.1. Thực trạng quản trị thù lao cơ bản	52
2.2.2. Thực trạng quản trị khuyến khích tài chính tại Công ty.....	62
2.2.3. Thực trạng quản trị phúc lợi	65
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam	79
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài	79
2.3.2. Các nhân tố bên trong.....	80
2.4. Đánh giá chung về công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....	84
2.4.1. Những kết quả đạt được	84
2.4.2. Những hạn chế, tồn tại.....	86
2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	88
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM.....	92

3.1. Định hướng, mục tiêu phát triển tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam	92
3.1.1. Định hướng phát triển chung của Công ty	92
3.1.2. Mục tiêu quản trị thù lao lao động của Công ty trong thời gian tới	93
3.1.3. Định hướng về công tác quản trị thù lao lao động của Công ty	93
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty	95
3.2.1. Hoàn thiện công tác quản trị thù lao cơ bản	95
3.2.2. Hoàn thiện công tác quản trị thù lao khuyến khích tài chính	100
3.2.3. Hoàn thiện công tác quản trị phúc lợi tài chính	104
KẾT LUẬN	107
TÀI LIỆU THAM KHẢO	I
PHỤ LỤC	IV
PHỤ LỤC 1 PHIẾU KHẢO SÁT	IV
PHỤ LỤC 2: QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG, THƯỞNG	VIII
PHỤ LỤC 3: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	XIII

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt

BHXXH

BHYYT

BHTN

BNN

KPCĐ

NLD

NNL

NSDLĐ

TNLD

Diễn giải

Bảo hiểm xã hội

Bảo hiểm y tế

Bảo hiểm thất nghiệp

Bệnh nghề nghiệp

Kinh phí công đoàn

Người lao động

Nguồn nhân lực

Người sử dụng lao động

Tai nạn lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1.1. Các yếu tố trong quản trị hệ thống thù lao lao động.....	13
Bảng 1.2. Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm theo lương năm 2022.....	29
Bảng 1.3. Tỷ lệ trích kinh phí công đoàn năm 2022	30
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam....	43
Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động từ năm 2020 - 2022	46
Bảng 2.1: Bảng phân loại lao động của Công ty năm 2022	47
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Công ty theo trình độ học vấn năm 2022	47
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty theo độ tuổi năm 2022.....	48
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của Công ty theo thâm niên công tác năm 2022.....	48
Bảng 2.5: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 - 2022	50
Bảng 2.6: Trích quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện năm giai đoạn 2020 - 2022	52
Biểu đồ 2.2: Mức thu nhập trung bình của người lao động năm 2022.....	59
Bảng 2.7: Kết quả đánh giá sự hài lòng của người lao động về tiền lương	60
Bảng 2.8: Mức lương bình quân của người lao động giai đoạn 2020-2022.....	61
Bảng 2.9: Các hình thức khen thưởng tại Công ty	63
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của NLD đối với chính sách khen thưởng của Công ty ..	64
Bảng 2.11: Số lượng lao động được hưởng chế độ thai sản giai đoạn 2020-2022	68
Bảng 2.12: Thống kê tình hình hưởng chế độ thai sản giai đoạn 2020-2022	68
Biểu đồ 2.3: Kết quả điều tra đánh giá về thực hiện chế độ thai sản cho người lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam	69
Bảng 2.13: Chế độ tử tuất cho người lao động tại Công ty giai đoạn 2020-2022.....	70
Bảng 2.14: Số lượng lao động được xét hưởng chế độ trợ cấp ốm đau tại Công ty giai đoạn 2020 -2022	72
Bảng 2.15: Số lượng lao động hưởng chế độ hưu trí giai đoạn 2020-2022	74
Bảng 2.16: Các loại phúc lợi bảo hiểm tại Công ty.....	75
Bảng 2.17: Số lượng người lao động hưởng phúc lợi bảo đảm tại Công ty giai đoạn 2020-2022.....	76
Bảng 2.18: Thời gian làm việc của người lao động tại Công ty tháng 12/2022.....	76
Bảng 2.19: Dịch vụ bán hàng giảm giá cho người lao động	77
Bảng 2.20: Chi phí tham quan du lịch dành cho người lao động.....	78

Bảng 2.21: Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.....82

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Việt Nam đang bước vào cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và hội nhập kinh tế thế giới sâu rộng, các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội phát triển nhưng cũng đối mặt với không ít thách thức. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Mỗi doanh nghiệp được tạo nên và tồn tại bởi nhiều nguồn lực khác nhau trong đó quan trọng nhất là nguồn nhân lực (NNL). NNL là nguồn lực có thể tạo ra các nguồn lực khác và gắn kết chúng lại với nhau. Do đó, đầu tư vào NNL là yếu tố quyết định đến sự phát triển của doanh nghiệp. Một trong những yếu tố để sử dụng NNL hiệu quả là các chính sách quản trị nhân lực phải tạo được động lực cho người lao động (NLĐ) trong doanh nghiệp, thúc đẩy NLĐ hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Hiện nay 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 lao động của doanh nghiệp đối với NLĐ.

Thực tế hiện nay, thù lao lao động 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, phúc lợi tài chính... (thù lao lao động) là chi cho đầu tư phát triển. Mặt khác, thù lao lao động 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 lao động, NLĐ thúc đẩy hành vi lao động đảm bảo cho quá trình sản xuất phát triển tự nhiên nếu đó là thù lao được trả thỏa đáng. Xây dựng một quan hệ lao động chân chính phải dựa trên sự ủng hộ, minh bạch, tin tưởng và hai yếu tố này phải luôn đứng cạnh nhau.

Thù lao lao động 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 lao động là một trong những khó khăn của doanh nghiệp. Vì nếu mức thù lao lao động thấp, cách tính trả không hợp lý sẽ không tạo được động lực để NLD 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, thu hút, giữ chân cá nhân NLD, nâng cao sự trung thành, gắn bó của họ, đòi hỏi các chính sách quản trị nhân lực nói chung và quản trị thù lao lao động là rất cần thiết. Vì vậy quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp nói chung và NLD nói riêng.

Quản trị thù lao lao động là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả công việc của NLD, ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức. Do đó, nghiên cứu vấn đề này sẽ góp phần đưa ra các giải pháp quan trọng nâng cao hiệu quả của lao động và tổ chức.

Trong quá trình tìm hiểu, nghiên cứu về Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, được sự giúp đỡ của các anh chị cán bộ phòng Hành chính - Nhân sự trong Công ty, tôi nhận thấy Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đang từng bước hoàn thiện để hội nhập thành công vào khu vực và thế giới. Với sự chỉ đạo sát sao của Ban giám đốc Công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung cùng công tác quản trị thù lao lao động nói riêng tại Công ty đã có nhiều kết quả đáng khích lệ. Công tác quản trị thù lao lao động của Công ty trong thời gian qua được Ban giám đốc Công ty đặc biệt quan tâm, nhất là khi Công ty đang trong giai đoạn đầu tư, mở rộng quy mô sản xuất, xây dựng và đào tạo đội ngũ công nhân, tìm kiếm thị trường xuất khẩu ra nước ngoài. Tuy công tác này đã có nhiều mặt tích cực nhưng trên thực tế vẫn còn bộc lộ rất nhiều những hạn chế. Hệ thống chính sách và các quy định về trả lương, trả thưởng,... đang trong quá trình sửa đổi và hoàn thiện để phù hợp với tình hình cạnh tranh lao động trên thị trường. Do vậy, việc nghiên cứu về quản trị thù lao lao động tại Công ty là nhu cầu tất yếu và khách quan. Vì vậy tôi đã chọn đề tài: ***“Quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về quản trị thù lao lao động 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 tôi xin tập trung giới thiệu một số công trình, bài viết sau:

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. Đề tài đã đề cập đến vấn đề công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập. Đề tài đã đưa ra hệ thống chỉ tiêu đánh giá công bằng xã hội trong phân phối tiền lương và thu nhập, đánh giá thực trạng về đảm bảo công bằng xã hội trong phân phối tiền lương, thu nhập và đề xuất các quan điểm, giải pháp đảm bảo công bằng trong phân phối tiền lương, thu nhập. [14]

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 sỹ kinh tế, Trường Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Từ lý luận chung về tiền lương, thu nhập của NLĐ trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, tác giả đã hệ thống hóa và bổ sung một số nhân tố ảnh hưởng đến mức lương, thu nhập của NLĐ trong doanh nghiệp, trong đó chỉ rõ hai nhân tố công tác tổ chức lao động - tiền lương và hoạt động của ban chấp hành công đoàn cơ sở có ảnh hưởng rất lớn đến tiền lương, thu nhập của NLĐ trong doanh nghiệp. Đồng thời, luận án đã bổ sung hai chỉ tiêu đánh giá mức độ công bằng trong phân phối tiền lương, thu nhập cho NLĐ trong doanh nghiệp, bao gồm quan hệ tiền lương tối thiểu - tối đa; Khoảng cách tiền lương tối thiểu - trung bình - tối đa trong doanh nghiệp. [18]

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 sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã xây dựng khái niệm phương pháp trả công lao động mới theo cơ chế thị trường là phương pháp trả công lao động dựa trên giá trị sức lao động và quan hệ cung cầu sức lao động trên thị trường để quyết định mức lương và cách tính trả lương hợp lý đảm bảo tính cạnh tranh của tiền lương, thu hút và giữ chân NLĐ đồng thời doanh nghiệp phải kiểm soát được chi phí lao động. [24]

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. Đề tài tập trung làm rõ thực trạng những vấn đề yếu kém còn tồn tại của doanh nghiệp để đưa ra một số giải pháp cụ thể. Tuy nhiên luận văn lại chưa nghiên cứu nhiều vấn đề về trợ cấp và thù lao phi vật chất. [26]

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 tác giả chưa đi sâu nghiên cứu đề xuất xây dựng các chính sách đãi ngộ. [27]

Vũ Thị Hồng Hạnh (2015), “*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 NLĐ, chưa đi sâu vào những khó khăn, trở ngại của doanh nghiệp trong việc thực hiện thù lao lao động cho nhân viên, cũng như giải quyết hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp với NLĐ. [9]

Lê Thị Minh Huệ (2016), “*Trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Hoàn thiện trả lương công bằng đối với mọi chức danh, tạo dựng niềm tin cho NLĐ, tạo động lực cho họ hăng say công tác, nhằm thúc đẩy hiệu suất công việc và đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức, củng cố giá trị văn hóa tổ chức, tạo ấn tượng cho NLĐ về giá trị của họ trong tổ chức để tối đa hóa sự đóng góp cho từng người, nâng cao vị thế của Công ty. [10]

Đoàn Thị Yến (2018), “*Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp*”, đề tài cấp Bộ - Bộ Lao động Thương binh - Xã hội. Đề tài đã đánh giá thực trạng Quản lý nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2015 - 2018 và đã đề xuất các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản lý nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp (tiền lương tối thiểu vùng, nguyên tắc xây dựng thang bảng lương,...) trong thời gian tới. [30]

Trần Thu Trang (2019), “*Thù lao lao động tại Chi nhánh Mỏ tuyển đồng Sin Quyền, Lào Cai - Vimico*”. Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn đã phân tích, đánh giá thực trạng thù lao lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về thù lao lao động tại Chi nhánh Mỏ tuyển đồng Sin Quyền, Lào Cai - Vimico. [28]

Trần Thị Diệu Hương (2020), *“Thù lao lao động tại Công ty dược phẩm CPC 1 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 lao động trong doanh nghiệp. Luận văn cũng đã phân tích rõ thực trạng thù lao lao động 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 trong 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. [11]

Nguyễn Thùy Nhung (2020), *“Đãi ngộ tài chính tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam (VBI)”*, luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về đãi ngộ tài chính cho NLĐ 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 Thương mại Cổ phần 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 Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam thời gian tới (với mục tiêu: Thu hút lao động mới đến với Tổng Công ty, giữ chân NLĐ có thâm niên làm việc tại Tổng Công ty; Khuyến khích NLĐ 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. [15]

Bài viết của tác giả Trục Ngôn trên báo Lao động: *“Doanh nghiệp cần có chính sách đãi ngộ để giữ công nhân”*, 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 NLĐ sẽ tận lực cống hiến cho sự phát triển doanh nghiệp. Uy tín doanh nghiệp có công sức đóng góp rất lớn của NLĐ, do vậy doanh nghiệp phải có trách nhiệm chăm lo đúng mức với công sức, trí tuệ mà họ bỏ ra”. Theo đó, doanh nghiệp phải chăm sóc thực tâm, trân quý NLĐ, đãi ngộ tương xứng NLĐ sẽ giúp doanh nghiệp ổn định nguồn lực và quan hệ lao động. [16]

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. Nghiên cứu này đã bước đầu quán triệt quan điểm tiền lương là đầu tư cho con người, đầu tư cho phát triển. Song, tiền lương phải do thị trường quyết định, cạnh tranh lành mạnh, khắc phục chủ nghĩa bình quân và đồng thời chỉ ra biện pháp loại trừ sự bất bình đẳng do độc quyền, lợi thế ngành, nghề trong phân phối tiền lương.

Có thể nói những đề tài được liệt kê và phân tích sơ bộ như trên đã khái quát cơ sở lý luận về đãi ngộ lao động cho NLD cũng như tiền lương, tiền thưởng, thu nhập... cho thấy thực trạng công tác đãi ngộ lao động cho NLD trong từng doanh nghiệp cụ thể. Ở mỗi đề tài đều nêu rõ những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong đãi ngộ lao động cho NLD trong doanh nghiệp nghiên cứu. Tuy nhiên, việc sử dụng thuật ngữ đãi ngộ vẫn mang tính “ban phát” hay “ban ơn” của doanh nghiệp; Nhưng thực chất lại không hoàn toàn như vậy. Bởi vì NLD phải có sự cống hiến, phải tạo ra giá trị cho doanh nghiệp thì doanh nghiệp mới có sự chi trả lại cho NLD.

Như vậy vấn đề quản trị 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 quản trị thù lao lao động và đặc biệt là chưa có công trình nghiên cứu nào về quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam. Vì vậy, đề tài nghiên cứu về quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam sẽ là đóng góp mới trong việc đưa ra và củng cố các thuật ngữ về thù lao lao động, quản trị thù lao lao động và các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ những vấn đề cơ sở lý luận, phân tích thực trạng về công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, đánh giá những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác quản trị thù lao lao động, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- + Về không gian: Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.
- + Về thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 3 năm 2020 - 2022 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.
- + Về nội dung: Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài này, tác giả đã sử dụng kết hợp các phương pháp sau:

5.1. 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 2020 - 2022 của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, từ Quy chế lương, thưởng của Công ty.

Nguồn thông tin sơ cấp: Phương pháp điều tra được sử dụng để đánh giá hiệu quả của công tác quản trị thù lao lao động, các phương pháp khác để làm cơ sở đưa ra nhận xét và kết luận. Sử dụng mẫu bảng hỏi gồm những câu hỏi đã chuẩn bị trước và có thang điểm đánh giá liên quan đến công tác quản trị thù lao lao động để phỏng vấn những người thuộc ban lãnh đạo Công ty. Phiếu điều tra được thiết kế gồm 11 câu hỏi với các nội dung đánh giá sự hợp lý, khoa học về công tác quản trị thù lao lao động của Công ty dựa trên mức độ đồng ý theo thang điểm với công tác quản trị thù lao lao động của Công ty. Từ đó rút ra được những nhận định khách quan về công tác quản trị thù lao lao động của Công ty.

5.2. 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 quản trị thù lao lao động 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 TNHH Eten Technologies Việt Nam. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, 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 công tác quản trị thù lao lao động 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 công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty trong thời gian tới.

- Phương pháp điều tra xã hội học:

+ Sử dụng bảng hỏi để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc thông qua công tác quản trị thù lao lao động (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi,...) cho NLĐ.

+ Đối tượng điều tra: NLĐ làm việc tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

+ Quy mô mẫu: Tiến hành điều tra 120 phiếu/538 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 NLĐ. Thu về 110 phiếu bao gồm 10 phiếu cán bộ quản lý và 100 phiếu đối với NLĐ.

+ Địa điểm khảo sát: Tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

+ Thời gian khảo sát: Tháng 6/2022.

+ Cách thức tiến hành điều tra: Ngẫu nhiên.

+ Xử lý phiếu thu hồi được: Thông tin số liệu sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng ứng dụng MS Excel.

Dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của nhân viên trong công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

- Phương pháp so sánh tổng hợp:

Luận văn sử dụng các số liệu từ các phòng ban của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam qua các năm trong giai đoạn từ 2020 - 2022, 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 công tác quản trị thù lao lao động của Công ty giữa các năm sau đó so sánh công tác quản trị thù lao lao động của Công ty với các Công ty khác trên địa bàn để có đánh giá khách quan về thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ THÙ LAO

LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Khái niệm quản trị

Quản trị hẳn không còn là khái niệm quá xa lạ đối với nhiều doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp là một chức năng rất quan trọng với sự phát triển lâu dài của các doanh nghiệp. Bất kỳ một Công ty, tổ chức, doanh nghiệp hay một quốc gia đều cần đến quản trị. Có thể nói, quản trị là một trong nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của một tổ chức. Vậy quản trị là gì?

Theo Harold Koontz và Cyril O'Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.” [34]

Quản trị là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường. [3]

Quản trị là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua sự nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác. [12]

Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được. [32]

Quản trị là hoạt động nhằm đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả bằng sự phối hợp các hoạt động của những người khác thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. [33]

Sau khi tham khảo qua một số định nghĩa về quản trị, tác giả có thể đúc kết ra định nghĩa riêng như sau: *Quản trị là tiến trình thực hiện các hoạt động nhằm đảm bảo sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của người khác. Quản trị là phối hợp hiệu quả các hoạt động của người cùng chung trong tổ chức. Đây là quá trình nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra bằng việc phối hợp nguồn lực của tổ chức. Quản trị còn là quá trình các nhà quản trị hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.*

1.1.2. Khái niệm thù lao

Mỗi người làm việc vì một động cơ riêng. Động cơ tạo ra những nhu cầu, mong muốn của con người và chi phối đến trạng thái tâm lý cũng như hành động của họ. Khi

nhu cầu được thoả mãn thì những tình cảm tích cực sẽ xuất hiện và tạo ra những hành động tích cực của chủ thể đó. Muốn duy trì, phát triển tinh thần làm việc hăng say của NLD nhất thiết nhà quản trị phải đáp ứng được nhu cầu của họ thông qua việc tìm hiểu động cơ thúc đẩy NLD.

Để cho bộ máy quản lý nhân sự ở các doanh nghiệp làm việc có hiệu quả thì việc tuyển dụng nhân viên, đào tạo và nâng cao tay nghề mới là yếu tố quan trọng ban đầu. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để phát huy được khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, tạo thành sức mạnh tập thể, làm thế nào để nhân viên luôn đạt năng suất hiệu quả làm việc cao hơn, làm thế nào để họ trung thành với doanh nghiệp, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Câu trả lời là doanh nghiệp phải có chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý, thoả đáng. Xong trong điều kiện mức sống xã hội ngày càng cao, người nhân viên cống hiến hết sức lao động của mình đôi khi không chỉ vì “cơm, áo, gạo, tiền”. Để khuyến khích NLD, doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, có những chương trình chăm sóc, quan tâm đến nhân viên hơn nữa. Tất cả những yếu tố đó gọi chung là đãi ngộ nhân sự.

Thù lao là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD để NLD có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, qua đó góp phần thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Một quan điểm khác cho rằng: Thù lao là quá trình bù đắp lao động về vật chất lẫn tinh thần thông qua các công cụ đòn bẩy nhằm duy trì, củng cố, phát triển lực lượng lao động cũng như nâng cao đời sống cho NLD.

Thù lao là một quá trình ở đó thể hiện cả hai mặt kinh tế và xã hội nhằm thoả mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của NLD. Thù lao trong doanh nghiệp được thể hiện dưới hai hình thức cơ bản đó là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. [23]

Các công cụ thù lao bằng tài chính hay nói cách khác đó chính là những thù lao vật chất như tiền lương, các khuyến khích tài chính, (thưởng, phụ cấp, cổ phiếu ưu đãi...) và phúc lợi. Đây là những yếu tố tác động trực tiếp tới nhu cầu thiết yếu đối với mọi NLD.

1.1.3. Khái niệm thù lao lao động

Ở các nước phát triển người ta dùng khái niệm thù lao lao động để chỉ các giá trị vật chất và phi vật chất mà NLD nhận được trong quá trình làm thuê. Hiểu một cách khác “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính và phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà nhân viên được hưởng trong quá trình lao động”. [29]

Tổ chức có mục tiêu của tổ chức, cá nhân NLD 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 và các lợi ích khác.

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), thù lao lao động được hiểu là tất cả những gì mà NLD nhận được khi làm việc cho doanh nghiệp bao gồm: Tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác [25].

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

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

Thù lao lao động có tác dụng bù đắp lại hao phí sức lao động cho NLD sau những giờ làm việc căng thẳng và mệt mỏi. Đồng thời nó cũng có tác dụng to lớn trong động viên khuyến khích NLD yên tâm làm việc. NLD chỉ có thể dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại cho họ một khoản tiền 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 là công cụ quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thông qua thù lao lao động khoa học, hợp lý doanh nghiệp có thể duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình, thúc đẩy NLD yên tâm làm việc, đóng góp công sức để phát triển doanh nghiệp. Qua đó thù lao lao động có thể coi là một đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

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

1.1.4. Khái niệm quản trị thù lao lao động

Quản trị thù lao lao động có thể hiểu là cách thức tác động của nhà quản trị lên thù lao lao động nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Hay quản trị thù lao lao động là tất cả các phương pháp, cách thức mà doanh nghiệp tác động lên thù lao lao động nhằm đảm bảo mục tiêu của doanh nghiệp như: Thu hút nhân lực nhân tài; Tăng cường sự gắn bó của NLD với doanh nghiệp; Thúc đẩy NLD nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc; Hoàn thiện và tăng tính chuyên nghiệp của hệ thống quản trị; Sử dụng hiệu quả nguồn tài chính cho NLD. Việc quản trị hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp gồm những nội dung sau:

Bảng 1.1. Các yếu tố trong quản trị hệ thống thù lao lao động

Quản trị hệ thống thù lao lao động		
Quản trị tiền lương, tiền công	Quản trị các chương trình khuyến khích tài chính	Quản trị các chương trình phúc lợi tài chính

(Nguồn: TS. Hà Văn Hội, *Quản trị nguồn nhân lực*, 2006)

1.2. Các tiêu thức lựa chọn hệ thống thù lao lao động

Thù lao lao động có ảnh hưởng đến cá nhân NLD trên các mặt kinh tế, tâm lý, xã hội. Do vậy hệ thống thù lao lao động của tổ chức cần phải:

- Cho phép tổ chức giành được các mục tiêu chiến lược.
- Phải phù hợp với đặc điểm và môi trường của tổ chức.

Sau đây là một số tiêu thức cần xem xét và lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động của tổ chức. Mỗi tiêu thức phản ánh hai thái cực của sự lựa chọn hoặc là

cái này hoặc là cái kia. Nhưng trên thực tế các tổ chức thường lựa chọn sự cân bằng giữa hai thái cực.

Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài:

Công bằng là gì? Công bằng là sự đối xử như nhau với những NLD có đóng góp như nhau và đối xử khác nhau với những NLD có sự khác biệt nhất định (tài năng, trình độ, năng lực, kết quả thực hiện công việc).

Theo nghĩa chủ quan thì công bằng phụ thuộc vào cảm nhận, đánh giá, phán xét của mỗi cá nhân. Con người muốn được đối xử công bằng, họ thường mong muốn nhận được những quyền lợi tương xứng với những công sức, đóng góp đã bỏ ra và so sánh bản thân yếu tố này của họ với những người khác trong tổ chức.

Công bằng trong tiền lương thể hiện qua các khía cạnh: Khi NLD ngoài việc so sánh số lượng tiền lương mà họ nhận được với mức độ đóng góp mà NLD đó bỏ ra thì còn so sánh số lượng tiền lương trên thị trường lao động trả cho NLD giống họ.

Công bằng bên trong và công bằng bên ngoài đều phải quán triệt trong cơ cấu hệ thống trả công của tổ chức. Hai mô hình cơ bản có thể vận dụng để xem xét công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài là:

+ Mô hình công bằng phân phối:

Theo mô hình này, với tư cách là thành viên trong tổ chức, khi làm việc NLD đóng góp sức lực, kỹ năng, công sức, thời gian... của mình cho tổ chức để nhận được thu nhập. Tỷ số đóng góp/thu nhập được xác định theo công thức sau:

- Công bằng bên trong đạt được khi tỷ số đóng góp/thu nhập của NLD ngang bằng với tỷ số đóng góp/thu nhập của những NLD khác trong tổ chức.

- Công bằng bên ngoài đạt được khi tỷ số đóng góp/thu nhập của NLD ngang bằng với tỷ số đóng góp/thu nhập của những NLD trong các tổ chức khác.

- Nhiệm vụ chính của hệ thống thù lao lao động là đảm bảo mức lương được xây dựng trên cơ sở tỷ số đóng góp/thu nhập cân bằng bên trong tổ chức cũng như bên ngoài tổ chức.

+ Mô hình thị trường lao động:

Các nhà kinh tế học cho rằng sự công bằng tiền lương đạt được khi mức lương cho một công việc nào đó được xác định tại điểm giao nhau giữa đường cung và đường cầu lao động trong thị trường lao động, nhằm thu hút và giữ chân lao động có chất lượng cao. Điểm cơ bản của mô hình này là công bằng bên ngoài đạt được khi

doanh nghiệp trả lương cho NLD theo tỷ giá thị trường - mức lương cân bằng trên thị trường. Điều đó có nghĩa là hệ thống thù lao của tổ chức vừa đảm bảo được công bằng bên trong lại vừa đảm bảo được công bằng bên ngoài.

Trong thực tế, nếu doanh nghiệp trả lương thấp hơn mức lương trên thị trường thì sẽ không thu hút và giữ chân được những NLD giỏi, phù hợp với yêu cầu công việc. Nếu trả lương cao hơn mức lương trên thị trường, thì giá thành sản phẩm của doanh nghiệp có thể tăng do chi phí lao động cao, làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

Trong điều kiện thị trường thay đổi nhanh chóng, tổ chức có quy mô nhỏ, mới thành lập nhưng lại có nhu cầu cao về phát minh và sáng kiến, để thu hút lao động chất lượng cao và duy trì vị trí cạnh tranh khi xây dựng hệ thống thù lao lao động thường chú trọng hơn vào công bằng bên ngoài.

Ưu điểm/nhược điểm của 2 khía cạnh công bằng:

- Nếu doanh nghiệp nhấn mạnh yếu tố công bằng bên trong thì sẽ tạo ra được động lực làm việc cao cho NLD. Tuy nhiên khó xác định mức độ đóng góp của NLD, đặc biệt là đối với các cá nhân khi thực hiện công bằng bên trong gặp một số rào cản khác (tuổi tác, kinh nghiệm,...) => Đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống đo lường chính xác để đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, hợp lý.

- Nếu doanh nghiệp nhấn mạnh yếu tố công bằng bên ngoài thì sẽ giúp doanh nghiệp thu hút, giữ chân NLD => Giúp công tác tuyển dụng được dễ dàng hơn. Tuy nhiên do năng lực tài chính của mỗi doanh nghiệp là có hạn => Không dễ để đưa ra mức lương cạnh tranh.

Thù lao cố định hay thù lao biến đổi:

Các tổ chức có thể lựa chọn gói thù lao lao động với tỷ trọng của các thành phần rất khác nhau tùy thuộc với điều kiện của mình: Hoặc là thù lao cơ bản với tỷ trọng cao, hoặc là thù lao biến đổi các khuyến khích dựa vào các tiêu chuẩn đã quy định trước với tỷ trọng cao.

Thù lao biến đổi gồm tiền thưởng cá nhân, tiền thưởng tổ, đội; Phân chia lợi nhuận; Phân chia năng suất... Tỷ trọng thù lao biến đổi càng cao thì sự chia sẻ rủi ro giữa NLD và tổ chức càng lớn.

Ưu điểm/nhược điểm:

- Hệ thống thù lao lao động mà nghiêng nhiều về các khoản thù lao cố định, thù lao biến đổi ít thì NLĐ có tâm lý an tâm do biết trước được các khoản thu nhập của mình. Những NLĐ tích cực sẽ không thích vì không phát huy được tính tích cực của người này và ngược lại.

- Hệ thống thù lao của doanh nghiệp nghiêng về thù lao biến đổi nhiều và thù lao cố định ít thì phát huy được sự tích cực của những NLĐ tích cực tuy nhiên công tác quản lý vất vả, phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc và ngược lại.

Thù lao theo kết quả thực hiện công việc hay thù lao theo vị trí công việc:

Mỗi tổ chức có thể lựa chọn trả lương theo kết quả thực hiện công việc của mỗi NLĐ hay là lựa chọn trả lương theo vị trí công việc.

Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là trả theo số lượng sản phẩm sản xuất ra, hoặc trả lương theo doanh số bán ra. Cách trả lương này thích hợp với các tổ chức có sự đóng góp của cá nhân NLĐ hoặc của nhóm NLĐ gắn chặt với thù lao lao động, và số lượng tiền lương nhận được có sự khác nhau đáng kể giữa những NLĐ hoặc giữa các nhóm lao động.

Trả lương theo vị trí công việc là trả mức lương giống nhau hoặc tương đương cho mọi NLĐ đảm nhận một công việc nhất định, kể cả NLĐ có kết quả thực hiện.

Tỷ số đóng góp/thu nhập = Mức đóng góp của cá nhân cho tổ chức/Thu nhập cá nhân nhận được từ tổ chức.

Lựa chọn trả lương theo kết quả thực hiện công việc hay trả lương theo vị trí công việc phụ thuộc chủ yếu vào văn hóa của tổ chức, lòng tin của người quản lý cấp cao.

Ưu điểm/nhược điểm:

- Thù lao theo công việc: Dựa trên giá trị công việc (vị trí, chức danh công tác) NLĐ sẽ cảm thấy tầm quan trọng của vị trí công việc mà họ đang đảm nhận. Tuy nhiên đòi hỏi nhà quản trị phải xây dựng một cách rõ ràng, phải có kết quả phân tích công việc => Xây dựng hệ thống đánh giá giá trị công việc cho DN một cách chính xác và đầy đủ. Nếu xây dựng triệt để hệ thống thù lao theo công việc thì việc sử dụng tối đa năng lực của nhân viên khó thực hiện vì chỉ chú trọng vào những gì công việc cần.

- Thù lao theo kết quả thực hiện công việc: Dựa trên mức độ hoàn thành công việc. NLD sẽ chú ý đến kết quả thực hiện công việc trong ngắn hạn => Để có thể kết hợp hài hòa các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp thì cần chú ý điều chỉnh để NLD phải chú trọng làm sao để đạt được mục tiêu dài hạn của mình.

Thù lao theo công việc hay theo cá nhân lao động:

Trả thù lao theo công việc tức là căn cứ vào giá trị của mỗi công việc chứ không căn cứ vào việc NLD thực hiện công việc đó tốt như thế nào. Với hệ thống thù lao này, công việc trở thành một đơn vị để xác định thù lao cơ bản chứ không phải cá nhân NLD thực hiện công việc đó. Điều này có nghĩa rằng giá trị tối thiểu và tối đa của mỗi công việc được xác định độc lập với các cá nhân NLD. Thù lao theo công việc thường thích hợp cho các tổ chức có công việc ổn định, công việc thường không thay đổi, dễ hiểu biết và nắm được một công việc đòi hỏi thời gian đào tạo dài, chuyển lao động thấp, các công việc trong ngành đã được tiêu chuẩn hóa, NLD luôn có mong muốn cầu thị.

Trả thù lao theo cá nhân lao động tức là thù lao cơ bản căn cứ vào khả năng, kiến thức, tiềm năng của cá nhân cũng như tính linh hoạt, nhạy bén của cá nhân lao động trong thực hiện được các nhiệm vụ khác nhau. Thù lao theo cá nhân lao động có ưu điểm chủ yếu là động viên NLD phát huy sáng kiến; Dễ dàng giao việc cho NLD; Giảm chuyển lao động và vắng mặt trong công tác; NLD có ý thức hơn trong việc hoàn thiện các năng lực cá nhân của họ (kiến thức, kỹ năng, thái độ). Tuy vậy, trả lương theo cá nhân lao động có nhược điểm là chi phí lao động cao, làm giảm mức độ chuyên môn hóa lao động, khó khăn trong tuyển chọn nhân viên, doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống đánh giá tiêu chuẩn năng lực để trả thù lao, doanh nghiệp cần phải có các quy trình, thủ tục rõ ràng trong việc xây dựng, quản lý và điều hành hệ thống đánh giá để có thể quy đổi năng lực thành các mức lương tương ứng. Thù lao theo cá nhân lao động thường phù hợp với các tổ chức có lực lượng lao động giỏi và sẵn lòng học hỏi để hiểu biết các công việc khác trong tổ chức, sự tham gia của cá nhân lao động và tổ nhóm lao động được mở rộng trong toàn tổ chức, NLD có nhiều cơ hội để học tập và nắm bắt các kỹ năng mới, những thiệt hại trong chuyển lao động và vắng mặt trong sản xuất sẽ gây thiệt hại rất lớn cho tổ chức. Điều kiện áp dụng tùy thuộc vào quan điểm của tổ chức và điều kiện cụ thể của doanh nghiệp tại từng thời điểm (đặc điểm NLD, khả năng tài chính, các công cụ,...).

Thù lao thấp hơn hay cao hơn mức thù lao thịnh hành trên thị trường:

Mức tiền lương thấp thường dẫn đến sự không hài lòng về công việc là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến chuyển lao động. Mức tiền lương cao sẽ giúp cho tổ chức thu hút được lao động giỏi, tạo ra bầu không khí lao động vui vẻ trong tổ chức, hạn chế chuyển lao động.

Mức lương có ảnh hưởng quyết định đến giá thành sản phẩm vì tiền lương là một yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất.

Chính sách trả lương cao hơn mức lương thịnh hành trên thị trường thường thích hợp với các Công ty lớn, ít đối thủ cạnh tranh, có truyền thống hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và do đó có khả năng trả lương cao hơn.

Trả lương bằng mức lương thịnh hành trên thị trường phù hợp với các tổ chức đã được thành lập rất hoàn hảo, có sức cạnh tranh cao.

Trả lương thấp hơn mức lương thịnh hành trên thị trường phù hợp với các tổ chức có quy mô nhỏ, hoạt động trong khu vực kinh tế yếu thế, số lượng lao động ít, nhưng tỷ trọng lao động giản đơn cao.

Thù lao mang tính tài chính hay thù lao mang tính phi tài chính:

Thù lao lao động bao gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Thù lao phi tài chính không được biểu hiện cụ thể, không lượng hóa được gắn liền với các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc. Mỗi doanh nghiệp cần lựa chọn, kết hợp hài hòa giữa thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Để tăng cường thành tích và trách nhiệm của cá nhân lao động các Công ty thường nhấn mạnh thù lao tài chính. Các Công ty muốn tăng cường sự ràng buộc, sự trung thành của cá nhân với tổ chức thường nhấn mạnh thù lao phi tài chính.

Ưu điểm/nhược điểm:

- Đối với thù lao tài chính, NLĐ có thể nhìn thấy được, xác định được, thậm chí là đo được => Động lực tức thời (tác động nhanh và mạnh).

- Đối với thù lao phi tài chính, NLĐ không nhìn thấy hết mức độ đầu tư của doanh nghiệp => Tác động chậm hơn nhưng khi NLĐ có thể nhìn thấy thì sẽ tạo sự gắn kết bền vững với doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp muốn tăng cường thành tích, tăng trách nhiệm thì nên nhấn mạnh thù lao tài chính. Nếu doanh nghiệp muốn tăng cường sự ràng buộc, tăng mức độ gắn bó của NLĐ thì nên nhấn mạnh thù lao phi tài chính.

Trả lương công khai hay trả lương kín:

- Trả lương công khai là hình thức trả lương mà trong đó NLĐ biết được các mức thù lao của nhau.

- Trả lương kín là hình thức trả lương mà NLĐ chỉ biết được lương của bản thân.

Có một số Công ty thông báo công khai mức lương của mọi người trong tổ chức. Ngược lại một số Công ty yêu cầu NLĐ cam kết không tiết lộ mức lương của mình và có thể bị phạt nếu không thực hiện đúng cam kết. Một số Công ty khác lại lựa chọn giữa hai thái cực không công khai tiền lương của từng cá nhân lao động nhưng lại cung cấp thông tin về các ngạch lương, bậc lương.

Ưu điểm:

- Giảm bớt sự không hài lòng của NLĐ về tiền lương.
- Người quản lý thù lao lao động phải quản lý có hiệu quả hơn và công bằng hơn.

- Trả lương công khai sẽ giúp NLĐ cảm thấy hài lòng, thoải mái, yên tâm và tin tưởng vào doanh nghiệp.

- Trả lương kín công tác quản lý lại tương đối dễ dàng (không cần dựa trên quy định, không cần phải giải trình, linh hoạt dễ xử lý).

Nhược điểm:

- Các nhà quản lý và giám sát phải bảo vệ các quyết định thù lao của mình trước công chúng, trong khi đó các quyết định này không phải lúc nào cũng thỏa mãn được tất cả mọi người => Trả lương công khai công tác quản lý vất vả (các chính sách chi trả lương phải rõ ràng, minh bạch, công khai và có đầy đủ các công cụ, phương pháp, thủ tục chặt chẽ để xác định mức lương chính xác).

- Trả lương kín gây tâm lý không thoải mái cho NLĐ.

- Ảnh hưởng tiêu cực của sai sót trong quyết định thù lao bị tăng lên, hạn chế sáng kiến của người quản lý khi đưa ra quyết định mới về thù lao.

- Trong nhiều trường hợp để tránh lãng phí thời gian và giảm tranh luận với NLĐ, người quản lý trả lương như nhau cho mọi NLĐ, điều này làm tăng tính bình quân trong hệ thống thù lao và có thể làm tăng chuyển lao động.

Quyết định thù lao tập trung hay phi tập trung:

Hệ thống thù lao được quyết định tập trung trong toàn Công ty hay phân tán tại các phòng ban, tổ đội.

Thù lao khác nhau hay thù lao giống nhau:

Hệ thống thù lao được hình thành giống nhau trong toàn Công ty hay khác nhau tại các phòng ban, tổ đội.

1.3. Nguyên tắc quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp

- Hợp pháp: Thù lao lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật lao động của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhật các văn bản quy định của Nhà nước có liên quan đến quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp để kịp thời có những thay đổi phù hợp với pháp luật Việt Nam.

- Phân phối theo lao động: Phương pháp và mức tiêu chuẩn để trả thù lao cho NLD phải gắn với kết quả hoàn thành công việc và hao phí lao động bỏ ra. Doanh nghiệp sẽ xác định khoản thù lao chi trả cho NLD dựa vào khả năng lao động của họ cũng như các điều kiện lao động tiêu chuẩn.

- Công bằng: Thứ nhất, đảm bảo công bằng trong nội bộ, tùy vào mức độ phức tạp của công việc doanh nghiệp sẽ trả lương phù hợp cho nhân viên để nhân viên cảm thấy công sức mình bỏ ra là xứng đáng, những NLD có mức độ đóng góp như nhau thì trả lương bằng nhau. Thứ hai, đảm bảo tính công bằng bên ngoài doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần đảm bảo mức lương tối thiểu trả cho nhân viên phải bằng với thị trường bên ngoài, điều này sẽ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân được nhân viên gắn bó với Công ty. Nếu chương trình thù lao không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động và gây ra những mâu thuẫn nội bộ.

- Linh hoạt, cạnh tranh: Doanh nghiệp cần linh hoạt trong việc chi trả thù lao để phù hợp với sự thay đổi của thị trường như cung, cầu, sự thay đổi của pháp luật về trả lương cho NLD. Đồng thời, hệ thống thù lao lao động cần mang tính cạnh tranh để giữ chân NLD và thu hút nhân tài, thù lao lao động mang tính cạnh tranh là tiền lương (tiền thưởng) phải phù hợp với giá cả của thị trường lao động.

- Công khai, minh bạch: Quản trị thù lao phải công khai và minh bạch để định hướng thái độ, hành vi của mình cho phù hợp để đạt được mục tiêu. Bên cạnh đó, minh bạch trong quản trị thù lao sẽ góp phần tạo nên sự tin tưởng cho NLD, mọi chính

sách lương thưởng đều phải thực hiện đúng theo quy tắc đã cam kết với NLĐ. Nếu doanh nghiệp có mức thù lao cao, việc công khai sẽ tạo lợi thế cạnh tranh, thu hút lao động đến với doanh nghiệp.

- Phù hợp với tài chính: Khi thiết kế, xây dựng quỹ lương cần cân nhắc sao cho phù hợp với khả năng chi trả của tổ chức, tránh chạy theo thị trường trả lương quá cao gây nên tình trạng hao hụt tài chính, mất khả năng chi trả cho NLĐ.

1.4. Nội dung của quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp

1.4.1. Quản trị thù lao cơ bản

Khái niệm tiền lương:

Theo quy định tại Điều 1 Công ước về bảo vệ tiền lương năm 1949, thuật ngữ tiền lương được giải thích như sau: “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất kể tên gọi hay cách tính mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và NLĐ, hoặc bằng pháp luật quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho NLĐ theo một hợp đồng thuê mướn lao động, bằng viết hoặc bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hoặc sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm”. [13]

Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993, tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua sự thỏa thuận giữa NSDLĐ và NLĐ phù hợp với quan hệ cung cầu về sức lao động trên thị trường quyết định và được trả cho năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc [29].

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 NSDLĐ trả cho NLĐ 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” [19].

Theo giáo trình Nguyên lý tiền lương của trường Đại học Lao động - Xã hội thì tiền lương được hiểu như sau: “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 NLĐ, là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho NLĐ khi NLĐ thực hiện một công việc nhất định và đảm bảo đúng quy định của pháp luật” [7].

Theo Đỗ Thị Tươi (2021), tiền lương là số lượng tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ thông qua sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động.

Tiền lương là công cụ quan trọng trong thù lao lao động. Tiền lương trong doanh nghiệp là số tiền mà doanh nghiệp trả cho NLD 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 NLD, cạnh tranh được với mức tiền lương cơ bản trên thị trường nhằm thu hút và giữ chân NLD. Tiền lương giúp NLD 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 NLD 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 NLD. Tùy theo từng cá nhân NLD, 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 cống hiến cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu hệ thống tiền lương không phù hợp sẽ không tạo được động lực cho NLD, không khai thác được tiềm năng và không giữ chân được NLD.

Nếu thiết kế lương ở doanh nghiệp không hoặc chưa tính được hết các yếu tố cho NLD, 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...).

Yêu cầu và nguyên tắc của việc trả lương cho người lao động:

- Yêu cầu:

+ Hệ thống tiền lương phải tuân thủ theo những quy định đặt ra của pháp luật và phải luôn đảm bảo tính công bằng.

+ Cách thức tính và hạch toán lương của tổ chức phải đảm bảo tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng, minh bạch để mọi NLD có thể hiểu và kiểm soát được.

+ Cơ cấu tiền lương nên chia thành hai phần là phần cứng và phần mềm để đảm bảo tính linh hoạt, dễ dàng điều chỉnh khi cần thiết.

+ Việc trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào những điều kiện cụ thể liên quan đến từng cá nhân cụ thể như: Năng lực, sự nỗ lực hăng say trong công việc, hiệu quả công việc hoàn thành...

- Nguyên tắc trả lương:

+ Trả lương phải dựa trên sự thoả thuận giữa NSDLĐ và NLĐ. Mức lương được trả phải lớn hơn hoặc bằng tiền lương tối thiểu.

+ Phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động phải cao hơn tốc độ tăng của lương bình quân.

Các hình thức trả lương:

Dựa trên cơ sở tính toán lượng tiền phải trả cho NLĐ mà có hai hình thức trả lương là: Trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

Hình thức trả lương theo thời gian:

Khái niệm: Hình thức trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho NLĐ được tính trên cơ sở thời gian làm việc thực tế và trình độ thành thạo nghề nghiệp của họ.

Phạm vi áp dụng: Hình thức này áp dụng cho những người làm công tác quản lý, đối với công nhân trực tiếp sản xuất chỉ áp dụng cho những bộ phận lao động bằng máy móc là chủ yếu hoặc những công việc không thể tiến hành định mức một cách chính xác, chặt chẽ. Để trả lương theo thời gian căn cứ vào 3 yếu tố:

- Ngày công thực tế của NLĐ.
- Đơn giá tiền lương tính theo ngày công.
- Hệ số tiền lương (hệ số cấp bậc công việc).

Hình thức trả lương theo thời gian giản đơn:

Khái niệm: Hình thức trả lương theo thời gian giản đơn là tiền lương mà mỗi NLĐ nhận được do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian làm việc thực tế nhiều hay ít quyết định.

Công thức: **$L_{tt} = L_{cb} \times t$**

Trong đó:

L_{tt}: Tiền lương NLĐ nhận được

L_{cb}: Tiền lương cấp bậc tính theo thời gian

t: Thời gian làm việc thực tế

Tiền lương theo thời gian giản đơn có thể trả theo 3 cách: Lương giờ, lương ngày, lương tuần, lương tháng.

- Lương giờ: Là tiền lương tính theo mức lương cấp bậc giờ và số giờ làm việc thực tế.

- Lương ngày: Tính theo mức lương cấp bậc ngày và số ngày làm việc thực tế.

- Lương tuần: Tính theo mức lương cấp bậc tuần.
- Lương tháng: Tính theo mức lương cấp bậc tháng.

Ưu điểm: NLD có thể yên tâm làm việc vì tiền lương được trả cố định không phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tiền lương phụ thuộc vào thâm niên công tác. Thâm niên càng nhiều thì tiền lương càng cao.

Nhược điểm: Chế độ trả lương này mang tính bình quân, tiền lương không gắn với hiệu quả công việc, không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian làm việc, tiết kiệm nguyên liệu, sử dụng có hiệu quả công suất của máy móc thiết bị để tăng năng suất lao động.

Trả lương theo thời gian có thưởng:

Khái niệm: Là sự kết hợp giữa chế độ trả lương theo thời gian đơn giản với tiền thưởng khi đạt được những chỉ tiêu về số lượng hay chất lượng đã quy định.

Đối tượng áp dụng: Đối với công nhân phụ làm công việc phục vụ như công nhân sửa chữa, công nhân điều chỉnh thiết bị. Ngoài ra còn áp dụng đối với những công nhân chính làm những khâu sản xuất có trình độ cơ khí hóa cao, tự động hóa hoặc những công việc tuyệt đối phải đảm bảo chất lượng.

Công thức: $L_{tt} = L_{cb} \times T + Th$

Trong đó:

L_{tt}: Tiền lương thực tế NLD nhận được

L_{cb}: Tiền lương cấp bậc giờ tính theo thời gian

T: Thời gian thực tế đã làm việc của NLD

Th: Tiền thưởng

Lương theo thời gian theo chế độ trả lương này không những phụ thuộc vào trình độ thành thạo mà còn phụ thuộc vào thời gian làm việc thực tế, bên cạnh đó còn gắn chặt với thành tích công tác của từng người thông qua các chỉ tiêu xét thưởng đã đạt được. Vì vậy nó khuyến khích NLD quan tâm đến trách nhiệm và kết quả thực hiện công việc của mình. Do đó chế độ tiền lương này ngày càng được áp dụng rộng rãi.

Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Khái niệm: Là hình thức trả lương căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà NLD tạo ra và đơn giá tiền lương theo sản phẩm để trả lương cho NLD. Tiền lương theo sản phẩm được xây dựng trên cơ sở định mức lao động, đó là mức sản xuất trung

bình tiên tiến mà phần đông những NLD có thể đạt được, đảm bảo tốc độ tăng tiền lương tương ứng với tốc độ tăng năng suất lao động.

Ưu điểm: Khuyến khích được công nhân tích cực làm việc nâng cao năng suất lao động để tăng tiền lương một cách trực tiếp và tính tiền lương trực tiếp trong kỳ đơn giản và dễ dàng.

Nhược điểm: Chỉ quan tâm đến số lượng, ít quan tâm đến chất lượng sản phẩm. Không khuyến khích công nhân tiết kiệm được vật tư, vật liệu hay sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị.

Các chế độ trả lương theo sản phẩm:

- Chế độ trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân:

Khái niệm: Hình thức này được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, công việc của họ có tính độc lập, có thể định mức, kiểm tra nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể riêng biệt cho từng người.

Công thức: $L_t = D_g \cdot Q_t$

Trong đó:

L_t : Tiền lương thực tế

D_g : Đơn giá tiền lương trả cho một sản phẩm

Q_t : Số lượng sản phẩm thực tế hoàn thành

Đơn giá tiền lương trả cho một sản phẩm là cố định và được xác định:

$D_g = L/Q$ Hoặc: $D_g = L \cdot T$

Trong đó:

D_g : Đơn giá tiền lương trả cho một sản phẩm

L : Lương cấp bậc của công nhân trong kỳ

Q : Mức sản lượng của công nhân trong kỳ

T : Thời gian hoàn thành một đơn vị sản phẩm

Nhược điểm: Dễ làm công nhân chỉ quan tâm đến số lượng mà ít chú ý đến chất lượng sản phẩm, nếu không có thái độ và ý thức làm việc tốt sẽ ít quan tâm đến tiết kiệm vật tư, nguyên liệu hay sử dụng hiệu quả máy móc thiết bị.

- Chế độ trả lương theo sản phẩm gián tiếp:

Khái niệm: Hình thức này thường được áp dụng để trả lương cho công nhân phụ, làm những công việc phục vụ cho công nhân chính như sửa chữa máy trong các phân xưởng điện, phân xưởng dệt, điều hành máy trong các phân xưởng cơ khí.

Công thức: $L_t = D_g * Q_t$, $D_g = L / (M * Q_o)$

Trong đó:

L_t : Tiền lương thực tế của công nhân phụ

D_g : Đơn giá tiền lương

Q_t : Mức sản lượng hoàn thành thực tế của công nhân phụ

L : Mức lương cấp bậc của công nhân phụ

M : Mức lương phục vụ của công nhân phụ

Q_o : Mức sản lượng của công nhân chính

Ưu điểm: Chế độ trả lương này khuyến khích công nhân phụ - phụ trợ phục vụ tốt hơn cho hoạt động của công nhân chính, góp phần nâng cao năng suất lao động của công nhân chính.

Nhược điểm: Tiền lương của công nhân phụ - phụ trợ phụ thuộc vào kết quả làm việc thực tế của công nhân chính mà kết quả này nhiều khi lại chịu tác động của các yếu tố khác. Do vậy có thể làm hạn chế sự cố gắng của công nhân phụ.

Hình thức trả lương theo lương khoán:

Đây là cách trả lương cho NLĐ khi hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao.

Lương = Mức lương khoán * Tỷ lệ phần trăm hoàn thành công việc

Cách trả lương này thường được sử dụng trong xây dựng nhà ở, cầu cống,...

Cách trả lương theo lương khoán:

Trong trường hợp này các doanh nghiệp sẽ sử dụng các hợp đồng giao khoán để làm việc và đưa ra mức thù lao phù hợp.

Sau khi đã hoàn thành phải bàn giao cho bên giao khoán kết quả công việc đó. Bên giao khoán nhận kết quả công việc và có trách nhiệm trả cho bên nhận khoán tiền thù lao đã thỏa thuận.

1.4.2. Quản trị khuyến khích tài chính

Theo Đỗ Thị Tươi (2018), “Khuyến khích tài chính là những khoản tiền trả ngoài tiền công và tiền lương cho NLĐ (thù lao cơ bản). Khuyến khích tài chính là khoản tiền doanh nghiệp trả cho các nỗ lực tăng thêm của NLĐ sau khi NLĐ đã đáp ứng được yêu cầu chuẩn của doanh nghiệp” [25].

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 NLĐ. 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 NLĐ 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 NLĐ, 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: Là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để chi trả cho sự thực hiện công việc của NLĐ. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành công trình trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hay cho những sáng kiến cải tiến có giá trị cao. [25]

Tiền thưởng có nhiều loại, tổ chức có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau:

- + Thưởng năng suất, chất lượng: Khi số lượng và chất lượng sản phẩm tốt hơn mức trung bình.

- + Thưởng tiết kiệm: Là tiền thưởng NLĐ nhận được theo tỷ lệ nguyên nhiên vật liệu mà họ tiết kiệm được trong quá trình sản xuất sản phẩm.

- + Thưởng sáng kiến: Trả cho giá trị sáng kiến mà NLĐ tạo ra.

+ Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: Được áp dụng khi tổ chức làm ăn kinh doanh có lãi, NLD sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng.

+ Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới.

+ Thưởng đảm bảo ngày công: Khi NLD làm việc với số ngày công vượt mức quy định.

+ Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với tổ chức.

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

+ Phụ cấp: Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức dùng để chi trả thêm cho NLD của mình khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc phải làm việc trong một môi trường lao động đặc biệt, tổn hại sức lực hay bệnh nghề nghiệp... Phụ cấp nằm trong tổng thu nhập, có tác dụng bổ sung thêm phần lương cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho NLD đồng thời cũng tạo sự công bằng giữa những NLD để họ yên tâm làm việc. Có nhiều loại phụ cấp mà tổ chức có thể áp dụng như: Phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực...

+ Chương trình cổ phần: Hiện nay, chương trình cổ phần dành cho NLD cũng là một trong những công cụ đãi ngộ khá phổ biến. Trong chương trình này, NLD được tặng cổ phần của tổ chức hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình này là làm cho NLD trở thành người có cổ phần trong tổ chức, gắn lợi ích của cá nhân với lợi ích của tổ chức, nhờ đó mà thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, nỗ lực làm việc của họ.

1.4.3. Quản trị phúc lợi tài chính

Phúc lợi là những khoản thù lao lao động do doanh nghiệp chi trả mà NLD có thể nhận được một cách gián tiếp [29]. Phúc lợi bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (BHXH, Bảo hiểm y tế (BHYT), Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN)) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích của NLD 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 NLD ở

mức cao thì doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài.

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 NLĐ 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 các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Theo Bộ Luật lao động 2019 và Luật bảo hiểm xã hội 2014, chế độ phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 loại BHXH:

- Trợ cấp ốm đau;
- Tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp;
- Thai sản;
- Hưu trí;
- Tử tuất.

Đây là những phúc lợi nhằm đảm bảo về vật chất và tinh thần cho NLĐ hoặc người thân trong gia đình khi họ không may bị mất hoặc giảm một phần khả năng lao động do ốm đau, thai sản, tai nạn, hết tuổi lao động hoặc qua đời. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn phải đóng BHYT cho nhân viên theo quy định của pháp luật.

Căn cứ Điều 85 và Điều 86 Luật Bảo hiểm xã hội 2014 và hướng dẫn tại Nghị định 58/2020/NĐ-CP, Quyết định 595/QĐ-BHXH năm 2017 thì:

Mức đóng BHXH bắt buộc được tính trên cơ sở tiền lương tháng của NLĐ. Trong đó bao gồm mức đóng vào quỹ hưu trí, tử tuất; Quỹ ốm đau, thai sản; Quỹ tai nạn lao động - bệnh nghề nghiệp.

Mức đóng BHXH bắt buộc năm 2022 vào quỹ hưu trí, quỹ ốm đau, thai sản, quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế với NLĐ, cụ thể như sau:

Bảng 1.2. Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm theo lương năm 2022

STT	Các khoản trích theo lương	Tỷ lệ trích vào Doanh nghiệp	Tỷ lệ trích vào Lương NLĐ	Tổng cộng
1	Bảo hiểm xã hội (BHXH)	17,5%	8	25,5
2	Bảo hiểm y tế (BHYT)	3%	1,5	4,5
3	Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN)	1%	1	2

5	Tổng cộng các khoản bảo hiểm	21,5%	10,5%	32%
---	------------------------------	-------	-------	-----

(Nguồn: Nghị định số 58/2020/NĐ-CP ngày 27/5/2020 của Chính phủ quy định mức đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc vào Quỹ bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp)

Theo đó, trên cơ sở lương của NLĐ, tỷ lệ đóng BHXH bắt buộc là 32% (trong đó NLĐ đóng 10,5% tiền lương, người sử dụng lao động đóng 21,5% quỹ tiền lương tháng đóng BHXH).

Căn cứ Điều 5 Nghị định 191/2013/NĐ-CP quy định về mức đóng kinh phí công đoàn như sau:

Bảng 1.3. Tỷ lệ trích kinh phí công đoàn năm 2022

STT	Các khoản trích theo lương	Tỷ lệ trích vào Doanh nghiệp	Tỷ lệ trích vào Lương NLĐ	Tổng cộng
4	Kinh phí công đoàn (KPCĐ)	2%	-	2%
	Tổng các khoản Bảo hiểm + Công đoàn	23,5%	10,5%	34%

(Nguồn: Nghị định 191/2013/NĐ-CP ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết về tài chính công đoàn)

Như vậy, hàng tháng doanh nghiệp đóng cho NLĐ và trích từ tiền lương tháng của NLĐ để đóng cùng một lúc vào Quỹ BHXH, BHYT, Bảo hiểm TNLĐ, BNN với tỷ lệ đóng là 32%. Và đóng cho Liên đoàn Lao động Quận, Huyện với tỷ lệ đóng KPCĐ là 2%.

Quỹ BHXH được phân bổ như sau:

- Doanh nghiệp đóng BHXH: 17,5% (Trong đó: 3% vào quỹ ốm đau và thai sản, 0,5% vào quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và 14,5% vào quỹ hưu trí và tử tuất).
- NLĐ đóng BHXH 8% vào quỹ hưu trí và tử tuất.

Phúc lợi tự nguyện:

Bên cạnh các loại phúc lợi bắt buộc, nhiều Doanh nghiệp có khả năng kinh tế còn thể hiện sự quan tâm đến NLĐ thông qua các phúc lợi tự nguyện. Chế độ phúc lợi tự nguyện là các loại phúc lợi mà tổ chức, doanh nghiệp đưa ra căn cứ vào khả năng tài chính và chính sách của lãnh đạo có thể thay đổi linh hoạt bởi Doanh nghiệp, trong đó phổ biến nhất là mua bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm nhân thọ cho NLĐ và người thân của họ.

Có rất nhiều phúc lợi tự nguyện để Doanh nghiệp có thể áp dụng thực hiện như: Chế độ thưởng hấp dẫn, chế độ tiền lương hấp dẫn, tăng lương hàng năm, nghỉ phép năm, du lịch cùng Công ty, thực hiện các chương trình đào tạo chuyên môn, kiểm tra sức khỏe định kỳ, trợ cấp làm thêm giờ, trợ cấp ngày nghỉ lễ, trợ cấp ăn trưa, thưởng cổ phiếu, trợ cấp điện thoại, trợ cấp đi lại, trợ cấp nơi ở và nhiều trợ cấp khác.

Ngoài ra, một số tổ chức còn sáng tạo nhiều loại phúc lợi khác nhau tùy vào nhu cầu, đặc điểm nhân khẩu học của NLĐ như: Chi phí di chuyển khi đi làm, chi phí ăn uống hàng ngày. Nhiều Doanh nghiệp chú trọng cung cấp các phúc lợi liên quan đến đời sống tinh thần và giải trí của nhân viên như: Gói tập gym, spa, chăm sóc sắc đẹp hay các hoạt động thể thao.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài

Thị trường lao động:

Cung cầu lao động: Đóng vai trò quan trọng trong hình thành giá cả sức lao động. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao thì rõ ràng do sức cầu lao động lớn, sức cung thấp, doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương với chế độ thù lao cao mới có thể thu hút nhân lực. Trên thị trường lao động do tác động của cung cầu lao động, nên các mức lương luôn biến động, tiền lương là thành phần quan trọng trong chế độ thù lao nhằm thu hút nhân lực. Các doanh nghiệp có xu hướng thông qua những hấp dẫn từ tiền lương để thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp cạnh tranh khác. Do đó, những biến động do cung cầu của thị trường lao động sẽ tác động tới tiền lương và đặc biệt, ảnh hưởng đến thù lao lao động của doanh nghiệp.

Đối thủ cạnh tranh:

Thù lao lao động của đối thủ cạnh tranh là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn cạnh tranh về nhân lực với đối thủ, cần nghiên cứu thù lao lao động của đối thủ để có các quyết sách thù lao lao động 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 chỉ trong nước mà còn cả nước ngoài. Có một chế độ thù lao lao động tốt là một trong những công cụ hữu hiệu để cạnh tranh với đối thủ.

1.5.2. Các nhân tố bên trong

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:

Các đơn vị thành công và có kết quả sản xuất tốt thường có khuynh hướng trả mức lương cho NLD cao hơn mức lương trung bình của thị trường bên ngoài và ngược lại. Bên cạnh tiền lương, các doanh nghiệp có kết quả hoạt động sản xuất tốt thường có ảnh hưởng thuận lợi trong việc xây dựng các chương trình khuyến khích tài chính và phúc lợi. Đối với các tổ chức mà hoạt động kinh doanh gặp khó khăn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thấp thì họ thường có xu hướng chỉ đảm bảo các quyền lợi cơ bản về lương và các loại phúc lợi tài chính bắt buộc, còn những khoản phúc lợi tài chính tự nguyện và các chương trình khuyến khích tài chính ít hoặc không được quan tâm, chú trọng.

Quan điểm triết lý, tầm nhìn của lãnh đạo về thù lao lao động:

Quan điểm của lãnh đạo trong doanh nghiệp về thù lao ảnh hưởng nhiều đến thù lao lao động của NLD. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp thấy được tầm quan trọng của thù lao lao động, xem đó là một trong các công cụ quản trị có tác động lớn đến các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và tác động đến kết quả quản trị kinh doanh thì họ chú trọng hơn, có những đầu tư thỏa đáng hơn cho hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp và ngược lại.

Đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực:

Đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ xây dựng hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến hệ thống thù lao lao động. Nếu số lượng đảm bảo, năng lực, kinh nghiệm của đội ngũ tốt sẽ xây dựng được hệ thống thù lao lao động nói chung và thù lao lao động nói riêng khoa học, vừa đảm bảo thù lao lao động công bằng, tương ứng với cống hiến của NLD, vừa phát huy được vai trò của thù lao lao động trong doanh nghiệp (đạt mục tiêu của doanh nghiệp như tăng năng suất lao động, hiệu quả làm việc, duy trì nhân lực, thu hút nhân tài,...). Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực thiếu về số lượng, yếu về năng lực, sẽ hạn chế trong việc tiếp cận, triển khai các văn bản pháp lý của Nhà nước. Quan trọng hơn là họ không đủ khả năng để xây dựng được hệ thống thù lao lao động phù hợp với doanh nghiệp, từ đó không phát huy được hiệu quả của hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc:

Các chính sách thù lao lao động của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Các công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo phát triển, tạo động lực trong lao động... đều ảnh hưởng tới quá trình đánh giá thực hiện công việc của NLD. Nó ảnh hưởng tích cực tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Nếu các chính sách nhân sự đúng đắn thì sẽ kích thích NLD làm việc, từ đó công tác đánh giá sẽ có chất lượng hơn. Nếu như chính sách nhân sự không phù hợp sẽ gây ức chế cho NLD, từ đó không kích thích được năng lực làm việc của họ, gây ảnh hưởng tới quá trình đánh giá cũng như chất lượng đánh giá.

Công tác đánh giá thực hiện công việc thực sự phát huy tác dụng khi kết quả đánh giá được sử dụng cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như: Tuyển dụng, đào tạo, phát triển, bố trí nhân sự, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích công việc... Kết quả đánh giá thực hiện công việc thật sự có ích với NLD khi kết quả đánh giá tác động tới lợi ích của họ như tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến hay các vấn đề khác như kỷ luật lao động.

Với mỗi hoạt động quản trị nhân lực luôn có các tác dụng đi kèm với nó, đặc biệt với hoạt động đánh giá thực hiện công việc. Nó có ý nghĩa không những cho tổ chức, cán bộ quản lý mà còn có tác động rất lớn đối với NLD, giúp cả hệ thống cùng phát triển.

Người đánh giá có vai trò là người quyết định cuối cùng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của NLD. Nếu như toàn bộ hệ thống đã được xây dựng chặt chẽ, chính xác nhưng người đánh giá lại không đủ năng lực hoặc mắc lỗi sẽ cho ra những quyết định đánh giá sai lầm, làm mất đi ý nghĩa của toàn bộ hệ thống. Vì vậy công tác đánh giá thực hiện công việc phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến chủ quan và trình độ của người đánh giá. Người đánh giá càng có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn vững vàng bao nhiêu thì càng giảm khả năng mắc phải những lỗi trong đánh giá bấy nhiêu. Do đó, kết quả đánh giá mới rõ ràng và chính xác. Như vậy, khi xây dựng hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp, các nhà quản trị cũng cần đầu tư cho công tác này và tiến hành nhắc lại hoặc đào tạo mới khi bắt đầu chu kỳ đánh giá mới.

Phân tích công việc:

Sản phẩm chính của phân tích công việc là bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc là một trong những căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản

yêu cầu đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản mô tả công việc miêu tả cụ thể các yếu tố về công việc như: Mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có chính xác, có gắn với công việc đó hay không là phụ thuộc vào công tác phân tích công việc trong tổ chức có được chú trọng hay không. Do đó, trước khi xây dựng hệ thống quản trị thù lao lao động, các nhà quản trị cần chú ý đến công tác phân tích công việc bởi đó sẽ là nguyên liệu đầu vào cho hệ thống đánh giá. Ngoài ra, việc kết hợp chặt chẽ giữa bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn đánh giá sẽ làm tăng tính chặt chẽ trong hệ thống quản trị nhân lực và NLD sẽ tin tưởng hơn vào hệ thống đánh giá. Có thể nói phân tích công việc là yếu tố quan trọng nhất, quyết định đến sự thành công của một hệ thống quản trị thù lao lao động. Nó giúp xác định chính xác khả năng nào là cần thiết, năng lực, tiêu chí nào mới là yếu tố quyết định tới kết quả cuối cùng.

1.6. Các tiêu chí đánh giá công tác quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp

1.6.1. Mức độ hợp lý về cơ cấu các khoản thù lao lao động trong hệ thống thù lao lao động

Thù lao là khoản tiền công bù đắp cho sức lao động đã bỏ ra để thực hiện một công việc, căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc theo thời gian lao động hoặc theo thỏa thuận giữa các bên. Cơ cấu thù lao bao gồm: Thù lao cơ bản, các khuyến khích, phúc lợi. Vì vậy mức độ hợp lý về cơ cấu các khoản thù lao lao động trong hệ thống thù lao lao động được tính bằng tỷ lệ % các khoản thù lao trong tổng thù lao tài chính.

1.6.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao lao động

Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao lao động thể hiện ở mức thù lao trả cho NLD không nên thấp hơn so với mặt bằng giá công lao động chung của loại lao động đó trên thị trường, đồng thời các chế độ thù lao lao động phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của NLD để giữ chân nhân viên giỏi. Chế độ thù lao lao động phải thỏa đáng, đảm bảo tái sản xuất sức lao động; NLD có nhiều cơ hội để phát triển và để cho họ thấy được tương lai tốt đẹp khi làm việc lâu dài tại tổ chức.

1.6.3. Mức độ rõ ràng, dễ hiểu

Khi xây dựng chế độ thù lao lao động trong tổ chức cần đảm bảo tính minh bạch, dễ tính, dễ hiểu. Nếu tiêu chí này được đảm bảo thì NLD có thể tự tính toán được thu nhập của mình, NLD hiểu và dễ dàng tham gia bàn luận và thương lượng về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và các chế độ thù lao lao động khác, tránh phát sinh các tranh chấp không đáng có.

1.6.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật

Các quy định của chế độ thù lao lao động cần đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động của nhà nước như không trả lương thấp hơn tiền lương tối thiểu của nhà nước; không trả lương làm thêm giờ, làm đêm thấp hơn quy định hiện hành của pháp luật lao động, tuân thủ việc tham gia bảo hiểm cho NLD,... Do vậy việc đánh giá tỷ lệ các nội dung được quy định trong thù lao lao động có tuân thủ đúng quy định của pháp luật hay không là một trong các tiêu chí đánh giá thù lao lao động của doanh nghiệp.

1.6.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động

NLD có năng suất, chất lượng lao động cao thì phải được hưởng mức thù lao lao động cao hơn NLD có năng suất, chất lượng lao động thấp; Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, làm như nhau hưởng như nhau và mức thù lao phải hợp lý, thỏa đáng. Chế độ thù lao lao động được áp dụng phải đảm bảo thu hút được sự chú ý của NLD và thúc đẩy họ phấn đấu cố gắng làm việc, kích thích ý chí làm việc của NLD.

1.7. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống quản trị thù lao lao động của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

1.7.1. Kinh nghiệm xây dựng và triển khai hệ thống quản trị thù lao lao động của một số Công ty

1.7.1.1. Công ty Cổ phần Misa

Công ty Cổ phần Misa (gọi tắt là Misa) là Công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam được thành lập năm 1994 với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các giải pháp công nghệ thông tin cho cộng đồng. Hiện nay Misa đứng thứ 2 trong danh sách Top 10 Công ty công nghệ uy tín và nằm trong top 10 thương hiệu mạnh Việt Nam khối ngành công nghệ.

Hiện nay, Công ty Cổ phần Misa đang áp dụng chính sách thù lao lao động thông qua thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi một cách chuyên nghiệp và có hiệu quả, cụ thể:

Công ty đang áp dụng trả lương theo 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 NLĐ, bên cạnh đó cũng nhìn nhận năng lực của NLĐ để điều chỉnh phù hợp với vị trí đang đảm nhiệm.

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

Bên cạnh đó, Misa còn thực hiện tốt đối với thù lao lao động gián tiếp cho NLĐ. Các khoản phụ cấp, trợ cấp, BHXH, BHYT... của cán bộ công nhân viên được Công ty đảm bảo một cách đầy đủ và kịp thời.

Ưu điểm trong quản trị thù lao lao động của Công ty:

Quy chế trả lương của Công ty luôn được chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện hàng năm. Công ty tiến hành lấy ý kiến dân chủ về việc nghiên cứu chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện Quy chế trả lương để tiến hành sửa đổi và ban hành Quy chế trả lương áp dụng cho năm tiếp theo.

Nội dung của Quy chế lương đầy đủ các phần bao gồm các quy định chung, nguồn hình thành quỹ tiền lương, phân phối tiền lương cho NLĐ, tổ chức thực hiện và điều khoản thi hành.

Hạn chế trong quản trị thù lao lao động của Công ty:

Bên cạnh những kết quả đạt được nêu trên thì công tác quản trị thù lao lao động của Công ty Cổ phần Misa vẫn còn có những hạn chế như:

- Áp dụng quy chế trả lương cũ của năm 2012, trong đó hệ thống vị trí bảng lương chức danh được chỉnh sửa, bổ sung tuy nhiên vẫn áp dụng cách tính trả lương cũ.
- Chế độ thưởng được đưa ra với tiêu chí đơn giản nên chưa khuyến khích NLĐ một cách toàn diện.

1.7.1.2. Công ty Phần mềm Microsoft

Microsoft là Công ty tiên phong trong việc phát triển, sản xuất, kinh doanh bản quyền phần mềm và hỗ trợ diện rộng các sản phẩm, dịch vụ liên quan đến máy tính ra đời vào tháng 04 năm 1975. Trong quá trình hoạt động của mình, Công ty Phần mềm Microsoft đã xây dựng và hoàn thiện chính sách thù lao lao động áp dụng cho toàn bộ công nhân viên tại đơn vị. Trong đó, tiền lương được chia thành lương thời gian áp dụng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và khối văn phòng; Lương sản phẩm dành cho công nhân sản xuất. Mỗi cách trả lương đều có công thức tính, chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, được quy định cụ thể trong quy chế lương của Công ty và áp dụng đúng đối tượng, đảm bảo sự công bằng, minh bạch trong việc trả lương. Ngoài ra, với mỗi vị trí công việc, doanh nghiệp đã gắn được hiệu quả công việc với tiền lương nên tạo được sự cố gắng, nỗ lực của NLĐ trong quá trình làm việc. Để có thể trả lương chính xác và công bằng, Công ty cũng chú trọng đến việc xây dựng quỹ lương hợp lý. Căn cứ vào tình hình sản xuất của Công ty và các chỉ tiêu về lao động thực tế, Công ty đã xây dựng quỹ lương khoán theo sản phẩm, có cách xây dựng và chia lương cho bộ phận trực tiếp, gián tiếp hợp lý, có sự phân biệt rõ ràng các cấp bậc trong từng vị trí từ đó khích lệ được NLĐ hoàn thành khối lượng công việc trong thời gian sớm nhất, đảm bảo được chất lượng công việc để hưởng mức lương tương xứng với kết quả.

Công ty đang áp dụng nhiều loại khuyến khích tài chính khác nhau: Thưởng tăng năng suất, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng quý, thưởng năm,... đã động viên khích thích NLĐ nâng cao năng suất lao động.

Ngoài tiền lương, Công ty đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện Công ty đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ công nhân viên, ngoài ra còn cung cấp xe đưa đón cán bộ công nhân miễn phí hoặc hỗ trợ xăng xe hàng tháng cho NLĐ để NLĐ được đảm bảo các quyền lợi cơ bản khi làm việc tại Công ty.

Ưu điểm trong quản trị thù lao lao động của Công ty:

Về quản trị thù lao cơ bản: Trong quá trình hoạt động của mình, Microsoft đã xây dựng và hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động và áp dụng cho toàn bộ công nhân viên tại đơn vị. Trong đó, tiền lương được chia thành lương thời gian áp dụng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và nhân viên xuất bản phần mềm, nhân viên văn phòng. Mỗi cách trả lương đều có công thức tính, chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, được quy định cụ

thể trong quy chế lương của Công ty, áp dụng đúng đối tượng, đảm bảo sự công bằng, minh bạch trong việc trả lương. Ngoài ra, với mỗi vị trí công việc, doanh nghiệp đã gắn được hiệu quả công việc với tiền lương nên tạo được sự cố gắng, nỗ lực của NLD trong quá trình làm việc. Để có thể trả lương chính xác và công bằng, Công ty cũng chú trọng đến việc xây dựng quỹ lương hợp lý. Căn cứ vào tình hình hoạt động của Công ty và các chỉ tiêu về kinh doanh thực tế, Công ty đã xây dựng quỹ lương theo sản phẩm, có cách xây dựng và chia lương cho mỗi bộ phận, có sự phân biệt rõ ràng các cấp bậc trong từng vị trí từ đó khích lệ được NLD hoàn thành khối lượng công việc trong thời gian sớm nhất, đảm bảo được chất lượng công việc để hưởng mức lương tương xứng với kết quả.

Về quản trị khuyến khích tài chính: Công ty đang áp dụng nhiều loại khuyến khích tài chính khác nhau: Thưởng tăng năng suất, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng quý, thưởng năm... đã động viên kích thích NLD nâng cao năng suất lao động.

Về quản trị phúc lợi tài chính: Ngoài tiền lương, Công ty đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện Công ty đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ cán bộ nhân viên, ngoài ra còn cung cấp xe đưa đón cán bộ miễn phí hoặc hỗ trợ xăng xe hàng tháng cho NLD để NLD được đảm bảo các quyền lợi cơ bản khi làm việc tại Công ty.

Hạn chế trong quản trị thù lao lao động của Microsoft:

+ Quản trị thù lao cơ bản:

Việc trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. NLD đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty chưa xây dựng được bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.

+ Quản trị khuyến khích tài chính:

Về tiền thưởng:

Là một Công ty có bề dày lịch sử nhưng lại chưa có khoản tiền thưởng cho lòng trung thành của nhân viên, chưa có tiền thưởng do đảm bảo ngày công cho nhân viên. Công ty chỉ chú trọng khen thưởng vật chất, chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần: Cơ hội thăng tiến...

Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy hết tác dụng, kích thích NLD tích cực làm việc.

Về phụ cấp:

Trong điều kiện hiện nay mức phụ cấp mà Công ty đưa ra còn ở mức trung bình, thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt ngày càng gia tăng. Các hình thức phụ cấp chưa đa dạng, Công ty chưa có phụ cấp thu hút, phụ cấp lưu động... Nguyên nhân không nằm ngoài việc do tình hình kinh doanh của Công ty còn gặp nhiều khó khăn.

Về trợ cấp:

Chính sách trợ cấp của Công ty còn nhiều hạn chế, chưa đa dạng, phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ công nhân viên. Công ty hiện chưa có khoản trợ cấp đất đỏ cho NLD, trong khi hiện nay giá cả sinh hoạt đang tăng mạnh, thực phẩm tăng, có mặt hàng tăng gấp đôi. Vì vậy khoản trợ cấp này là hết sức cần thiết, đảm bảo khả năng chi trả cho những nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của NLD, giúp họ ổn định cuộc sống, đặc biệt là trong những giai đoạn mà nền kinh tế có dấu hiệu của lạm phát cao. Khi cuộc sống không ổn định, hàng ngày luôn phải lo lắng chuyện cơm, áo, gạo, tiền thì NLD sẽ không thể yên tâm công tác, không tập trung vào công việc và năng suất làm việc sẽ giảm sút. Chưa áp dụng trợ cấp đất đỏ là một hạn chế mà Công ty cần có biện pháp khắc phục.

Hiện nay 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 bố trí, sắp xếp chuyển công tác hay do việc giảm biên chế.

+ Quản trị phúc lợi tài chính:

Chính sách phúc lợi của Công ty còn nhiều hạn chế, chưa đa dạng phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ nhân viên. Chưa có nhiều dịch vụ dành cho cán bộ nhân viên. Công ty hiện chưa có chính sách phúc lợi về tài chính, cho cán bộ công nhân viên vay tiền giảm lãi. Mức tiền thưởng Công ty dành cho cán bộ công nhân

viên vào dịp ngày lễ, Tết chưa cao, khoản quỹ phúc lợi cho việc nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, 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 NLD.

Bên cạnh đó hiện nay Công ty chưa tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên tại Công ty. Có câu: “Không gì quý bằng sức khỏe”, có sức khỏe thì sẽ làm ra của cải vật chất. Vì vậy việc chăm lo đến sức khỏe NLD cần được Công ty quan tâm hơn nữa, đặc biệt là công tác khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

1.7.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

Để làm tốt được công tác quản trị thù lao lao động cho NLD 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 NLD ủng hộ, tin tưởng Công ty và yên tâm công tác.

Về quản trị thù lao cơ bản: 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 NLD, tạo điều kiện để NLD làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho Công ty.

Về quản trị 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 NLD, 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 quản trị phúc lợi tài chính, 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 NLD. Bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại phúc lợi khác để có thể kích thích NLD gắn bó và cống hiến hết mình cho Công ty.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu khái quát về Công ty

- Tên Công ty: Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam
- Tên giao dịch: Viet Nam Technologies Eten Company Limited
- Mã số thuế: 0108623779
- Địa chỉ: Tầng 2, Tòa nhà 25T2 Nguyễn Thị Thập, Phường Trung Hoà, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
- Đại diện pháp luật: Nguyễn Ngọc Tùng
- Ngày cấp giấy phép: 27/02/2019
- Ngày hoạt động: 01/03/2019
- Ngành nghề chính: Xuất bản phần mềm

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam được thành lập ngày 27/02/2019, với niềm đam mê và khát vọng thành công cùng hướng đi rõ ràng, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam nhanh chóng khẳng định được vị trí hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ và thương mại điện tử. Đến tháng 4/2019, trở thành nền tảng quản lý và bán hàng đa kênh được sử dụng nhiều nhất Việt Nam với hơn 55.000 khách hàng.

Hiện tại, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đang mang đến cho các Doanh nghiệp bán lẻ một nền tảng quản lý và bán hàng tổng thể từ online đến offline với Eten POS - Phần mềm quản lý bán hàng, Eten Web - Giải pháp thiết kế website bán hàng, Eten Social - Phần mềm quản lý, bán hàng trên fanpage và giải pháp quản lý và bán hàng từ Online đến Offline - Eten Omnichannel.

Trong hành trình 3 năm phát triển (từ năm 2020 - 2022), Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam luôn cố gắng nỗ lực với mục tiêu cao là mang lại sự hài lòng cho các khách hàng thông qua những sản phẩm và giải pháp công nghệ tối ưu nhất vào bán hàng. Đồng thời, Công ty không ngừng nghiên cứu và tiên phong trong các giải pháp công nghệ mới góp phần khẳng định vị thế của mình.

2.1.3. Hoạt động kinh doanh chính của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

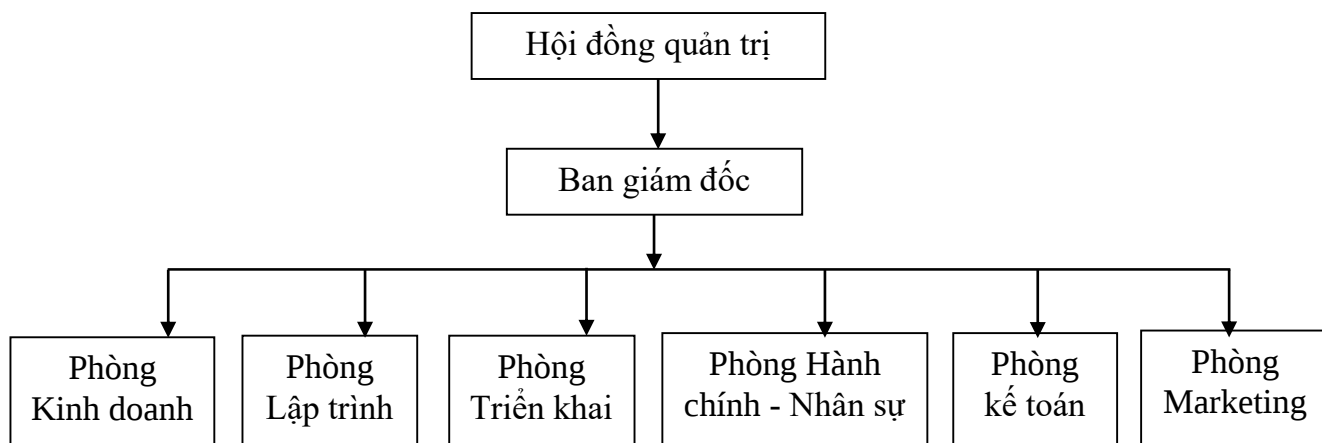
Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam là doanh nghiệp tiềm năng hoạt động trong lĩnh vực lập trình máy vi tính, chuyên về xuất bản phần mềm như: Phần mềm kế toán, phần mềm quản lý nhân sự, tiền lương, quản lý tòa nhà, quản lý thu học phí, hóa đơn điện tử, chữ ký số,... dành cho tất cả các thành phần kinh tế, doanh nghiệp lớn nhỏ, hộ kinh doanh, trường học trên toàn quốc. Ngoài ra Công ty còn có dịch vụ sau bán hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng, cung cấp dịch vụ chỉnh sửa đặc thù đối với yêu cầu quản lý riêng biệt. Những phần mềm mà Công ty đã xuất bản như: Eten POS - Phần mềm quản lý bán hàng, Eten Web - Giải pháp thiết kế website bán hàng, Eten Social - Phần mềm quản lý, bán hàng trên fanpage và giải pháp quản lý và bán hàng từ Online đến Offline - Eten Omnichannel.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

Sơ đồ bộ máy quản lý Công ty:

Tổ chức bộ máy quản lý trong bất kỳ một Doanh nghiệp nào cũng cần thiết và đặc biệt quan trọng nó đảm bảo sự giám sát, quản lý chặt chẽ tình hình sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp. Để phát huy nâng cao vai trò của bộ máy quản lý, Công ty đã tổ chức lại cơ cấu lao động, tổ chức các phòng ban, phân xưởng phù hợp với yêu cầu quản lý của Công ty.

Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến chức năng gồm: Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, phòng kinh doanh, phòng kế toán, phòng triển khai, phòng marketing, phòng Lập trình và phòng Hành chính - Nhân sự được tinh giảm gọn nhẹ nhằm đạt hiệu quả cao trong công tác quản lý.



(Nguồn: Phòng Kế toán)

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

Chức năng và nhiệm vụ:

Hội đồng quản trị:

Chủ tịch Hội đồng quản trị có nhiệm vụ điều hành mọi hoạt động của Công ty, đưa ra quyết định cuối cùng, thay mặt đại diện cho mọi quyền lợi của Công ty trước pháp luật.

Ban giám đốc:

+ Giám đốc Công ty: Là người đứng đầu đại diện theo pháp luật của Công ty, có chức năng quản lý và điều hành mọi hoạt động kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Giám đốc Công ty có quyền và nghĩa vụ sau:

- Tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh, quyết định tất cả các hoạt động kinh doanh của Công ty, thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

- Quyết định lương phụ cấp đối với NLD trong Công ty, kể cả cán bộ cấp quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của giám đốc.

+ Phó giám đốc:

- Hỗ trợ Giám đốc trong việc quản lý và điều hành doanh nghiệp.

- Thực hiện các nhiệm vụ được giao bởi Giám đốc.

- Chịu toàn bộ trách nhiệm về các hoạt động diễn ra trong doanh nghiệp trước Giám đốc Công ty.

- Xây dựng chính sách, mục tiêu làm việc cho cả doanh nghiệp và cho từng bộ phận riêng lẻ.

- Một phó giám đốc trực tiếp quản lý phòng lập trình và triển khai, chịu trách nhiệm nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

- Một phó giám đốc chịu trách nhiệm về tài chính và tình hình hoạt động bán hàng của Công ty, hỗ trợ Giám đốc trong công tác quản trị doanh nghiệp.

Phòng kinh doanh:

- Tiếp nhận các hoạt động kinh doanh, quyết định các kế hoạch kinh doanh, trực tiếp tổ chức hoạt động kinh doanh.

- Tham mưu giúp giám đốc trong công tác kế hoạch hoá hoạt động đầu tư, quản lý đầu tư của Công ty theo đúng quy định của Nhà Nước.

- Theo dõi, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra việc lập, thực hiện điều chỉnh kế hoạch kinh doanh trong Công ty.

- Tổ chức phân công theo dõi, kiểm tra quá trình thực hiện các hợp đồng kinh tế, các dự án đã được phê duyệt và ký kết, báo cáo kịp thời cho giám đốc nắm bắt được tình hình chỉ đạo kinh doanh.

- Tiếp thị, tìm kiếm đối tác, mở rộng thị trường.

- Tham mưu cho Hội đồng quản trị và Giám đốc Công ty quản lý về mặt tài chính, kế toán, tín dụng của Công ty. Cuối kỳ có nhiệm vụ quyết toán tài chính và lập báo cáo hàng tháng, hàng quý theo quy định của Nhà Nước.

- Lập báo cáo bán hàng, công nợ hàng tháng; Tham mưu cho lãnh đạo về lĩnh vực tổ chức quản lý kinh doanh hàng ngày.

Phòng Lập trình: Lập trình là bộ phận chính tạo ra sản phẩm cho Công ty.

- Xây dựng các sản phẩm, chương trình, phần mềm theo yêu cầu nhận được từ khách hàng thông qua bộ phận kinh doanh.

- Làm việc với khách hàng để tinh chỉnh sản phẩm cuối cùng sao cho phù hợp với nhu cầu của khách.

- Duy trì, đảm bảo hệ thống máy chủ, phần mềm hiện có hoạt động ổn định.

- Nghiên cứu, phát triển hệ thống, phần mềm mới cho Công ty.

Phòng triển khai:

Phụ trách đi triển khai phần mềm cho các đơn vị khách hàng qua hình thức hỗ trợ trực tiếp hoặc qua Teamview đồng thời hỗ trợ kỹ thuật cho các khách hàng đang sử dụng dịch vụ của Công ty cả trong và ngoài giờ hành chính.

Phòng Hành chính - Nhân sự:

- Thực hiện các công việc liên quan đến hành chính như quản lý văn thư, văn phòng và tài sản, vật dụng chung trong văn phòng Công ty, tiếp khách.
- Thực hiện công tác nhân sự gồm tuyển mộ, duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức, như tuyển dụng nhân sự, tính lương - bảo hiểm, đào tạo nhân viên.
- Báo cáo về tình hình sử dụng nguồn nhân lực định kỳ cho Ban Giám đốc, xây dựng định biên nhân sự và các quy chế - quy định làm việc.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc về phương hướng tổ chức nhân sự, đề xuất các giải pháp gia tăng hiệu suất làm việc.

Phòng Kế toán:

- Lập báo cáo tài chính tổng hợp cùng các báo cáo chi tiết về thu nhập, bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo định kỳ gửi cho Ban Giám đốc.
- Đánh giá và thiết lập ngân sách hoạt động cho doanh nghiệp.
- Vạch ra kế hoạch cụ thể liên quan đến các khoản tiền cần phải chi, cung cấp hướng dẫn cụ thể về cách chi các khoản tiền này và lịch trình hoàn trả các khoản vay.
- Tư vấn cho ban lãnh đạo Công ty các phương thức tài chính tốt nhất để đem lại lợi nhuận cao nhất và giúp doanh nghiệp tìm kiếm nguồn tài chính trong dài hạn với chi phí thấp nhất.
- Quản lý các giao dịch mua - bán, kiểm soát dòng tiền trong doanh nghiệp và các công việc khác liên quan đến chuyên môn.

Phòng marketing:

- Xây dựng và phát triển hình ảnh thương hiệu, xây dựng và thực hiện các chiến lược marketing.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc về chiến lược marketing, sản phẩm và khách hàng mục tiêu.
- Thiết lập mối quan hệ với truyền thông, phát triển kênh phân phối và hỗ trợ các bộ phận khác trong Công ty thực hiện các kế hoạch marketing.
- Bộ phận hỗ trợ khách hàng: Là đầu mối nhận các thắc mắc, yêu cầu liên quan đến sản phẩm của Công ty, sau đó giải đáp tại chỗ nếu có thể hoặc chuyển giao đến các phòng ban liên quan. Đồng thời đây cũng là nơi tiếp nhận và phản hồi các đánh giá, khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Hàng tháng, trưởng bộ

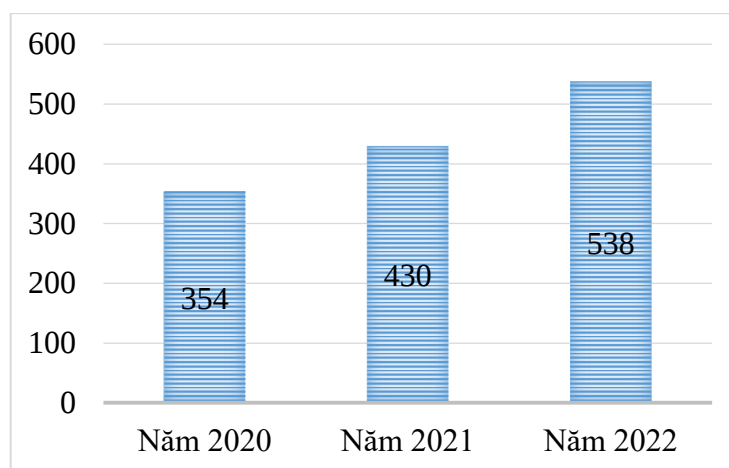
phận có nhiệm vụ báo cáo với Ban Giám đốc các số liệu về mức độ hài lòng của khách hàng, lượng câu hỏi được trả lời và số khiếu nại được giải quyết.

2.1.5. Đặc điểm lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

Nhận thức được vai trò to lớn của nguồn nhân lực, trong những năm qua Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực không chỉ đáp ứng về mặt số lượng mà còn không ngừng được nâng cao về mặt chất lượng, trình độ chuyên môn.

Về số lượng:

Đơn vị tính: Người



(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động từ năm 2020 - 2022

Trong những năm gần đây với sự lớn mạnh và phát triển không ngừng, nguồn nhân lực của Công ty từng bước được nâng cao cả về số lượng và chất lượng. So với năm 2019, năm 2020 số lượng lao động của Công ty là 354 người, lực lượng lao động tăng chủ yếu là lao động có chuyên môn, trình độ cao. Thực tế cho thấy, số lượng lao động của Công ty tăng cao không chỉ do tính hấp dẫn nghề nghiệp, mà còn do sự phát triển và mở rộng hoạt động sản xuất, đặc biệt là yêu cầu về nhân lực làm việc tại các văn phòng đại diện đòi hỏi cần phải bổ sung thêm số lượng lao động lớn để đáp ứng yêu cầu công việc. Số lượng lao động của Công ty vào năm 2022 đạt 538 người, tăng 108 người so với năm 2021. Nguyên nhân là do trong năm 2022, Công ty đã mở rộng lĩnh vực kinh doanh nên quy mô lao động của Công ty được mở rộng để đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Về phân loại lao động:

Bảng 2.1: Bảng phân loại lao động của Công ty năm 2022

Phân loại lao động	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	426	79,18
Lao động gián tiếp	371	20,82
Tổng	538	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Theo thống kê của phòng Hành chính - Nhân sự số lượng lao động trực tiếp của Công ty chiếm tỷ trọng khá lớn. Cụ thể năm 2022 số lượng lao động trực tiếp là 426 người chiếm 79,18%, lao động gián tiếp là 371 người chiếm 20,82%. Hiện nay bộ máy nhân lực của Công ty đang phát triển theo hướng giảm tỷ lệ lao động gián tiếp và tăng tỷ lệ lao động trực tiếp.

Về chất lượng:

Hiện tại Công ty có tổng 538 lao động có kinh nghiệm và được đào tạo có hệ thống đang làm việc tại Công ty. Đa số NLD có trình độ đại học và đã qua các khóa đào tạo nghiệp vụ trong hoặc ngoài nước. Trình độ nguồn nhân lực của Công ty theo thống kê năm 2022 được thể hiện như sau:

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Công ty theo trình độ học vấn năm 2022

STT	Trình độ học vấn	Quy mô	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tiến sỹ	0	0
2	Thạc sỹ	8	1,5
3	Đại học, cao đẳng	270	50,2
4	Trung cấp	0	0
5	Phổ thông	260	48,3
Tổng		538	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Theo thống kê của phòng Hành chính - Nhân sự năm 2022, khoảng hơn 51,7% số lao động trong Công ty có trình độ đào tạo từ cao đẳng trở lên, trong đó, trình độ đại học, cao đẳng chiếm đại đa số hơn 50% tổng lao động. Trình độ thạc sỹ chỉ chiếm con số rất khiêm tốn 1,5%, còn lại là lao động phổ thông chiếm 48,3%. Hiện tại nhân lực

của Công ty còn nhiều hạn chế trong vấn đề chuyên môn. Cụ thể, tại phòng Kinh doanh, nhân lực khá yếu trong kỹ năng soạn thảo hợp đồng, kỹ năng thuyết phục khách hàng, phòng Hành chính - Nhân sự nhân viên xử lý tình huống vẫn còn thiếu chuyên nghiệp. Chính những hạn chế đó đã phản ánh phần nào trình độ nhân lực hiện tại của Công ty và đặt ra yêu cầu cho Công ty phải tập trung hơn nữa vào việc nâng cao công tác tuyển dụng và đào tạo, phát triển nhân lực.

Về độ tuổi:

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Công ty theo độ tuổi năm 2022

Độ tuổi	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
20 - 35 tuổi	190	35,4
35 - 50 tuổi	299	55,5
50 tuổi trở lên	49	9,1
Tổng	538	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Đội ngũ lao động của Công ty có tuổi đời khá trẻ từ 20 - 35 tuổi chiếm tỷ lệ 35,4%, tương đương 190 NLD trong tổng số 538 lao động của toàn Doanh nghiệp. Tuy nhiên độ tuổi lao động của Công ty bình quân nằm trong mức 35 - 50 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất, lên đến 55,5%, đạt số tuyệt đối là 299 lao động so với tổng số lao động của Công ty là 538 lao động. Điều này cho thấy Công ty đang tiến hành trẻ hóa nhân sự, tạo điều kiện làm việc thu hút nhân sự giỏi, có năng lực làm việc, tiến tới từng bước thay thế cho đội ngũ nhân lực từ độ tuổi 50 trở lên đến sắp về hưu, chiếm tỷ lệ 9,1%, tương đương với 49 NLD.

Do đặc điểm hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh phần mềm, vì vậy nhân sự làm việc tại Công ty chủ yếu ở độ tuổi 35 - 50 tuổi. Đây là nhóm lao động đã có kinh nghiệm, chín chắn, tỉ mỉ chịu khó và ít có sự thay đổi công việc. Nhóm tuổi trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ thấp với 9,1%, chủ yếu làm việc ở các bộ phận văn phòng hoặc giữ các chức vụ trưởng phòng, phó phòng.

Về thâm niên công tác:

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của Công ty theo thâm niên công tác năm 2022

Thâm niên công tác	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 5 năm	160	29,8

Từ 5 đến 10 năm	298	55,3
Trên 10 năm	80	14,9
Tổng	538	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy, số lượng lao động có thâm niên dưới 5 năm là 160 người chiếm 29,8%, số lượng lao động có thâm niên từ 5 -10 năm là 298 người chiếm 55,3%, số lượng lao động có thâm niên trên 10 năm là 80 người chiếm 14,9%. Công ty có cơ cấu lao động được phân bổ tương đối đồng đều giữa các nhóm thâm niên công tác, tuy nhiên nhóm có thâm niên từ 5 -10 năm chiếm tỷ lệ khá cao so với các nhóm thâm niên khác. Đặc biệt nhóm thâm niên công tác trên 10 năm có số lượng tương đối lớn và là một trong những thuận lợi tạo điều kiện cho Công ty thực hiện đào tạo tại chỗ.

2.1.6. Kết quả kinh doanh tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam trong 3 năm gần đây

Dưới đây là các chỉ tiêu được tổng hợp từ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam trong 3 năm từ 2020 - 2022:

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 - 2022*Đơn vị tính: Việt Nam đồng*

STT	Chỉ tiêu	2020	2021	2022	So sánh 2021 với 2020		So sánh 2022 với 2021	
					Chênh lệch	Tỷ lệ %	Chênh lệch	Tỷ lệ %
1	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	221.482.984.830	262.290.535.143	249.218.744.286	40.807.550.313	18,42	-13.071.790.857	-4,98
2	Giá vốn hàng bán	197.849.646.830	235.420.002.425	222.410.296.264	37.570.355.595	18,99	-13.009.706.161	-5,53
3	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	23.633.338.000	26.870.532.718	26.808.448.022	3.237.194.718	13,70	-62.084.696	-0,23
4	Doanh thu hoạt động tài chính	431.120.981	417.333.174	417.333.174	-13.787.807	-3,20	-	-
5	Chi phí tài chính	3.477.123.787	3.225.416.168	2.519.538.320	-251.707.619	-7,24	-705.877.848	-21,88
6	Chi phí bán hàng	9.798.706.502	12.974.079.281	11.962.084.843	3.175.372.779	32,41	-1.011.994.438	-7,80
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	7.546.972.247	7.582.562.878	8.967.402.256	35.590.631	0,47	1.384.839.378	18,26
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	3.241.656.445	3.505.807.565	3.539.596.308	264.151.120	8,15	33.788.743	0,96
9	Thu nhập khác	292.462.092	306.624.887	306.624.887	14.162.795	-4,84	-	-
10	Chi phí khác	14.048.482	21.578.658	0	7.530.176	53,60	-21.578.658	-100,0
11	Lợi nhuận khác	278.413.610	285.046.229	761.063.573	6.632.619	2,38	476.017.344	167,00
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	3.520.070.055	3.790.853.794	4.300.659.881	270.783.739	7,69	509.806.087	13,45
13	Chi phí thuế TNDN hiện hành	774.415.412	833.987.835	860.131.976	59.572.423	7,69	26.144.141	3,13
14	Lợi nhuận sau thuế	2.745.654.643	2.956.865.959	3.440.527.905	211.211.316	7,69	483.661.946	16,36

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Từ số liệu được tổng hợp trong bảng trên có thể thấy rõ tình hình biến động của các chỉ tiêu kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2020 - 2022 như sau:

Tổng doanh thu (bao gồm doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ, doanh thu hoạt động tài chính, thu nhập khác) năm 2021 cao nhất. Doanh thu năm 2020 đạt 222.206.567.903 đồng tăng lên 263.014.493.204 đồng ở năm 2021 (tăng 40.807.925.301 đồng). Doanh thu năm 2022 là 250.159.981.564 đồng (giảm 12.854.511.640 đồng so với doanh thu năm 2021).

Tổng chi phí (bao gồm giá vốn hàng bán, chi phí tài chính, chi phí bán hàng, chi phí quản lý Doanh nghiệp, chi phí khác) năm 2021 cao nhất trong 3 năm đạt 259.223.639.410 đồng, chi phí năm 2020 thấp nhất trong 3 năm đạt 218.686.497.848 đồng. Chi phí của năm 2022 ít hơn năm 2021 là 13.364.317.727 đồng.

Lợi nhuận trước thuế thu nhập Doanh nghiệp năm 2022 đạt mức cao nhất trong 3 năm 4.300.659.881 đồng. Năm 2020, lợi nhuận trước thuế thấp nhất trong 3 năm là 3.520.070.055 đồng. Năm 2021 lợi nhuận trước thuế ở mức 3.790.853.794 đồng thấp hơn so với năm 2022 là 509.806.087 đồng.

Thuế thu nhập Doanh nghiệp năm 2020, 2021 tính theo mức thuế suất 22% tương ứng với giá trị lần lượt là 774.415.412 đồng và 833.987.835 đồng. Năm 2022 tính thuế thu nhập Doanh nghiệp theo mức thuế suất 20% tương ứng với trị giá là 860.131.976 đồng.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập Doanh nghiệp năm 2022 cao nhất trong 3 năm qua, đạt 3.440.527.905 đồng, năm 2020 ở mức thấp nhất đạt 2.745.654.643 đồng. Năm 2021, lợi nhuận sau thuế thu nhập Doanh nghiệp của Công ty là 2.956.865.959 đồng, thấp hơn so với năm 2022 là 483.661.946 đồng.

Qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 - 2022 ta thấy được tình hình hoạt động kinh doanh tại Công ty tương đối ổn định, Lợi nhuận sau thuế thu nhập Doanh nghiệp tăng trưởng ổn định, năm sau cao hơn năm trước. Tuy nhiên chỉ tiêu Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2022 bị giảm xuống đáng kể so với năm 2021, điều này đòi hỏi Ban giám đốc Công ty cần xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp hơn (chính sách chiết khấu, giảm giá, dịch vụ chăm sóc khách hàng...), mở rộng thị trường và các đối tác kinh doanh hơn nữa.

2.2. Thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

2.2.1. Thực trạng quản trị thù lao cơ bản

2.2.1.1. Nguồn hình thành quỹ tiền lương

Quỹ tiền lương được hình thành từ việc trích lập theo doanh thu sản xuất kinh doanh, dịch vụ thực tế trong năm, từ quỹ dự phòng còn lại của năm trước (nếu có).

$$F \text{ nguồn tiền lương} = F_{\text{đg}} + F_{\text{dp}}$$

Trong đó:

F nguồn tiền lương: Tổng nguồn để trả lương của Công ty

F_{đg}: Quỹ tiền lương theo đơn giá và được xác định theo công thức:

$$F_{\text{đg}} = DT \times \text{ĐG} (\text{đ}/1.000\text{đ } DT)$$

Trong đó:

DT: Doanh thu của Công ty

ĐG: Đơn giá tiền lương (Đơn giá tiền lương hàng năm của Công ty được Hội đồng quản trị phê duyệt)

F_{dp}: Quỹ dự phòng từ năm trước

Bảng 2.6: Trích quỹ tiền lương kế hoạch và thực hiện năm giai đoạn 2020 - 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022		
	Kế hoạch	Thực hiện	TH/ KH (%)	Kế hoạch	Thực hiện	TH/ KH (%)	Kế hoạch	Thực hiện	TH/ KH (%)
Doanh thu (triệu đồng)	215.000	221.000	1,03	247.000	262.000	1,06	237.000	249.000	1,05
Lao động định biên	350	354	1,01	425	430	1,01	532	538	1,01
Tổng quỹ lương (triệu đồng)	40.544	41.760	1,03	45.000	47.088	1,05	46.500	49.835	1,07
Năng suất lao động bình quân (1.000đ/người)	236.385	245.840	1,04	250.000	260.274	1,04	240.506	250.627	1,04
Thu nhập bình quân/người/năm (1.000đ /người)	101.961	104.000	1,02	125.000	129.008	1,03	117.722	124.900	1,06

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Hàng năm, Công ty xác định tổng quỹ lương kế hoạch thông qua bởi Hội đồng lương và căn cứ vào hiệu quả sản xuất kinh doanh, cụ thể thông qua chỉ tiêu doanh thu (đồng/1.000 đồng doanh thu). Như vậy việc xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương đối với Công ty là phù hợp. Quỹ tiền lương theo đơn giá được xác định dựa trên chỉ tiêu doanh thu. Một trong những tiêu chí kinh doanh ban lãnh đạo Công ty đặt ra là phải đảm bảo được doanh thu hàng năm, trên cơ sở đó tăng lợi nhuận. Do đó doanh thu của Công ty qua các năm luôn ở mức ổn định và tăng trưởng.

2.2.1.2. Nguyên tắc phân phối và sử dụng quỹ tiền lương

- Trong Công ty việc trả lương cho NLD được thực hiện theo nguyên tắc:
 - + Những người làm công việc như nhau thì được hưởng lương như nhau.
 - + Những người làm công việc đòi hỏi trình độ quản lý, trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật cao, tay nghề hoặc nghiệp vụ giỏi, đóng góp to lớn đối với kết quả hoạt động của Công ty thì sẽ được trả lương xứng đáng.

Qua đó thấy rằng, trên thực tế việc trả lương như vậy gặp rất nhiều vấn đề khó khăn và không công bằng. Vì chỉ xét đến công việc nhưng không xét đến tiến độ hay thời gian hoàn thành nhiệm vụ của NLD, điều này dẫn đến tình trạng lè mề, ỷ nại và không giúp cho NLD tích cực, hăng say làm việc.

- Sử dụng quỹ tiền lương:

Tổng quỹ tiền lương của Công ty được phân bổ như sau:

- Quỹ tiền lương trả trực tiếp cho NLD: 85% tổng quỹ lương;
- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với NLD có năng suất, chất lượng, có thành tích trong công tác: 5% tổng quỹ tiền lương;
- Quỹ dự phòng cho năm sau: 10% tổng quỹ tiền lương.

Qua quy định phân bổ nguồn quỹ tiền lương của Công ty cho thấy, về cơ bản Công ty đã chia tổng quỹ tiền lương thành các quỹ thành phần đảm bảo quy định pháp luật và phân bổ phù hợp với mục đích sử dụng. Trong đó, quỹ lương trả trực tiếp cho NLD là 85% tổng quỹ lương, cao hơn so với quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó Công ty cũng đã có quỹ khen thưởng từ quỹ lương có tác dụng kích thích, tạo động lực cho NLD, nâng cao hiệu quả làm việc, tích cực đóng góp sáng kiến cho hoạt động sản xuất kinh doanh và để đảm bảo ổn định thu nhập của NLD. Bên cạnh đó Công ty cũng

đã trích quỹ dự phòng là 10% để đảm bảo cho các hoạt động trong năm tiếp theo. Công ty hoạt động trong lĩnh vực thiết kế phần mềm theo các đơn đặt hàng. Trong ngành xuất bản phần mềm thì việc trích quỹ dự phòng 10% như vậy là hợp lý và đúng quy định pháp luật. (Mức trích lập quỹ dự phòng tiền lương do doanh nghiệp tự quyết định nhưng không quá 17% quỹ lương thực hiện. Quy định tại khoản 2, điều 4, Thông tư 96/2015/TT-BTC ngày 22/6/2015 của Bộ Tài chính.)

- Căn cứ tính lương cho người lao động:

- + Dựa vào những thỏa thuận đã ký kết hợp đồng lao động theo luật lao động.
- + Dựa vào thực tế tình hình kinh doanh của Công ty.
- + Dựa vào kết quả thực hiện công việc của từng bộ phận như doanh số của bộ phận trực tiếp là bộ phận kinh doanh, bộ phận lập trình, mức độ hoàn thành công việc của bộ phận gián tiếp như khối văn phòng, hành chính - nhân sự, kế toán.

2.2.1.3. Cách tính lương

Hiện nay Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đang áp dụng hai hệ thống tiền lương: Tiền lương hưởng thực tế hàng tháng (lương năng suất) và tiền lương làm cơ sở đóng BHXH, tính lương các ngày nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ BHXH.

+ Đối với lao động gián tiếp:

Công thức tính:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương thỏa thuận}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{Ngày công thực tế làm việc} + \text{Phụ cấp (nếu có)}$$

Trong đó:

- + Ngày công chuẩn của Công ty là 26 ngày (nếu chu kỳ lương không có ngày 31) hoặc 27 ngày (nếu chu kỳ lương có ngày 31)
- + Ngày công thực tế: Theo bảng chấm công của đơn vị
- + Phụ cấp tuân theo quy chế lương và thỏa thuận của NLĐ với Công ty trong hợp đồng lao động (phụ cấp ăn ca, phụ cấp ca 3...). Các khoản phụ cấp của Công ty bao gồm:

(1) Tiền công tác phí: Công nhân viên thường xuyên công tác ở ngoài thì được thanh toán tiền tàu xe, vé máy bay nhưng phải có vé xe và hoá đơn tài chính ăn nghỉ tại nơi đến công tác theo mức tối thiểu.

(2) Trợ cấp ăn trưa: Hàng tháng Công ty hỗ trợ ăn ca trưa là khoảng 20.000đ/ngày tương ứng 600.000đ/ người/tháng.

(3) Tiền xăng xe đi lại từ 500.000đ đến 600.000đ/tháng.

(4) Trợ cấp điện thoại: Cấp cho công nhân viên thường xuyên đi công tác bên ngoài để phục vụ cho công việc.

(5) Tiền trợ cấp nghỉ chờ việc: Trường hợp phải ngừng chờ việc không do lỗi của NLĐ, Giám đốc Công ty sẽ trợ cấp cho NLĐ bằng 100% mức lương quy định. Nếu do lỗi của NLĐ thì NLĐ không được trả lương.

+ Đối với lao động trực tiếp:

Công thức tính:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương thỏa thuận}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{Ngày công thực tế làm việc} + \text{Phụ cấp (nếu có)}$$

Trong đó:

+ Ngày công chuẩn của Công ty là 26 ngày (nếu chu kỳ lương không có ngày 31) hoặc 27 ngày (nếu chu kỳ lương có ngày 31)

+ Ngày công thực tế: Theo bảng chấm công của đơn vị

+ Phụ cấp tuân theo quy chế lương và thỏa thuận của NLĐ với Công ty trong hợp đồng lao động (phụ cấp ăn ca, phụ cấp ca 3...).

Ngoài ra tiền lương tháng lao động trực tiếp tại Công ty còn được hưởng thêm các khoản lương/thưởng khác bao gồm:

- Lương/thưởng theo doanh số cá nhân.
- Lương/thưởng theo doanh số nhóm.
- Các hình thức thưởng kinh doanh khác: Phát triển thị trường, đạt doanh số...

Như vậy cách tính lương của Công ty đã đảm bảo đúng theo quy định của nhà nước, phù hợp với mặt bằng lương của Công ty so với mặt bằng chung của ngành. Tuy nhiên cách tính lương cho từng bộ phận lao động có vẻ chưa hợp lý. Như vậy, mức lương chi trả cho các bộ phận (bộ phận gián tiếp, bộ phận trực tiếp) có tương xứng với

sự đóng góp người lao động hay không? Điều này là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới năng suất cũng như hiệu quả lao động của người lao động. Vì vậy, Công ty cần xem xét để có cách chi trả tiền lương cho NLĐ sao cho phù hợp với mức đóng góp của họ.

Sau đây là ví dụ minh họa tính lương chu kỳ lương tháng 10/2022 của Bà Phan Thị Tuyết, chức danh là thủ kho của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

+ Xác định ngày công thực tế làm việc:

Vào ngày 30, 31 hàng tháng, phòng Hành chính - Nhân sự tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam sử dụng bảng chấm công thu được từ máy chấm công bằng vân tay, xem xét đầy đủ, kỹ lưỡng sự tham gia của các cán bộ công nhân viên. Trong trường hợp nếu không thấy xuất hiện dấu chấm công vân tay, cần phải xem xét lý do hoặc xem xét tờ trình lý do không bấm vân tay hoặc giấy công tác. Qua đó, tổng hợp lại số ngày công tham gia làm việc của cán bộ công nhân viên để làm cơ sở cho việc tính lương.

Đối với bà Tuyết, chu kỳ lương tháng 10/2022 bà đi làm đầy đủ hết 26 ngày.

Vậy ngày công thực tế làm việc của Bà Tuyết là: 26 ngày

+ Mức lương và thưởng (dựa trên ngày công thực tế):

Lương cơ bản: Công ty quy định mức lương cơ bản cho NLĐ theo quy định của Nhà nước và được thỏa thuận trong hợp đồng lao động.

Bà Tuyết có lương thỏa thuận là 7 triệu đồng, được thỏa thuận trong hợp đồng và phụ lục hợp đồng lao động.

Lương và thưởng (dựa trên ngày công thực tế) = Lương thỏa thuận/Ngày công chuẩn x Ngày công làm việc thực tế = $7.000.000/26 \times 26 = 7$ triệu đồng.

+ Phụ cấp:

Công ty phụ cấp ăn ca cho suất ăn trưa trên mỗi bữa ăn là 20.000 đồng, chỉ tính vào mỗi suất ăn không tính bằng tiền mặt.

Đối với bà Tuyết, đi làm 26 ngày nên bà sẽ được ứng trước 30 công tương ứng với 600.000 đồng tiền hỗ trợ ăn trưa (số tiền này tính theo số công thực tế và sẽ khấu trừ số công không đi làm vào tháng sau).

Vậy khoản thu nhập thêm của bà Tuyết là 600.000 đồng.

+ Các khoản khấu trừ: Bảo hiểm, công đoàn, khác (thực hiện theo quy định hiện hành của Nhà nước).

Bảo hiểm:

$$\text{BHXH} = \text{Lương cơ bản} \times 8\% = 7.000.000 \times 8\% = 560.000 \text{ đồng.}$$

$$\text{BHYT} = 7.000.000 \times 1,5\% = 105.000 \text{ đồng.}$$

$$\text{BHTN} = 7.000.000 \times 1\% = 70.000 \text{ đồng}$$

$$\text{Tổng Bảo hiểm} = \text{BHXH} + \text{BHYT} + \text{BHTN}$$

$$= 560.000 + 105.000 + 70.000 = 735.000 \text{ đồng}$$

Công đoàn:

$$\text{Công đoàn} = \text{Lương cơ bản} \times 2\% = 7.000.000 \times 2\% = 140.000 \text{ đồng}$$

Vậy lương thực nhận của Bà Tuyết trong 1 tháng sẽ là:

$$\text{Lương tháng} = \text{Lương và thưởng (dựa trên ngày công thực tế)} + \text{Thu nhập (khác)} - (\text{Bảo hiểm} + \text{Công đoàn} + \text{Tiền ăn})$$

$$= 7.000.000 + 600.000 - (735.000 + 140.000 + 600.000) = 6.125.000 \text{ đồng.}$$

2.2.1.4. Hình thức trả lương

Công ty áp dụng chế độ tiền lương theo thời gian:

Công ty áp dụng việc trả lương theo thời gian đối với nhân viên khối văn phòng. Hàng ngày căn cứ vào sự có mặt của từng nhân viên tương đương từ ngày mùng 1 đến ngày 30 hoặc ngày 31 trong tháng. Việc chấm công được tiến hành công khai, trưởng phòng là người chịu trách nhiệm kiểm tra độ chính xác của bảng chấm công. Trong trường hợp nhân viên trong phòng ban chỉ làm một thời gian lao động theo quy định vì lý do nào đó vắng mặt trong khoảng thời gian còn lại trong ngày, thì trưởng phòng ban đó căn cứ vào số thời gian làm việc của người đó để xem có tính công ngày đó cho họ hay không.

Việc tính lương cho cán bộ công nhân viên ở khối văn phòng dựa vào bảng chấm công, mức lương cơ bản, và các khoản khác... Đối với trưởng phòng còn được hưởng mức lương tăng thêm là 1,5. Ta có:

$$\text{Lương tăng thêm} = \text{Hệ số tăng thêm} \times \text{hệ số lương} \times \text{lương tối thiểu}$$

Vậy mức lương của trưởng phòng được hưởng là:

Lương tháng = Mức lương cơ bản + mức lương tăng thêm + khoản phụ cấp trách nhiệm - các khoản phải khấu trừ

Theo quy định của Công ty khoản phụ cấp trách nhiệm của trưởng phòng là 20% của phó phòng là 15% tính trên lương cơ bản.

- Lương nghỉ phép: Công ty đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật về chế độ nghỉ phép cho người lao động. Người lao động làm việc đủ 12 tháng tại Công ty thì được nghỉ phép hàng năm, hưởng nguyên lương theo hợp đồng lao động là 12 ngày làm việc. Đối với người lao động làm việc chưa đủ 12 tháng tại Công ty thì số ngày nghỉ hàng năm theo tỷ lệ tương ứng với số tháng làm việc.

Tiền lương nghỉ phép = (Tiền lương Hợp đồng/26) * số ngày nghỉ phép

- Lương làm thêm giờ: Công ty đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật về chế độ làm thêm giờ đối với người lao động. Theo quy định thì tiền lương làm thêm giờ sẽ được tính như sau:

Tiền lương làm thêm giờ	=	Tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường	X	Mức ít nhất 150% hoặc 200% hoặc 300%	X	Số giờ làm thêm
--------------------------------	----------	---	----------	---	----------	------------------------

Trong đó:

Tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm vào ngày làm việc bình thường	=	Tiền lương thực trả của công việc đang làm của tháng hoặc tuần hoặc ngày mà NLD làm thêm giờ (T1)	:	Tổng số giờ thực tế làm việc tương ứng trong tháng hoặc tuần hoặc ngày NLD làm thêm giờ (T2)
---	----------	--	----------	---

- Lương thử việc: Trước khi ký hợp đồng lao động đối với công nhân, công nhân phải trải qua thời gian thử việc là 2 tháng. Những công nhân trong giai đoạn thử việc được lương theo hợp đồng bằng 85% lương của công nhân chính thức:

Lương thử việc = Lương chính * 85%

- Lương học nghề: Tính theo lương khoán, trong quá trình học học viên làm ra được bao nhiêu sản phẩm thì hưởng lương theo số sản phẩm làm ra. Học viên học nghề được hỗ trợ tiền ăn và mức học nghề.

2.2.1.5. Phương thức và thời hạn trả lương

Phương thức trả lương:

- Tiền lương được trả bằng đồng Việt Nam theo phương thức chuyển khoản hoặc tiền mặt.

- Phương thức trả lương bằng tiền mặt có thể áp dụng đối với các trường hợp NLĐ đang trong thời gian thử việc, NLĐ ký hợp đồng thời vụ hoặc hợp đồng theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 03 tháng.

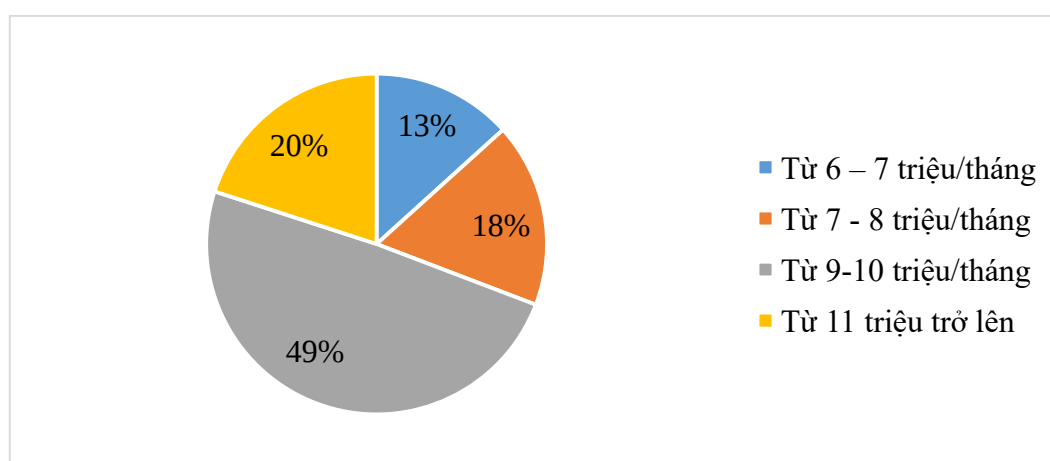
Thời hạn trả lương:

Cán bộ công nhân viên được trả lương hàng tháng muộn nhất vào ngày 02 của tháng tiếp theo.

Nhìn chung, theo quy chế lương của Công ty ban hành thì việc trả lương cho công nhân viên là vào ngày 02 của tháng tiếp theo. Tuy nhiên, trên thực tế việc trả lương còn chậm tiến độ so với quy định của Công ty, trả lương vào ngày 05 của tháng tiếp theo, chậm tiến độ 03 ngày so với quy chế lương được đặt ra, gây nên tâm lý tiêu cực đối với nhân viên. Do đó, cần có các giải pháp và xây dựng lại hệ thống trả lương sao cho phù hợp và trả lương đúng thời hạn cho cán bộ công nhân viên.

Qua thăm dò ý kiến của 120 NLĐ về chính sách trả lương cũng như để xem xét mức thu nhập hiện tại hàng tháng của NLĐ tại Công ty hiện nay thông qua việc phát mẫu điều tra bảng hỏi đã thu được kết quả như sau:

Đơn vị tính: %



(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra)

Biểu đồ 2.2: Mức thu nhập trung bình của người lao động năm 2022

Khi được hỏi “Mức thu nhập hiện tại hàng tháng của Anh (Chị) là bao nhiêu?” thì có 16/120 người có thu nhập từ 6 đến 7 triệu, tương ứng với 13%; Có 18% số

người (21/120 người) có thu nhập từ 7 đến 8 triệu. Chiếm tỷ lệ nhiều nhất là số người có thu nhập từ 9 đến 10 triệu (59/120 người, với tỷ lệ 49%) và có 25/120 người (tỷ lệ 20%) có thu nhập trên 11 triệu. Số lượng nhân viên có mức lương trung bình từ 6 đến 7 triệu đều là lao động phổ thông hoặc nhân viên có trình độ chuyên môn tương ứng cao đẳng, trung cấp.

Điều này cho thấy, nhìn chung so với mặt bằng tiền lương của các đơn vị sản xuất, thu nhập từ lương của NLD trong Công ty tương đối cao. Điều này góp phần tạo điều kiện giúp NLD hăng say làm việc cống hiến cho Công ty.

Để xem xét sự đánh giá của NLD về tiền lương Công ty trả cho họ có xứng đáng với những gì mà họ bỏ ra hay không? Qua tổng hợp mẫu bảng hỏi cho thấy 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 2.7: Kết quả đánh giá sự hài lòng của người lao động về tiền lương

Điểm	1	2	3	4	Tổng số được khảo sát	ĐTB
Câu hỏi						
Tiền lương của NLD đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc	3	15	78	24	120	3,025
Mức tiền lương NLD nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc	12	68	33	7	120	2,29
Thu nhập đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình	8	32	52	28	120	2,83

(Nguồn: Kết quả điều tra)

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; 78 người đồng ý, trong khi đó có 18 người không đồng ý.

Tiêu chí “Mức tiền lương của anh/chị nhận được tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của mình” có 80/120 người (chiếm tỷ lệ 66,67%) không đồng ý với tiêu chí trên, 40/120 người (chiếm tỷ lệ 33,33%) đồng ý. Một lý do khiến một số NLĐ 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 tuy làm cùng vị trí, có mức lương cơ bản như nhau nhưng mức độ hoàn thành công việc khác nhau lại hưởng lương như nhau hoặc là do cá nhân người đánh giá mức độ hoàn thành công việc đánh giá chưa thực sự chính xác. Vì vậy, để tạo động lực cho NLĐ, Công ty nên xây dựng công thức tính lương có tính đến yếu tố mức độ đóng góp của cá nhân NLĐ.

Khi được hỏi “Thu nhập có đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình hay không?” có 40/120 người cho rằng thu nhập của họ không đảm bảo chi tiêu cho gia đình và 80/120 người đảm bảo chi tiêu cho gia đình. Điều này chứng tỏ mức thu nhập hiện tại của NLĐ cũng một phần được đảm bảo tương đối tốt cho cuộc sống của họ và gia đình. Do Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam được đặt trụ sở tại nội thành Hà Nội, với mức giá sinh hoạt tại quận Cầu Giấy không quá cao nên đã đảm bảo cho công nhân chi tiêu hàng tháng.

Bảng 2.8: Mức lương bình quân của người lao động giai đoạn 2020-2022

Đơn vị tính: Việt Nam đồng

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021		Năm 2022	
	Số tiền	Số tiền	So sánh với năm 2020	Số tiền	So sánh với năm 2021
Mức lương bình quân tháng/người	6.900.000	7.500.000	Tăng 10,17%	8.200.000	Tăng 10,8%

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Lương bình quân qua các năm của NLĐ từ năm 2020 đến 2022 đều tăng dần. Tuy so với mặt bằng chung của xã hội, mức lương trên không cao. Ban lãnh đạo vẫn đang và sẽ tiếp tục cố gắng để mức lương bình quân của NLĐ tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam tăng lên đáng kể, chính điều này góp phần giúp NLĐ cảm thấy thỏa mãn với mức thu nhập tại Công ty.

Cách tính lương của Công ty phụ thuộc theo lương chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc được giao của NLD. Hình thức trả lương hiện nay của Công ty đơn giản, dễ tính, dễ hiểu. Mỗi công việc đều có độ phức tạp, yếu tố riêng do đó đòi hỏi NLD có trình độ, kỹ năng khác nhau thực hiện. Chính vì vậy, mức lương mà mỗi NLD nhận được còn tùy thuộc vào công việc mà họ đảm nhận. Hiện tại, Công ty vẫn đang sử dụng thang bảng lương theo chức danh công việc được xây dựng kèm theo Quy chế trả lương năm 2019. Do sự phát triển của khoa học công nghệ ngày càng cao, lao động sử dụng máy móc ngày càng tăng, nên độ phức tạp của mỗi công việc cũng thay đổi. Vì vậy, hệ số theo chức danh công việc hiện tại chưa phù hợp với từng vị trí công việc. Mặt khác, cách tính lương còn phụ thuộc vào tiền lương cơ sở của Công ty nên việc trả lương có đạt hiệu quả tốt hay không còn tùy thuộc vào việc xây dựng tiền lương cơ sở của Công ty có tốt hay không. Từ đó đưa ra yêu cầu cao đối với việc lựa chọn và xây dựng tiền lương cơ sở của Công ty.

Thời hạn trả lương vào ngày mùng 2 của tháng kế tiếp đối với khối kinh doanh bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản vào tài khoản ngân hàng. Nhìn chung, Công ty đã thực hiện đúng quy định thời gian trả lương cho NLD, đây là ưu điểm của Công ty khi mà trên thị trường hiện nay có khá nhiều doanh nghiệp nợ lương nhân viên mấy tháng thậm chí một năm mới trả, nhưng Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam luôn cố gắng thực hiện công tác chi trả lương cho NLD kịp thời, đúng hạn.

2.2.2. Thực trạng quản trị khuyến khích tài chính tại Công ty

Các khuyến khích tài chính là sự ghi nhận sự đóng góp vượt trội của cá nhân NLD cũng như tập thể do các bộ phận hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch tạo ra hoặc do các bộ phận, NLD có thành tích trong việc tạo 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 sáng kiến cải tiến kỹ thuật;
- Thưởng cho từng thương vụ mang lại lợi nhuận cao;

- Thưởng hoàn thành kế hoạch năm cho cán bộ nhân viên;
- 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 2.9: Các hình thức khen thưởng tại Công ty

Phân loại	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Mức thưởng (đồng)	Số lượng (người)	Mức thưởng (đồng)	Số lượng (người)	Mức thưởng (đồng)	Số lượng (người)
Đối với cá nhân						
Cán bộ quản lý giỏi	1.000.000	2	2.000.000	2	3.000.000	1
Lao động giỏi	500.000	10	600.000	10	1.000.000	10
Lao động tiên tiến	300.000	15	400.000	15	500.000	15
Đối với tập thể, phòng ban						
Được tặng bằng khen	5.000.000	1	5.000.000	1	5.000.000	1

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

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 bộ phận lập trình trong quá trình xuất bản phần mềm tiết kiệm được nguyên vật liệu cho Công ty mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu trong quá trình xuất bản phần mềm nhưng phải đảm bảo quy phạm kỹ thuật, quy cách và tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, 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.

- Thưởng sáng kiến: Áp dụng cho những cán bộ kỹ thuật, phòng ban, cá nhân có sáng kiến hay trong việc cải tiến kỹ thuật, quy trình làm việc mang lại hiệu quả kinh tế. Tùy thuộc vào từng sáng kiến và lợi nhuận đem lại từ sáng kiến đó mà Ban giám

độc đưa ra mức thưởng phù hợp. Năm 2022, Công ty đã thưởng cho 11 NLĐ có những sáng kiến cải tiến máy móc, nâng cao năng suất lao động, đem lại hiệu quả sản xuất cho Công ty. Ví dụ như sáng kiến của nhân viên thuộc phòng Lập trình: Thay vì mua máy móc đắt tiền, không mang lại hiệu quả về năng suất, nhân viên đã nghĩ ra cách gắn thêm một số thiết bị vào máy móc cũ nhằm tăng công suất mà chất lượng sản phẩm vẫn tốt, đạt tiêu chuẩn.

Để khen thưởng, khích lệ tinh thần cho những sáng kiến cống hiến cho Công ty, Ban Giám đốc đã đặc biệt quan tâm đến hình thức thưởng này bằng cách đưa ra các mức thưởng như sau:

- + Sáng kiến đem lại lợi nhuận, tính ứng dụng cao: 10 triệu đồng.
- + Sáng kiến tăng năng suất lao động ở mức trung bình: Từ 5 - 7 triệu đồng.

Để đánh giá công tác quản trị thù lao lao động của Công ty qua quản trị khuyến khích tài chính có tạo động lực cho NLĐ hay không. Tác giả tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi đối với 120 người lao động và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của NLĐ đối với chính sách khen thưởng của Công ty

TT	Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
		Số phiếu (phiếu)	Tỷ lệ (%)	Số phiếu (phiếu)	Tỷ lệ (%)	Số phiếu (phiếu)	Tỷ lệ (%)	Số phiếu (phiếu)	Tỷ lệ (%)
1	Các hình thức khen thưởng của Công ty tạo động lực cho anh/chị nâng cao tay nghề, tăng năng suất	31	25,83	56	46,67	26	21,67	7	5,8
2	Các hình thức thưởng khuyến khích NLĐ hoàn thành tốt công việc	10	8,33	25	20,8	45	37,5	40	33,33
3	Hình thức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc của NLĐ	10	8,3	20	16,67	44	36,67	46	38,33

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

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% NLĐ đồng ý. Nguyên nhân là do Công ty đã đưa ra được hình thức thưởng khuyến khích NLĐ nâng cao tay nghề, tiết kiệm nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất.

Chỉ tiêu “Các hình thức thưởng khuyến khích NLĐ hoàn thành tốt công việc” chỉ có 35/120 người đồng ý (tỷ lệ đạt 29,17%), còn 85/120 người không đồng ý (tỷ lệ 70,83%). Nguyên nhân là do các hình thức thưởng của Công ty chưa gắn liền với hệ số hoàn thành công việc của NLĐ.

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.

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 NLĐ, đặc biệt là thưởng sáng kiến để từ đó kích thích tinh thần làm việc và nâng cao thu nhập. Các phòng, ban không ngừng thi đua thành tích 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.

Bên cạnh các khuyến khích tài chính trên, Công ty chưa có các chương trình khuyến khích thưởng cổ phiếu, cổ phần, bán cổ phiếu, cổ phần với giá ưu đãi cho NLĐ của Công ty, đặc biệt là các vị trí quản lý, lãnh đạo của Công ty. Khi NLĐ được nắm giữ một lượng cổ phần nhất định trong Công ty, họ sẽ thấy mình vừa là chủ của doanh nghiệp, vừa là người trực tiếp tham gia vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Họ vừa được hưởng các chế độ của NLĐ, lại vừa được nhận một số quyền lợi do cổ phần mà họ nắm giữ mang lại. Khi đó họ sẽ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, bởi họ không chỉ là người làm thuê mà còn là một người chủ. Sự nỗ lực cố gắng của họ là để xây dựng Công ty của chính mình.

2.2.3. Thực trạng quản trị phúc lợi

2.2.3.1. Các chính sách phúc lợi bắt buộc

Chế độ thai sản đối với người lao động:

- Đối với lao động nữ khi mang thai: Theo luật quy định, lao động nữ khi mang thai được hưởng chế độ nghỉ đi khám thai 5 lần, mỗi lần 1 ngày hay mỗi lần 2 ngày tùy trường hợp. Các trường hợp lao động nữ tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam mang thai đều được nghỉ đi khám thai. Do đặc thù công việc của lao động nữ ở Công ty là công việc trong môi trường bình thường, không thuộc dạng công việc nặng nhọc, nguy hiểm hay đặc biệt nặng nhọc, nguy hiểm, không tiếp xúc với môi trường

độc hại nên họ được nghỉ đi khám thai 5 lần, mỗi lần 1 ngày. Khi nghỉ đi khám thai, họ có thể báo trước cho trưởng bộ phận biết về việc xin nghỉ của mình. Tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, nhân viên có thể trình đơn xin nghỉ (nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ thai sản,...) theo hai cách: Gửi thư điện tử xin phê duyệt của trưởng bộ phận hoặc đề xuất lịch trình nghỉ của mình trên hệ thống quản lý ngày nghỉ của Công ty. Trên thực tế, tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam thời gian qua, có rất ít trường hợp lao động nữ mang thai sử dụng hết 05 lần nghỉ đi khám thai hưởng bảo hiểm xã hội này.

- Đối với lao động nữ nghỉ sau khi sinh: Căn cứ theo luật, lao động nữ tại Công ty khi sinh con được nghỉ thai sản 06 tháng (theo quy định của pháp luật). Trong thời gian này để đảm bảo cho tiến độ công việc, Công ty đã tuyển nhân viên thời vụ vào thay thế. Tuy nhiên, các công việc quan trọng thời gian đầu vẫn do lao động nữ này phụ trách.

Điều kiện	Thời gian nghỉ
Trước và sau khi sinh con	6 tháng
Trước khi sinh	Tối đa không quá 02 tháng
Sinh đôi trở lên	Tính từ con thứ hai trở đi, cứ mỗi con, người mẹ được nghỉ thêm 01 tháng

Những trường hợp này, người lao động ngoài việc phải cung cấp giấy xác nhận của cơ sở y tế có thẩm quyền, còn phải ký cam kết với Công ty về việc đi làm sớm không ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động và Công ty sẽ không chịu trách nhiệm trong trường hợp việc đi làm sớm ảnh hưởng xấu đến sức khỏe của người lao động.

- Đối với lao động nam có vợ sinh con: Luật BHXH số 58/2014/QH13 quy định về trường hợp lao động nam có vợ sinh con được nghỉ hưởng BHXH như sau:

Điều kiện	Thời gian nghỉ
Trường hợp thông thường	05 ngày làm việc
Sinh con phải phẫu thuật/ sinh con dưới 32 tuần tuổi	07 ngày làm việc
Sinh đôi	10 ngày làm việc
Sinh ba trở lên	Cứ thêm mỗi con được nghỉ thêm 03 ngày

Trong đó:

- Thời gian nghỉ việc hưởng chế độ được tính trong khoảng thời gian 30 ngày đầu kể từ ngày vợ sinh con;

- Thời gian nghỉ việc hưởng chế độ được tính là thời gian đóng bảo hiểm xã hội;

Tuy nhiên, theo quy định của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, lao động nam của Công ty nếu có vợ sinh con sẽ được nghỉ hưởng lương 05 ngày. Loại ngày nghỉ này cũng đã được ghi nhận trên hệ thống quản lý ngày nghỉ của Công ty. Do đó, lao động nam nếu muốn nghỉ khi vợ sinh con phải đề xuất ngày nghỉ lên hệ thống. Tuy nhiên, trên thực tế do tính chất khách quan, người lao động có thể thông báo với trưởng bộ phận qua điện thoại hay thư điện tử và hoàn tất thủ tục theo quy định sau. Trên thực tế từ năm 2022 đến tháng 6/2023, Công ty đã có 26 trường hợp lao động nam có vợ sinh con, trong đó 14 trường hợp là lao động thuộc bộ phận kỹ thuật của Công ty.

Mức hưởng chế độ thai sản bảo hiểm xã hội tại Công ty:

Mức hưởng = (Mbq6t x 100% x L)

Trong đó:

Mbq6t: Mức bình quân tiền lương đóng bảo hiểm 6 tháng liền kề trước khi nghỉ việc

L: Số tháng nghỉ việc do sinh con hoặc nuôi con nuôi

Mức lương cơ sở được lấy làm căn cứ tính tiền trợ cấp một lần khi sinh con. Căn cứ theo Điều 38, Luật BHXH mới nhất năm 2014 quy định “Lao động nữ sinh con được hưởng trợ cấp một lần cho mỗi con bằng 2 lần mức lương cơ sở tại tháng sinh con. Đối với trường hợp sinh con nhưng chỉ có bố tham gia BHXH thì bố được trợ cấp một lần bằng 2 lần mức lương cơ sở tại tháng sinh con cho mỗi con”.

Mặt khác, căn cứ Điều 41, Luật Bảo hiểm xã hội 2014 quy định: Lao động nữ sau thời gian hưởng chế độ bảo hiểm thai sản, trong khoảng thời gian 30 ngày đầu đi làm việc mà sức khỏe chưa phục hồi thì được nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe từ 05 - 10 ngày. Lao động nữ được hưởng trợ cấp tiền dưỡng sức sau sinh mỗi ngày bằng 30% mức lương cơ sở.

Căn cứ vào kết quả phân tích hình hình lao động của Công ty qua các năm, ta thấy cơ cấu lao động của Công ty theo giới tính có đến hơn 60% số lao động của Công ty là nam giới, số lao động là nữ giới chiếm 40%, tương đương 218 người. Bên cạnh đó, cơ cấu lao động có độ tuổi dưới 35 tuổi thấp, chỉ có 190 người, tương đương chiếm khoảng 35% bao gồm cả lao động nam và nữ.

Như vậy, ta có thể ước tính về số lao động được xem xét hưởng chế độ thai sản qua các năm như sau:

Bảng 2.11: Số lượng lao động được hưởng chế độ thai sản giai đoạn 2020-2022

Chỉ tiêu	2020	2021	2022
Tổng số lao động (người)	354	430	538
Số lao động nam (người)	213	258	323
Số lao động nữ (người)	141	172	215
Số lao động nữ hưởng chế độ thai sản (người)	30	43	52

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam có lực lượng lao động tương đối trẻ. Trong thời gian 3 năm nghiên cứu từ năm 2020 đến 2022, tình hình hưởng chế độ thai sản của lao động như sau: Năm 2020 có 30 nữ sinh con được hưởng chế độ thai sản; Năm 2021 số lao động nữ sinh con được hưởng chế độ thai sản là 43 người; Năm 2022 số lao động nữ sinh con được hưởng chế độ thai sản là 52 người. Số lao động nam được hưởng chế độ thai sản ở các năm qua là chưa có vì chưa được thông qua dự thảo chế độ thai sản dành cho nam mặc dù có đóng BHXH.

Về các thủ tục và quy trình thực hiện chế độ thai sản cho nữ mang thai và có con nhỏ của Công ty qua các năm được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.12: Thống kê tình hình hưởng chế độ thai sản giai đoạn 2020-2022

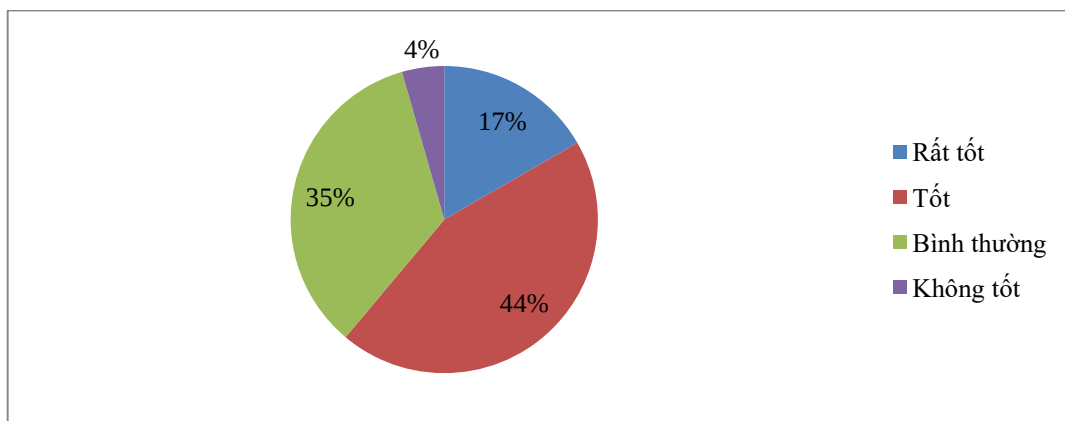
Chỉ tiêu	2020	2021	2022
Số nữ hưởng chế độ thai sản (người)	30	43	52
Số ngày hưởng chế độ khám thai (ngày)	405	516	732
Số tiền hưởng chế độ thai sản (nghìn đồng)	565.200	792.920	970.320
Số tháng nghỉ chế độ (tháng)	180	256	312

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Qua đánh giá các thủ tục hành chính của việc thực hiện chế độ thai sản cho NLĐ, tác giả nhận thấy rằng Công ty đã thực hiện khá tốt công tác này. Cụ thể, trong quá trình mang thai, các lao động nữ ở một số chi nhánh xa Hà Nội, sẽ được hưởng 2 ngày/tháng để đi khám thai theo đúng quy định, còn lao động nữ ở Hà Nội sẽ được hưởng 1 ngày/tháng để đi khám thai định kỳ. Sau khi lao động nữ sinh con, Phòng Hành chính - Nhân sự tiếp nhận các giấy tờ liên quan như: Giấy chứng sinh, BHYT, giấy ra viện và tiến hành thủ tục thanh toán chế độ bảo hiểm sau sinh cho lao động nữ theo đúng quy định của Nhà nước và Công ty. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những bất cập trong việc thực hiện công tác này do nguyên nhân đến từ một số thủ tục hành chính rườm rà của các cơ quan BHXH song song với đó là do NLĐ cung cấp hồ sơ, giấy tờ chưa đầy đủ.

Để làm rõ hơn thực trạng công tác quản trị phúc lợi thông qua chế độ thai sản đối với NLĐ của Công ty, tác giả tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

(Đơn vị tính: %)



Biểu đồ 2.3: Kết quả điều tra đánh giá về thực hiện chế độ thai sản cho người lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam (Nguồn: Kết quả điều tra)

Qua kết quả khảo sát ý kiến đánh giá về việc thực hiện chế độ thai sản với NLĐ tại Công ty thì có 15% ý kiến cho rằng hoạt động này là rất tốt, 40% đánh giá tốt, 31% đánh giá bình thường, 4% nhận thấy không tốt. Như vậy có thể thấy việc thực hiện và đảm bảo chế độ phúc lợi về thai sản cho NLĐ của Công ty đang thực hiện hiệu quả, phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và nhận được sự hài lòng của NLĐ trong Công ty.

Chế độ tử tuất đối với lao động:

Trong quá trình làm việc tại Công ty, mặc dù đã có những biện pháp bảo hộ lao động cho NLĐ nhưng những rủi ro, bất trắc xảy ra là điều không thể tránh khỏi. Để giảm bớt gánh nặng cho gia đình lao động tử nạn, Công ty đã xây dựng nhiều chính sách để hỗ trợ cùng với phúc lợi từ BHXH mà NLĐ không may tử nạn nhận được.

Về tình hình chế độ tử tuất đối với NLĐ của Công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.13: Chế độ tử tuất cho người lao động tại Công ty giai đoạn 2020-2022

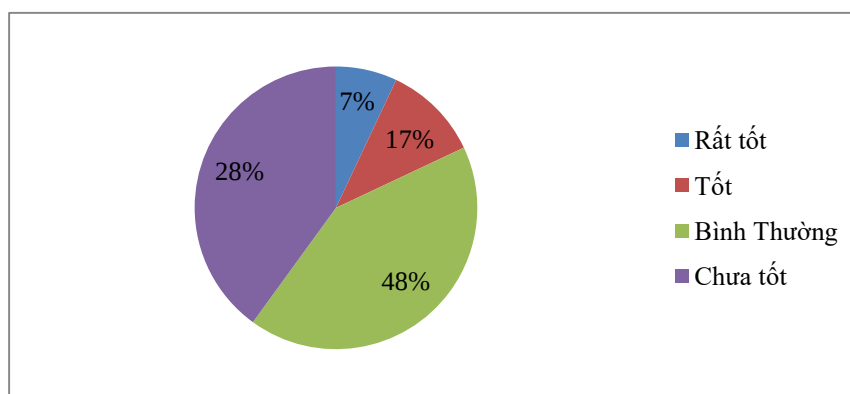
Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Số lao động tử vong (người)	04	06	02
Số người được hưởng tử tuất (người)	02	02	0
Số tiền trợ cấp mai táng (đồng)	27.500.000	70.000.000	0
Số tiền trợ cấp 1 lần (đồng)	15.856.000	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Chế độ tử tuất cho người lao động tại Công ty được thực hiện đúng theo quy định của Nhà nước. Với tổng cộng 12 trường hợp NLĐ bị tử vong trong vòng 3 năm qua từ năm 2020 đến năm 2022, có 4 trường hợp được hưởng chế độ tử tuất, trong đó có 1 trường hợp nạn nhân có nuôi 2 con dưới 15 tuổi, vợ thất nghiệp nên cả hai cháu là con ruột đều được hưởng trợ cấp hàng tháng. Hai trường hợp còn lại không được hưởng chế độ tử tuất do không đủ điều kiện hưởng chế độ tử tuất (không làm việc cho Công ty hoặc không lưu hành trên đường từ nhà đến Công ty hoặc ngược lại).

Các trường hợp tử vong đang làm việc cho Công ty hoặc đang lưu thông trên đường từ nhà đến Công ty hoặc ngược lại, trong thời gian xác định làm việc cho Công ty đều được tạo mọi điều kiện hỗ trợ về chính sách, giúp đỡ gia đình làm hồ sơ hưởng chế độ tử tuất đối với người đang đóng BHXH, đang làm việc tại Công ty. Sau đó, Công ty có trách nhiệm lập hồ sơ gửi tới cơ quan BHXH cho những NLĐ do đơn vị quản lý bị chết để người thân trong gia đình họ được hưởng để bù đắp những tổn thất cả về vật chất và tinh thần.

Đơn vị tính: %



Biểu đồ 2.4: Đánh giá công tác thực hiện chế độ tử tuất với NLD bị tử vong
(Nguồn: Kết quả điều tra)

Qua điều tra, lấy ý kiến từ chính nhân viên trong Công ty thì 28% số nhân viên được hỏi cho rằng việc thực hiện chế độ tử tuất đối với người tử nạn của Công ty chưa tốt, 48% nhận xét rằng bình thường, số ý kiến đánh giá cao hoạt động này chiếm tỷ trọng nhỏ cụ thể tốt chiếm 17% và rất tốt chỉ chiếm 7%. Từ đó, xét một cách toàn diện thì công tác thực hiện chế độ tử tuất của Công ty mặc dù đã tốt nhưng tỷ lệ % ý kiến chưa hài lòng còn cao cần khắc phục để mang lại sự công bằng và quyền lợi chính đáng cho NLD, nhất là những người tử vong do tai nạn nghề nghiệp.

Chế độ trợ cấp ốm đau:

Thực hiện chế độ trợ cấp ốm đau cho NLD, trong những năm nghiên cứu, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã theo dõi rất sát tình hình NLD và phối hợp với Công đoàn Công ty tổ chức đúng quy định và trong năm 2022, Công ty đã làm hồ sơ đề nghị BHXH quyết toán gần 150 trường hợp hưởng chế độ ốm đau, và chế độ nghỉ việc do con cái NLD bị ốm đau.

Theo phiếu trả lời của Phòng BHXH Quận Cầu Giấy, trong 148 trường hợp xét duyệt chế độ NLD của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, đã duyệt 126 trường hợp, còn lại 22 trường hợp chưa duyệt do phải gộp sổ.

Theo quy định, việc thanh toán chế độ ốm đau, thai sản thuộc trách nhiệm của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam; Sau khi thanh toán xong thì thực hiện quyết toán với cơ quan BHXH Quận Cầu Giấy hàng quý.

Một thực tế cho thấy, tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, có nhiều NLD có nhiều sổ BHXH vì đã làm việc và đóng BHXH ở nhiều nơi. Trong số 22

trường hợp chưa được giải quyết chế độ trợ cấp ốm đau, cơ quan BHXH Quận Cầu Giấy yêu cầu NLĐ và Công ty phối hợp thực hiện việc gộp tất cả quá trình tham gia BHXH của NLĐ ở nhiều sổ khác nhau về một sổ duy nhất.

Theo Phòng Hành chính - Nhân sự, số liệu thống kê về thực hiện chế độ ốm đau cho NLĐ của Công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.14: Số lượng lao động được xét hưởng chế độ trợ cấp ốm đau tại Công ty giai đoạn 2020 -2022

Đơn vị: Chênh lệch (người); Tỷ lệ (%)

Năm	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	2021/2020		2022/2021	
				CL (người)	TL (%)	CL (người)	TL (%)
Tổng số lao động được xét trợ cấp ốm đau (người)	57	61	74	+4	107,0	+13	121,3
- Số lao động được bị ốm đau được hưởng (người)	39	40	51	+1	101,3	+11	127,8
- Số lao động có con bị ốm đau được hưởng (người)	18	22	24	+4	119,4	+2	109,3

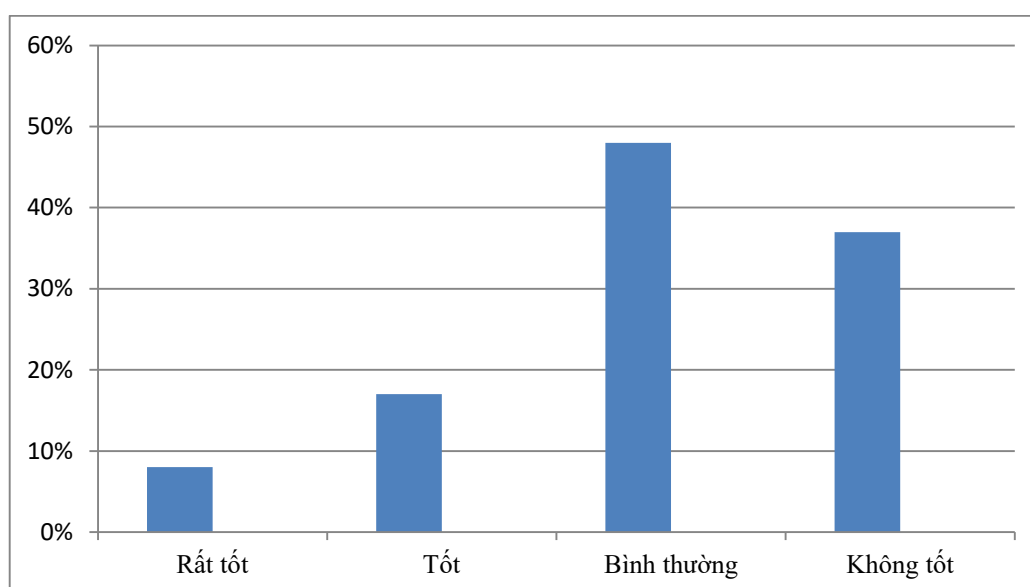
(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Theo kết quả tổng hợp từ bảng số liệu trên có thể thấy mức độ tăng về số lượng lao động bị ốm đau trong 3 năm qua là tương đối bằng nhau. Cụ thể trong năm 2020 số lượng lao động bị ốm là 57 người, đến năm 2021 là 61 người, tương ứng tăng 4 người và bằng 107% so với năm 2020. Năm 2022 mức tăng lao động bị ốm đau lên 74 người, tăng 13 người so với năm 2021, tương đương tăng 21,3% ở năm 2022 so với năm 2021. Nhìn vào bảng trên ta thấy số lượng lao động bị ốm đau được hưởng chế độ qua các năm tăng cao. Tuy nhiên, con số này không phản ánh chất lượng sức khỏe lao động của Công ty thấp hơn qua các năm nghiên cứu mà đây là do quy mô lao động của Công ty đã tăng đáng kể từ năm 2020 là 354 người, lên 430 người ở năm 2020 và đạt con số 538 người ở năm 2022.

Dựa vào kết quả thống kê ở trên ta có thể làm phép tính đơn giản như sau: Năm 2020 bình quân 1 tháng Công ty chỉ có 4,75 người ốm đau (bao gồm cả con cái NLĐ bị ốm đau) trên tổng số 354 lao động toàn Công ty, chỉ tiêu này đạt 5,08 NLĐ bị ốm

đau/tháng/354 NLD và đạt 6,16 người ốm đau/tháng/538 NLD toàn Công ty năm 2022. Điều này cho thấy số NLD bị ốm đau qua các tháng là rất ít. Như vậy có thể nói chất lượng NLD của Công ty được đánh giá thông qua sức khỏe là rất tốt. Chính sách thực hiện chế độ ốm đau đối với NLD là khắt khe khiến cho NLD ít có cơ hội được hưởng chế độ nghỉ việc do đau ốm.

Nghiên cứu biểu đồ kết quả khảo sát công tác thực hiện chế độ ốm đau cho NLD tại Công ty như sau:



Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát về công tác thực hiện chế độ trợ cấp ốm đau cho người lao động

(Nguồn: Kết quả điều tra thực tế)

Qua khảo sát tình hình thực tế NLD thì thấy, việc thực hiện chế độ trợ cấp ốm đau của Công ty chưa thực sự có lợi cho NLD. Có đến 48% ý kiến nhân viên tại Công ty đánh giá chế độ ốm đau với NLD của Công ty ở mức bình thường, 17% ý kiến cho rằng hoạt động này tốt, 8% đánh giá rất tốt, và mức độ không tốt chiếm tỷ trọng 37%.

Chế độ hưu trí:

Về việc thực hiện chế độ hưu trí cho NLD, Công ty thực hiện những quy định này theo đúng quy định của Luật BHXH đối với NLD khi có một trong các điều kiện sau:

- Lao động nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ từ 15 đến dưới 20 năm.

- Lao động nam đủ 50 tuổi, nữ đủ 45 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ từ 20 năm trở lên bị suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên.
- NLD có ít nhất 15 năm làm công việc nặng nhọc, độc hại đặc biệt, đã đóng BHXH đủ từ 20 năm trở lên (không phụ thuộc vào tuổi đời).

Căn cứ vào các quy định của Luật BHXH và thỏa ước lao động tập thể của Công ty, Công ty đã tiến hành thực hiện đúng các quy định về chế độ hưu trí cho các lao động làm việc ở Công ty theo các điều kiện thứ nhất và theo điều kiện thứ hai vì đặc thù lao động của Công ty không có lao động thuộc đối tượng trong điều kiện thứ ba nêu trên, cụ thể:

Bảng 2.15: Số lượng lao động hưởng chế độ hưu trí giai đoạn 2020-2022

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Số lao động nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ từ 15 đến dưới 20 năm (người)	2	3	2
Số lao động nam đủ 50 tuổi, nữ đủ 45 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ từ 20 năm trở lên bị suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên (người)	1	2	0
Số NLD có ít nhất 15 năm làm công việc nặng nhọc, độc hại đặc biệt, đã đóng BHXH đủ từ 20 năm trở lên (người)	0	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Về việc thực hiện các thủ tục cho NLD đến tuổi nghỉ hưu, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam tạo mọi điều kiện để giải quyết các chế độ cho NLD trước khi nghỉ hưu được phần khởi, vui vẻ khi nhận quyết định hưu trí. Bên cạnh đó, Ban Giám đốc Công ty cùng với Công đoàn Công ty tổ chức lễ trao quyết định hưu trí cho NLD trong tâm thế vui tươi, phấn khởi đối với cán bộ nghỉ hưu.

Qua phỏng vấn thực tế ông Lương Đức Cường - Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, ông Cường cho biết thông thường khi có kế hoạch và quyết định hưu trí, Công ty sẽ tổ chức một buổi họp mặt chia tay long trọng, ẩm cúng và tình cảm để tri ân NLD đồng thời trao quyết định hưu trí cho NLD. Công tác này được tổ chức định kỳ có kế hoạch theo quý hoặc 6 tháng một lần tùy theo tình hình hưu trí của NLD. Tất cả các lao động nghỉ hưu đều

được tổ chức lễ nhận quyết định hưu trí và ông đánh giá rằng, công tác này được Công ty chuẩn bị chu đáo, nghĩa tình và rất nhân văn.

2.2.3.2. Các chính sách phúc lợi tự nguyện

Phúc lợi tự nguyện là các loại phúc lợi mà Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đưa ra. Những khoản phúc lợi này nhiều hay ít, quy mô số lượng các khoản phúc lợi tự nguyện phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và sự quan tâm của Ban Giám đốc theo năm công tác.

Các phúc lợi bảo hiểm:

Các nhóm phúc lợi bảo hiểm này bao gồm bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm lao động. Với Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, việc chi trả tài chính cho các khoản phúc lợi này Công ty hiện chưa thực hiện được. Tuy nhiên, Công ty luôn có những chính sách giúp đỡ tinh thần cho NLĐ trong trường hợp NLĐ muốn hỗ trợ thủ tục, giấy tờ và đăng ký các các loại bảo hiểm tự nguyện này nếu NLĐ có nhu cầu, cụ thể:

Bảng 2.16: Các loại phúc lợi bảo hiểm tại Công ty

STT	Loại bảo hiểm	Mức hỗ trợ chi phí đăng ký và thực hiện
1.	Bảo hiểm Bảo Việt	100%
2.	Bảo hiểm Bảo Minh	80%
3.	Bảo hiểm PVI Care	100%
4.	Bảo hiểm sức khỏe Liberty	60%
5.	Bảo hiểm sức khỏe Aon	100%

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Mặc dù Công ty đã hỗ trợ tài chính gián tiếp cho NLĐ của Công ty thông qua tiền thưởng để họ có thể tham gia các loại bảo hiểm, các khoản trợ cấp cho NLĐ thì NLĐ cũng có khả năng tự nguyện tham gia các khoản bảo hiểm này để tránh những rủi ro, tổn thất về mặt sức khỏe cho bản thân NLĐ và các cá nhân trong gia đình họ.

Các phúc lợi bảo đảm:

Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam thực hiện đúng nguyên tắc đảm bảo thu nhập cho NLĐ bị cho thôi việc từ những lý do của Công ty như việc thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm nhu cầu sản xuất và dịch vụ... Với những NLĐ này, họ

sẽ được hỗ trợ mức lương của một năm làm việc tính từ tháng nghỉ việc khi Công ty cho lao động nghỉ việc.

Bảng 2.17: Số lượng người lao động hưởng phúc lợi bảo đảm tại Công ty giai đoạn 2020-2022

Chỉ tiêu	2020	2021	2022
Số người bị tinh giản lao động (người)	15	10	10
Số người nghỉ hưu trước tuổi theo quy định (người)	5	3	2
Tổng số tiền phúc lợi bảo đảm (đồng)	1.879.963.527	1.656.920.165	1.235.458.039

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Bên cạnh đó, Công ty cũng thực hiện chế độ lương hưu với cán bộ làm việc trong Công ty khi nghỉ hưu sớm (55 - dưới 60 đối với nam) và (50 - dưới 55 đối với nữ) sẽ được hưởng nguyên lương tính đến thời điểm nghỉ hưu theo quy định và đảm bảo khoản tiền trả cho NLD khi NLD làm cho Công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại Công ty theo quy định.

Tiền trả cho những thời gian không làm việc:

Trong thời gian NLD đến Công ty nhưng họ không làm việc do những nguyên nhân khách quan như thiếu nguyên vật liệu, mất điện, mất nước, những ngày nghỉ phép, nghỉ giữa ca giải lao... đều có quy chế tính toán giờ, mức thù lao cho những giờ ngừng việc này theo quy định của pháp luật.

Theo kết quả thống kê thời gian không làm việc trong tháng 12 năm 2022 của NLD trong Công ty như sau:

Bảng 2.18: Thời gian làm việc của người lao động tại Công ty tháng 12/2022

Chỉ tiêu	Tháng 12/2022
Tổng số này công theo dương lịch (ngày)	16.678
Tổng số ngày nghỉ lễ, chủ nhật (ngày)	2.152
Tổng số ngày có mặt (ngày)	13.946
Tổng số ngày ngừng việc (ngày)	318 ngày
Tổng số tiền trả cho ngày không làm việc (đồng)	40.545.000

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Theo quy định của Công ty, nếu những ngày NLD có đến Công ty làm việc, nhưng do những tình huống bất khả kháng dẫn đến NLD không làm việc được sẽ được hưởng 85% tiền lương cơ bản theo quy định để xác định trợ cấp cho NLD. NLD khi nghỉ phép được hưởng 100% lương vào những ngày nghỉ phép. NLD khi tham gia du lịch cùng Công ty được hỗ trợ 50% cho người thân đi cùng. Đối với con dưới 6 tuổi thì được miễn phí hoàn toàn. Đây cũng là những thuận lợi để cho NLD tích cực tham gia những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của NLD làm việc tại Công ty.

Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt:

Nhằm trợ giúp cho NLD do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn số quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, hoặc chia sẻ công việc do Công ty thiếu việc làm. Đối với công nhân làm thêm giờ, tham gia hỗ trợ đơn vị khác sẽ được hưởng phụ cấp theo từng công việc và căn cứ vào việc thực hiện kế hoạch, theo kết cấu và mức độ phức tạp của công việc mà Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam có quyết định phụ cấp cụ thể cho từng bộ phận, ví dụ như công việc của công nhân sẽ được Công ty tính hệ số 1,5 giờ làm việc hành chính. Với nhân viên ở các phòng ban được tính 1,6 giờ làm hành chính.

Các loại dịch vụ cho NLD:

Các dịch vụ tài chính cho NLD:

Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam thường xuyên thực hiện các dịch vụ bán hàng giảm giá cho NLD. Cán bộ công nhân viên khi mua hàng của Công ty sẽ được giảm giá 20% đến 25% so với giá bán thị trường.

Bảng 2.19: Dịch vụ bán hàng giảm giá cho người lao động

STT	Mã hàng	Giá bán/phần mềm (đồng)	Số lượng	Mức giảm	Chi phí (đồng)
1.	Phần mềm diệt Virus	180.000	500	20%	18.000.000
2.	Phần mềm quản lý bán	150.000	370	20%	11.100.000
3.	Phần mềm kế toán	200.000	500	25%	39.000.000
Tổng cộng					68.100.000

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Qua bảng thống kê ta thấy, trong một năm 2022 với số lượng 870 phần mềm được bán cho cán bộ công nhân viên trong Công ty, giảm 29.100.000. Đồng thời với 500 phần mềm, số tiền Công ty tặng lại cho NLĐ lên đến 39.000.000đ. Qua đó cho thấy ban lãnh đạo Công ty rất quan tâm tới nhu cầu của cán bộ công nhân viên.

Các dịch vụ xã hội:

Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã thực hiện tốt các dịch vụ xã hội như thực hiện các khoản trợ cấp về giáo dục, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ giải trí.

Hàng năm NLĐ của Công ty khi tham gia đào tạo vẫn được tính lương một cách đầy đủ, được hỗ trợ kinh phí học tập, được xem xét cân nhắc vào các vị trí tuyển dụng mới ở cấp cao hơn nhằm tạo động lực giúp cho NLĐ gia tăng năng suất lao động, nâng cao đời sống và thu nhập cho mình. Bên cạnh đó, cán bộ công nhân viên thường xuyên được tham gia các chương trình văn nghệ, các hoạt động thể thao vào những ngày nghỉ lễ của Công ty. Hàng năm Công ty hỗ trợ tổ chức cho cán bộ công nhân viên trong Công ty đi du lịch các địa điểm trong nước.

Bảng 2.20: Chi phí tham quan du lịch dành cho người lao động

STT	Tổ, bộ phận	Số CBCNV tham gia (người)	Người thân tham gia (người)	Chi phí/người		Tổng chi (đồng)
				CBCNV (đồng)	Người thân (đồng)	
1	Tổ quản trị	3	3	500.000	250.000	2.250.000
2	Tổ kỹ thuật	2	4	500.000	250.000	2.000.000
3	Tổ kiểm định chất lượng	5	4	500.000	250.000	3.000.000
4	Tổ vận hành	7	6	500.000	250.000	4.500.000
5	Tổ công nghệ thông tin	6	3	500.000	250.000	3.750.000
Tổng						15.500.000

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Như vậy, qua bảng thống kê chi phí cho chương trình tham quan du lịch của Công ty ta có thể thấy số lượng cán bộ công nhân viên tham quan du lịch vẫn đảm bảo đủ số lượng cán bộ công nhân viên tại Công ty ở lại để tiếp tục sản xuất. Bên cạnh đó còn hỗ trợ thêm người thân cho mỗi cán bộ công nhân viên. Việc làm này đã tác động không nhỏ tới tâm lý của NLĐ, giúp họ có những kỳ nghỉ ngơi, thư giãn đồng thời làm tăng uy tín của Công ty.

Đặc biệt, Công ty những năm qua để tạo sự yên tâm cho lao động trẻ làm việc tại Công ty, Công ty đã xây dựng 1 dãy ký túc xá ở Công ty với sức chứa được

300 người, đảm bảo cho những NLD ở xa nếu có nhu cầu sẽ được bố trí chỗ ở để làm việc tại Công ty.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài

Ngoài những quy định của pháp luật thì thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh là những yếu tố chính ảnh hưởng đến công tác quản trị thù lao lao động của Công ty.

- Thị trường lao động: Những yếu tố của thị trường lao động đặc biệt nhân lực trong cùng lĩnh vực có ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách thù lao lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam. Thị trường lao động Việt Nam vẫn mang đặc điểm của một thị trường thiếu lao động chất lượng cao đặc biệt với một lĩnh vực đặc thù của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam bởi ngành công nghệ thông tin là một ngành có đào tạo khó, kén sinh viên, thời gian đào tạo lâu. Mức lương khởi điểm cũng như nhân lực kinh nghiệm của lĩnh vực này cao hơn so với mặt bằng nhân lực chung. Làm sao để có chính sách lương hấp dẫn không chỉ ở một vài vị trí trọng yếu mà phải thu hút được nhiều nhân lực được đào tạo chuyên môn. Hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty hầu hết ở các vị trí đều đòi hỏi có trình độ chuyên môn. Nhân lực tham gia vào quá trình xuất bản phần mềm đòi hỏi chiếm 2/3 số nhân lực của Công ty. Như vậy thị trường lao động ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

- Đối thủ cạnh tranh: Hiện nay có nhiều doanh nghiệp mạnh và uy tín, cũng như các Công ty xuất bản phần mềm nước ngoài có tiềm lực kinh tế mạnh sẵn sàng chịu chi mức lương hấp dẫn, khi điều kiện làm việc về cơ sở vật chất và con người giữa các doanh nghiệp công nghệ thông tin là như nhau thì Công ty nào có thương hiệu mạnh, các chính sách thù lao hấp dẫn thu hút được nhiều lao động giỏi là ưu thế vượt trội. Do vậy, muốn thu hút và duy trì được mối quan hệ lao động lâu dài, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam phải xây dựng được những chính sách thù lao lao động hấp dẫn hơn, đặc biệt cần quan tâm đến chính sách thù lao lao động phù hợp để giữ chân

NLĐ. Như vậy đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên trong

Các yếu tố nội tại bên trong của Công ty có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng, thực hiện cũng như hiệu quả của thù lao lao động tại Công ty. Cụ thể, thù lao lao động chịu ảnh hưởng trực tiếp từ khả năng tài chính và chính sách về NNL của Công ty.

- Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty: Những năm gần đây Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam luôn đạt kết quả sản xuất kinh doanh tốt theo kế hoạch đề ra. Vì vậy, quỹ lương luôn được đảm bảo do đơn vị cơ bản tự chủ trong vấn đề xây dựng quỹ lương và trả lương. Công ty luôn quan tâm và thực hiện trả lương đúng và đủ cho nhân viên, ngoài ra còn có thêm những khoản phụ cấp, phúc lợi, thưởng tương xứng với kết quả và sự nỗ lực, đóng góp của nhân viên đối với đơn vị. Như vậy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

Theo kết quả phân tích ở bảng 2.4 về tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty tăng đều qua 3 năm gần đây. Năm 2021, tổng doanh thu của Công ty đạt 262.290.535.143 đồng, tăng 40.807.550.313 đồng, tăng trưởng 18,42% so với năm 2020. Tổng doanh thu năm 2022 giảm một cách đáng kể, đạt 249.218.744.286 đồng, giảm 4,98% so với cùng kỳ năm 2021. Nhưng quỹ lương của Công ty vẫn có sự tăng lên để đảm bảo được việc trả lương xứng đáng cho NLĐ.

- 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 lao động và thù lao 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 lao động 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. Như vậy quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

Qua trao đổi với ông Nguyễn Ngọc Tùng - Chủ tịch HĐQT Công ty, hiện nay Công ty đang xây dựng quỹ lương và đơn giá tiền lương hàng năm dựa 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 NLD kịp thời trước những đóng góp của họ trong công việc. Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng và triển khai trả thù lao lao động cho NLD, 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 lao động.

Bên cạnh đó, môi trường, văn hóa Công ty tốt sẽ là tiền đề tốt cho hoạt động thù lao lao động. Tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam - là Công ty trải qua hơn 4 năm hình thành và phát triển, đã xây dựng được một truyền thống văn hóa lâu dài, mọi cán bộ nhân viên thực sự được quan tâm. Do đặc thù tính chất công việc của Công ty nên Công ty luôn cố gắng xây dựng, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, máy móc và tạo điều kiện làm việc “khỏe mạnh” nhất đúng với ý nghĩa của công việc và tạo tâm trạng thoải mái cho NLD.

- Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực: Đội ngũ cán bộ phòng Hành chính - Nhân sự 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 lao động 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 lao động, đem lại hiệu quả cao trong việc tạo niềm tin, nguồn động lực cho NLD tại tổ chức. Như vậy đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

Cụ thể, năng lực của từng cán bộ phụ trách vấn đề nhân sự trong Công ty được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 2.21: Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại**Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam**

STT	Họ tên	Chức vụ	Năm sinh	Giới tính	Trình độ	Chuyên môn	Kinh nghiệm
1	Nguyễn Thị Thu Trang	Trưởng Phòng Hành chính - Nhân sự	1975	Nữ	Đại học	Quản trị nhân lực	11 năm làm việc trong công tác quản trị nhân lực
2	Trần Diệu Linh	Nhân viên Tuyển dụng và đào tạo	1984	Nữ	Đại học	Kế toán	10 năm
3	Đoàn Diệu Linh	Nhân viên Hành chính - Nhân sự	1986	Nữ	Đại học	Quản trị nhân sự	7 năm
4	Đình Phương Nam	Nhân viên Tiền lương và BHXH	1985	Nam	Đại học	Quản trị kinh doanh	8 năm

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Phòng Hành chính - Nhân sự có 4 nhân viên phụ trách chuyên môn về công tác nhân sự tại Công ty. Trong đó chỉ có 2 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.

- Đánh giá thực hiện công việc:

Việc đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách thù lao lao động của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam. Trách nhiệm chính trong việc thực hiện các hoạt động đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp hoặc người được giao trách nhiệm thực hiện phỏng vấn đánh giá, tuy nhiên cán bộ chuyên trách NNL là nhân tố có ảnh hưởng quyết định. Bởi phòng Hành chính - Nhân sự là nơi tham mưu cho ban lãnh đạo lập ra các tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, xây dựng bảng biểu, lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề ra biện pháp khắc phục các lỗi sai. Và áp dụng các kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các quyết định chính sách thù lao lao động

của Công ty. Bất cứ một sai sót nào trong hoạt động của bộ phận này cũng có thể dẫn đến sai sót trong quá trình đánh giá, ảnh hưởng đến tính công bằng trong đánh giá. Như vậy công tác đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

Để hoàn thành tốt vai trò tham mưu và giúp đỡ Giám đốc trong công tác quản lý nhân sự, bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực ở Công ty là Phòng Hành chính - Nhân sự phải thực hiện các vai trò như: Vai trò tư vấn; Vai trò phục vụ và vai trò kiểm tra. Trong công tác đánh giá thực hiện công việc, các vai trò ấy được thể hiện như sau:

- + Vai trò tư vấn: Phòng Hành chính - Nhân sự sẽ có vai trò tư vấn nội bộ. Họ sẽ tư vấn cho những cán bộ quản lý cách thức đánh giá, hướng dẫn để có được hiệu quả cao trong buổi phỏng vấn đánh giá ...

- + Vai trò phục vụ: Trong vai trò này, Phòng Hành chính - Nhân sự sẽ thực hiện những hoạt động nhằm phục vụ tốt nhất để quá trình đánh giá thực hiện công việc có thể diễn ra suôn sẻ nhất. Ví dụ như việc thu thập thông tin, lập các bảng biểu, phiếu đánh giá, báo cáo nhân sự, thống kê hệ thống ...

- + Vai trò kiểm tra: Phòng Hành chính - Nhân sự được yêu cầu kiểm tra thực tế đánh giá, kết quả đánh giá và những vấn đề liên quan tại những bộ phận khác trong Công ty. Nhằm phát hiện những sai lệch, sai sót trong quá trình tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc ở mọi bộ phận và kịp thời điều chỉnh hợp lý.

- Phân tích công việc:

Hiện tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã xây dựng một hệ thống các văn bản phân tích công việc cho hầu hết các vị trí công việc nhưng còn sơ sài, ví dụ về bản mô tả công việc cho vị trí Nhân viên Nhân sự - phòng Hành chính - Nhân sự (Phụ lục 3).

Có thể thấy bản mô tả công việc của nhân viên ở các vị trí vẫn chưa đầy đủ, còn sơ sài mới chỉ quy định trách nhiệm của nhân viên mà chưa có quyền hạn của nhân viên. Ngoài ra, còn thiếu một số các yếu tố khác như chưa quy định về điều kiện và môi trường làm việc hay các mối quan hệ trong công việc... Hơn nữa ở Công ty mới chỉ có bản mô tả công việc mà chưa có bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Điều này gây khó khăn không ít trong việc

đánh giá thực hiện công việc của nhân viên và chính sách quản trị thù lao lao động tại Công ty. Như vậy công tác phân tích công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty.

2.4. Đánh giá chung về công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

2.4.1. Những kết quả đạt được

Cơ cấu các khoản thù lao lao động trong hệ thống thù lao lao động của Công ty được tính bằng tỷ lệ % các khoản thù lao trong tổng thù lao tài chính, cho thấy tại Công ty cơ cấu các khoản thù lao lao động đã được phân bổ hợp lý giữa thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính.

Phương pháp phân phối thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã đảm bảo được sự công bằng giữa những người lao động làm việc cùng vị trí và không thấp hơn so với mặt bằng giá công lao động chung của loại lao động đó ở trên thị trường. Cụ thể:

Về quản trị thù lao cơ bản:

- Với hình thức trả lương theo thời gian với mức lương ổn định và tăng dần đã làm cho cán bộ công nhân viên thực sự tin tưởng và tạo động lực lao động để NLD gắn bó với Công ty cùng với sự điều hành của ban lãnh đạo cũng như năng lực hoạt động hiệu quả của phòng kế toán luôn đảm bảo công bằng hợp lý chính xác đã làm cho cán bộ công nhân viên yên tâm và hăng say trong công việc, do vậy Công ty đã ngày càng phát triển hơn, đời sống cán bộ công nhân viên ngày càng được đảm bảo và nâng cao.

- Tiền lương của cán bộ công nhân viên trong Công ty được trả là công bằng, do đó có tác động tích cực tới sự ổn định nhân sự. Sự công bằng ở đây mang tính nội bộ. Tiền lương Công ty trả cho người lao động ở mức cao đã góp phần tạo động lực lao động cho người lao động cống hiến hết mình với Công ty.

- Đồng thời, công thức tính lương rõ ràng, dễ hiểu đã bao gồm đầy đủ các khoản lương mà nhân viên được hưởng trong tháng và công tác tiền lương phù hợp với các quy định mới của nhà nước. Các chính sách về tiền lương luôn công khai, minh bạch và được giải trình khi có yêu cầu, vướng mắc.

- Với các mức phụ cấp khác nhau tương ứng các chức vụ khác nhau trong Công ty đã thể hiện sự quan tâm của Công ty đến các cấp cán bộ quản lý và nhân viên, từ đó giúp họ tăng thêm tinh thần trách nhiệm trong công việc và làm việc hiệu quả hơn đồng thời nâng cao hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao lao động của Công ty.

- Các chế độ phụ cấp lương về cơ bản là đáp ứng yêu cầu NLĐ. Các chế độ này đã tạo được sự hài lòng đối với NLĐ.

Về quản trị 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 TNHH Eten Technologies Việt Nam đề ra:

- Động viên khuyến khích, tạo động lực cho công nhân viên nâng cao trách nhiệm trong sử dụng nguyên vật liệu, giúp công nhân viên làm việc có trách nhiệm hơn, hiệu quả công việc cao hơn đồng thời giúp NLĐ 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 NLĐ vừa có khuyến khích về vật chất và tinh thần.

- Các bộ phận sản xuất nêu cao tinh thần tiết kiệm, tránh thất thoát lãng phí, tích cực đưa ra nhiều sáng kiến, khuyến khích cho toàn bộ NLĐ trong Công ty phát huy tính tích cực sáng tạo trong quá trình lao động sản xuất và làm việc.

- Các chế độ tiền thưởng về cơ bản là đáp ứng yêu cầu của NLĐ. Các chế độ này đã tạo được sự hài lòng đối với NLĐ.

Về quản trị phúc lợi tài chính:

- Các chế độ phúc lợi tài chính về cơ bản là đáp ứng yêu cầu người lao động với việc cung cấp đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc cho người lao động. Các chế độ này đã tạo được sự hài lòng đối với người lao động.

- Công ty đóng BHYT và BHXH cho 100% nhân viên trong Công ty theo đúng quy định của pháp luật, điều này cho thấy sự quan tâm của Công ty đến sức khỏe làm việc của nhân viên. Đồng thời, công đoàn Công ty thành lập đã giúp một phần về mặt

tinh thần cho nhân viên, khiến nhân viên cảm thấy được quan tâm hơn trong công việc và cuộc sống. Ngoài ra, để giúp nhân viên cải thiện năng lực và trình độ chuyên môn Công ty đã trợ cấp một phần chi phí cho nhân viên học tập và đào tạo hàng năm và một số chính sách trợ cấp khác như: Trợ cấp giáo dục, đi lại, ăn ở đã giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm, chăm sóc và an tâm hơn khi làm việc.

- Thực hiện đúng các quy định của Nhà nước và pháp luật về phúc lợi và dịch vụ. Ban lãnh đạo Công ty cũng coi phúc lợi như là một công cụ tinh thần quan trọng để kích thích tinh thần hăng say sản xuất của toàn bộ công nhân viên trong Công ty, đồng thời tạo ra sự gắn bó lâu dài của NLĐ với Công ty.

- Công ty luôn cập nhật thông tin về giá cả các loại hình dịch vụ của các Công ty cùng ngành nghề. Điều này cho thấy sự thay đổi kịp thời với mặt bằng chung của xã hội. Việc áp dụng các chính sách của Chính phủ về quy định thực hiện các chế độ bảo hiểm cho NLĐ được Công ty xây dựng và quản lý rất khoa học, đem lại lợi ích tối đa cho NLĐ.

- Công ty đã đưa ra rất nhiều hình thức phúc lợi độc đáo và đa dạng không chỉ quan tâm tới cán bộ công nhân viên mà còn quan tâm tới con của họ để họ yên tâm công tác. Đó là một nét rất mới trong việc tạo được động lực khích lệ tinh thần làm việc cho cán bộ công nhân viên mỗi khi tới làm việc.

2.4.2. Những hạn chế, tồn tại

Về quản trị thù lao cơ bản:

- Đối với công tác xây dựng quỹ lương, quỹ lương được xây dựng theo kế hoạch sản xuất kinh doanh, tiến độ thực hiện sản xuất,... do đó, nếu doanh thu tăng thì quỹ lương tương ứng tăng và ngược lại, điều này khiến Công ty gặp không ít khó khăn khi quỹ lương biến động đi xuống.

- Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam là Công ty hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành nghề, địa bàn hoạt động trải dài từ Nam, Đông Nam Bộ, miền Trung, Tây Nguyên, miền Bắc nên con người được điều động từ chi nhánh này đến chi nhánh khác, do đó việc xác định chính xác thời gian làm việc của NLĐ là rất lâu và khó khăn nên việc tính lương đôi khi sẽ mất rất nhiều thời gian, ảnh hưởng đến công tác trả lương đúng tiến độ cho NLĐ. Ở Công ty, tất cả NLĐ hàng ngày phải chấm công bằng máy

chấm vân tay vì vậy gây khó khăn cho người tính lương phải di dò toàn bộ các bộ phận, phòng/ban trong Công ty để xác định được dấu vân tay của NLD được đầy đủ, chính xác.

- Cách trả lương cho cán bộ công nhân viên chưa thực sự khách quan, việc tính lương không có cơ sở nào để đánh giá đúng công việc cũng như hiệu quả làm việc của từng người, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc, đóng góp của cá nhân vào thực hiện hóa mục tiêu của Doanh nghiệp. NLD không được trả lương phù hợp với vị trí công việc trong Doanh nghiệp, việc sắp xếp lương còn theo ý chủ quan của lãnh đạo Công ty.

- Doanh nghiệp khó có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, không có tính cạnh tranh và không đánh giá đúng hiệu quả công việc cũng như nâng cao năng suất lao động của từng NLD.

- Việc trả lương theo thời gian mang tính bình quân, không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động nên không mang lại cho nhân viên sự quan tâm đầy đủ đến thành quả lao động của mình, không khuyến khích họ thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian. Người lao động đi làm chỉ để đủ ngày công, không quan tâm đến kết quả công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm với công việc. Từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả lao động.

- Công ty cũng chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể và khoa học để xác định hệ số lương một cách chính xác nhất. Công ty chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết.

Về quản trị khuyến khích tài chính:

- Việc thực hiện mục tiêu tiền thưởng hiện nay của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam 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; Định 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 cán bộ công nhân viên tại Công ty.

- Trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa hiện nay ngành xuất bản phần mềm ngày càng quan trọng và phổ biến trên thị trường, tuy nhiên trên thị trường hiện nay có nhiều Công ty cạnh tranh, đòi hỏi Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam 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 quản trị phúc lợi tài chính:

- Chính sách phúc lợi của Công ty còn nhiều hạn chế, chưa đa dạng phong phú, chưa đáp ứng được mong muốn của cán bộ nhân viên. Chưa có nhiều dịch vụ dành cho cán bộ nhân viên. Công ty hiện chưa có chính sách phúc lợi về tài chính, cho cán bộ công nhân viên vay tiền giảm lãi. Mức tiền thưởng Công ty dành cho cán bộ công nhân viên vào dịp ngày Lễ, tết chưa cao, khoản quỹ phúc lợi cho họ việc nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, 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 NLD.

- Bên cạnh đó hiện nay Công ty chưa tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên tại Công ty. Có câu: “Không gì quý bằng sức khỏe”, sức khỏe thì sẽ làm ra của cải vật chất. Vì vậy việc chăm lo đến sức khỏe NLD cần được Công ty quan tâm hơn nữa, đặc biệt là công tác khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

Nguyên nhân bên trong:

- Bản mô tả phân tích công việc, yêu cầu công việc, thiết kế chưa rõ ràng. Khối lượng công việc của mỗi NLD đang đảm nhận hàng ngày bị chồng chéo, không hợp lý, ảnh hưởng đến tâm lý NLD không được phân công công việc đúng chuyên môn.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể còn chung chung nên việc đánh giá để chia lương xét thưởng còn mang tính bình quân. Dẫn đến việc đánh giá thành tích của từng cá nhân là chưa chính xác, cán bộ quản lý đôi lúc truyền tải nhiệm vụ cho nhân viên không được chi tiết, cụ thể.

- Việc chi trả lương và thưởng cho khối lao động trực tiếp không dựa vào kết quả thực hiện công việc mà chỉ tính mặt bằng chung trong cách trả thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Ban lãnh đạo đã nhận thức được những tồn tại trong quá trình xây dựng và triển khai việc trả thù lao cho NLĐ nhưng việc thay đổi hay khắc phục còn chưa được đưa ra thành biện pháp cụ thể mà vẫn chỉ dừng lại ở việc lên kế hoạch.

- Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực còn thiếu về số lượng, yếu về mặt chất lượng do trình độ chuyên môn chưa phù hợp, kinh nghiệm thâm niên công tác trong lĩnh vực thù lao, phúc lợi còn ít nên cũng ảnh hưởng lớn đến việc tham mưu cho lãnh đạo những điểm tích cực và tồn tại của công tác quản trị thù lao lao động hiện tại và cách thức cải thiện những hạn chế trong quá trình thực hiện tại Công ty.

- 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 NLĐ. Tổ chức Công đoàn còn chưa thực sự phát huy được tối đa vai trò và những ảnh hưởng của công đoàn Công ty tới Ban lãnh đạo Công ty và tới mọi NLĐ.

- Trình độ của cán bộ quản lý trong Công ty còn chưa đồng đều, bộc lộ nhiều hạn chế. Có những cán bộ mặc dù có thâm niên làm việc lâu năm nhưng tư duy đổi mới còn chậm. Nền văn hoá doanh nghiệp chưa thực sự được chú trọng xây dựng. Ý thức tham gia vào các hoạt động đoàn thể: Phong trào văn nghệ, thể dục thể thao của NLĐ chưa cao.

- Cán bộ, nhân viên làm công tác nhân sự - tiền lương còn thiếu về số lượng, còn yếu về 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 quản trị thù lao lao động còn hạn chế.

- Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty những năm gần đây có tăng, các chỉ tiêu về lương, thưởng, phúc lợi được xây dựng nhưng vẫn phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động kinh doanh. Mặc dù kết quả kinh doanh tăng dần trong 3 năm gần đây nhưng tình hình sản xuất của Công ty không khả quan nên quỹ lương và đơn giá tiền

lương được đặt ra không cao hơn nhiều với kỳ vọng và kế hoạch của Công ty. Trước tình hình kinh doanh đó, Công ty bị hạn chế nhiều về nguồn quỹ phân bổ cho tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi. Cách trả lương vẫn chưa được thiết kế theo từng vị trí công việc để đảm bảo NLD nhận lương xứng đáng với năng lực và vị trí công việc đảm nhận.

- Văn hóa doanh nghiệp chưa được chú trọng và phát triển trong đơn vị. Việc tuyên truyền, vận động, tổ chức các chương trình, hoạt động chung còn hạn chế, ý thức tham gia các phong trào của NLD chưa cao. Ban lãnh đạo có nhận thức được những tồn tại trong quá trình xây dựng và triển khai công tác trả thù lao cho NLD nhưng việc thay đổi hay khắc phục còn chưa được đưa ra thành biện pháp cụ thể mà vẫn chỉ dừng lại ở việc lên kế hoạch. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực còn thiếu về số lượng, yếu về mặt chất lượng do trình độ chuyên môn chưa phù hợp, kinh nghiệm cũng không quá lâu nên cũng ảnh hưởng lớn đến việc tham mưu cho lãnh đạo những điểm tích cực và tồn tại của chính sách thù lao lao động hiện nay và cách để cải thiện được những hạn chế trong quá trình thực hiện.

Nguyên nhân bên ngoài:

- 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.

- Về các thủ tục hành chính từ các cơ quan chức năng chưa thuận lợi như cơ quan BHXH, cơ quan Thuế trong việc kê khai giảm trừ gia cảnh khi làm thủ tục thuế thu nhập cá nhân.

- Hay nguyên nhân từ chủ thể quản lý phúc lợi xã hội như các Công ty bảo hiểm còn chưa tạo được lòng tin cho NLD nói riêng và cho khách hàng nói chung nên đây cũng là điều gây cản trở lớn đến việc thực hiện các khoản bảo hiểm mà NLD có thể tham gia.

- Trước những thay đổi của nền kinh tế, những nhu cầu của NLD càng ngày càng nâng cao, do đó Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam cần phải đổi mới, phát triển, ban hành các chính sách thù lao lao động phù hợp với điều kiện của đơn vị và nhu cầu của NLD.

- Bên cạnh những nguyên nhân đã kể trên môi trường tạo nên quy định về quản trị thù lao lao động tại Công ty hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế khiến Công ty mất đi nhiều hợp đồng, công việc làm trở nên khó khăn vì thế công cụ tài chính - kinh tế (công cụ chính) ít nhiều bị ảnh hưởng và hoạt động kém hiệu quả hơn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÙ LAO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM

3.1. Định hướng, mục tiêu phát triển tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam

3.1.1. Định hướng phát triển chung của Công ty

- Cung cấp các dự án, sản phẩm về các giải pháp và phần mềm chất lượng cao đến tay người tiêu dùng.
- Xây dựng thương hiệu mạnh để có hệ thống khách hàng sử dụng trải rộng khắp Việt Nam.
- Trở thành Công ty cung cấp các giải pháp và phần mềm có thị phần lớn nhất Việt Nam.
- Trở thành một trong những Công ty có môi trường làm việc và chính sách đãi ngộ nhân viên tốt và hoàn thiện nhất trong ngành.
- Giữ vững và ngày càng gia tăng tốc độ phát triển trên mọi chỉ tiêu: Doanh số, lợi nhuận, thị phần, nguồn nhân lực, giá trị thương hiệu,....
- Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.
- Quyết tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ, đồng thời động viên toàn thể cán bộ, công nhân viên chức, lao động phát huy những thành tích đã đạt được, hăng hái vượt qua mọi thách thức, tích cực thi đua lao động sản xuất sáng tạo.
- Tiếp tục ổn định tổ chức, phát huy khối đoàn kết trong nội bộ Công ty, giữ nghiêm kỷ luật lao động. Đảm bảo sự chỉ đạo và thực hiện thống nhất nhịp nhàng, tinh thần trách nhiệm cao giữa Giám đốc, các đồng chí Phó Giám đốc, các phòng, tổ đến các cán bộ công nhân viên.
- Rà soát, điều chỉnh, bổ sung quy chế trong khâu quản lý, tăng cường kiểm tra, kiểm soát, thực hành tiết kiệm, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, ngăn ngừa vi phạm gây thất thoát lãng phí tiền vốn.
- Xây dựng kế hoạch mục tiêu phương hướng của Công ty theo từng giai đoạn cụ thể, rõ ràng; Tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý, bố trí đúng người, đúng việc, tránh thừa thiếu nhân lực.

- Nâng cao chất lượng quản lý nhân lực bằng việc xây dựng và áp dụng: Hệ thống lương 3P; Xây dựng bộ mô tả năng lực công việc cho từng vị trí là cơ sở tuyển dụng và thu hút đúng người, bố trí đúng vị trí việc làm, đánh giá năng lực nhân sự so với tiêu chuẩn. Chú trọng hơn nữa vào công tác thù lao lao động, đặc biệt là công tác quản trị thù lao lao động cho cán bộ công nhân viên, xây dựng chính sách thưởng trung và dài hạn.

- Đẩy mạnh các phong trào văn hoá thể thao, tạo bầu không khí vui vẻ đoàn kết trong toàn đơn vị.

3.1.2. Mục tiêu quản trị thù lao lao động của Công ty trong thời gian tới

Với phương hướng hoạt động trong thời gian tới và truyền thống của Công ty luôn coi trọng yếu tố con người là trên hết. Do vậy, lãnh đạo Công ty tiếp tục quan tâm trực tiếp đến cuộc sống của NLD. Chú trọng nhất đến công tác quản trị thù lao lao động nhằm tạo động lực cho NLD làm việc hiệu quả, năng suất và chất lượng. Để có thể chi trả lương thưởng kèm các quỹ phúc lợi tốt nhất tới NLD, Công ty chú trọng đến:

- Tăng cường công tác tiếp thị để mở rộng thị trường nhằm tăng doanh thu.
- Hoàn thiện hình thức trả lương ph hợp để nâng cao tính cạnh tranh.
- Chính sách thưởng hợp lý để kích thích NLD, thu hút và giữ chân NLD giỏi.
- Cố gắng nâng lương cho bộ phận lao động gián tiếp cao hơn dựa vào hiệu quả kinh doanh.

3.1.3. Định hướng về công tác quản trị thù lao lao động của Công ty

Trong thời gian tới, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam hướng tới tập trung một số nội dung chính sau:

- Ngay từ đầu ban lãnh đạo Công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của Công ty. Vì vậy ban lãnh đạo Công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với Công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho NLD.

- Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng NLĐ.

- Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà Công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực lao động trong tổ chức.

- Đánh giá đúng vai trò, năng lực của NLĐ đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức, của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích NLĐ đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của NLĐ với tổ chức để họ yên tâm công tác.

- Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho Công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời cống hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

- Xây dựng hệ thống phân tích nhu cầu của NLĐ trong Công ty.

- Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của NLĐ để đánh giá một cách chính xác nhất kết quả thực hiện công việc mà mỗi NLĐ thực hiện được từ đó làm cơ sở phục vụ công tác tính thù lao cho NLĐ.

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc tại Công ty, xây dựng lại bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể cho từng vị trí để NLĐ nắm rõ được công việc mà mình phải làm, căn cứ vào đó Công ty cũng chọn ra được người phù hợp với vị trí công việc yêu cầu.

- Kích thích, tạo động lực cho NLĐ thông qua công tác quản trị thù lao lao động trực tiếp:

+ Đối với công tác quản trị thù lao cơ bản: Xây dựng và đưa ra phương án tính thâm niên làm việc vào trong lương vừa nhằm nâng mức tiền lương hàng tháng của NLĐ (tính thâm niên đối với những người đã làm việc từ 2 năm) giữ được NLĐ có tay nghề gắn bó với Công ty.

+ Đối với công tác quản trị khuyến khích tài chính: 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 NLĐ. Bổ sung thêm một số hình thức khen thưởng đột xuất, kịp thời nhằm khuyến khích NLĐ làm việc nhiệt tình và gắn bó với Công ty.

+ Đối với công tác quản trị phúc lợi tài chính: Công ty xác định đây là hình thức thù lao 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 NLĐ, 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 để có thể thu hút toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty tham gia nhằm tạo cho NLĐ 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. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty

3.2.1. Hoàn thiện công tác quản trị thù lao cơ bản

Mục tiêu giải pháp:

Thông qua giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị thù lao cơ bản tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

Nội dung giải pháp:

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với NLĐ 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. Hiểu rõ điều đó, Công ty trong thời gian tới phải không ngừng cải thiện quy chế trả lương, thưởng để tiền lương trở thành một công cụ thù lao lao động hữu hiệu. Muốn vậy, Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam cần khắc phục một số hạn chế còn tồn tại trong việc trả lương cho NLĐ 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:

- Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu làm căn cứ tính hệ số lương: Công ty cần thành lập một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp với những người am hiểu công việc, cụ thể có thể là:

+ Phó giám đốc Công ty phụ trách mảng nhân sự: Làm trưởng ban, là người tham gia vào quá trình đánh giá công việc và đưa ra quyết định cuối cùng.

+ Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự: Làm phó ban, là người trực tiếp tổ chức, chỉ đạo việc khảo sát, đánh giá công việc ở Công ty.

+ Chuyên viên phòng Hành chính - Nhân sự: Làm chuyên viên, trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá công việc.

+ Cán bộ phòng Lập trình: Là người am hiểu công việc về kỹ thuật, sẽ đánh giá đúng mức độ phức tạp của công việc về chuyên môn kỹ thuật.

+ Hội đồng đánh giá cần xây dựng bảng mô tả công việc đầy đủ và chi tiết, với một số chỉ tiêu cơ bản: Kỹ năng, trình độ, khả năng chịu trách nhiệm, kinh nghiệm, điều kiện làm việc... Qua đó sẽ đánh giá chính xác độ phức tạp của công việc. Điều này cho phép nhà quản trị đưa ra hệ số lương một cách chính xác, khách quan, công bằng và hợp lý.

Cách tính lương với từng khối lao động phải được tách ra, khối lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

- Hoàn thiện phương thức trả lương theo thời gian: Áp dụng đối với khối lao động gián tiếp làm việc tại văn phòng, phòng ban quản lý.

Ngoài khoản tiền lương cơ bản phân phối cho NLD (LCB) tức là căn cứ vào hệ số lương, ngày công làm việc thực tế của NLD và mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định, Công ty nên trả thêm khoản tiền lương bổ sung (Lbs) được tính dựa trên căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty và hệ số lương của mỗi người như sau:

$$\mathbf{Lbs = 20\% \times (P1-P0)}$$

Trong đó:

Lbs: Tổng quỹ tiền lương bổ sung

P1: Lợi nhuận của Công ty kỳ thực hiện

P0: Lợi nhuận của Công ty kỳ trước

Tiền lương bổ sung của một lao động được tính như sau:

$$\mathbf{Lbsi = Lbs/HS \times HSi}$$

Trong đó:

Lbsi: Tiền lương bổ sung của lao động i

HS: Tổng hệ số tiền lương của các nhân viên trong Công ty

HSi: Hệ số tiền lương của lao động i

Tiền lương NLD nhận hàng tháng có thể điều chỉnh như sau:

$$LC = LCB + Lbs$$

Trong đó:

LC: Tiền lương chính hàng tháng

LCB: Lương cơ bản (Lương cơ bản được tính như hiện tại)

Lbs: Lương bổ sung

- Hoàn thiện phương thức trả lương theo sản phẩm:

Áp dụng đối với khối công nhân, lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm. Tiền lương cho từng tổ sản xuất được tính như sau:

$$TL = \sum Gi \times Qi \times \% \text{ sản phẩm đạt chất lượng}$$

Trong đó:

TL: Tiền lương của tổ

$\sum Gi$: Đơn giá tiền lương khoán của công việc i mà tổ thực hiện

Qi : Khối lượng công việc i mà tổ thực hiện

Chia lương cho công nhân:

Trong mỗi tổ phân thành 2 mức thợ, ứng với hệ số ngày công quy đổi sau:

Thợ chính: Công nhân kỹ thuật bậc 5 - bậc 7, hệ số quy đổi 1,1.

Thợ phụ: Công nhân kỹ thuật bậc 1- bậc 4, hệ số quy đổi 1,05.

Căn cứ vào bảng chấm công và tổng tiền lương của cả tổ, lương cho công nhân trong tổ được tính như sau:

$$TLi = TL/C \times Hqđi \times Ni$$

Trong đó:

TLi : Tiền lương của công nhân i

C: Tổng số ngày công thực tế của cả tổ

TL/C : Đơn giá tiền lương chung cho 1 ngày công

$Hqđi$: Hệ số quy đổi của công nhân i

Ni : Số ngày làm việc thực tế của công nhân i.

Hiện tại chính sách tiền lương của Công ty đã tạo được động lực làm việc cho NLĐ. Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã thực hiện quản trị thù lao cơ bản khá tốt. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của Công ty vẫn còn tồn tại một số bất

cập, mức độ hài lòng của NLĐ còn chưa cao. Vì vậy Công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác Phòng Hành chính - Nhân sự phối hợp cùng với phòng Kế toán phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của NLĐ về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch Phòng Hành chính - Nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLĐ và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc. Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng và cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng NLĐ, đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những NLĐ đã gắn bó với Công ty nhiều năm.

- Công ty cần có chính sách chi trả lương hợp lý, để thúc đẩy sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và thỏa mãn nhu cầu của NLĐ.

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác giữa các lao động và cán bộ phụ trách về trả lương cần phải giải thích được những ý kiến của NLĐ về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Cần có sự thay đổi và nâng mức phần trăm tiền lương nếu nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ để tạo động lực nhằm động viên, khuyến khích tinh thần trách nhiệm làm việc, phát huy hết khả năng, năng lực lao động, nâng cao năng suất lao động với số lượng và chất lượng công việc đạt hiệu quả cao nhất.

- Thực hiện trả lương tương xứng với vị trí làm việc, chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý và kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Đồng thời, thực hiện điều chỉnh tăng lương cho NLĐ, đảm bảo không ngừng tăng mức thu nhập bình quân cho NLĐ qua các năm.

- Bên cạnh đó, Công ty cần quán triệt thực hiện nghiêm chỉnh các chính sách nâng lương cho NLD theo đúng các chính sách đã đề ra.

- Hoàn thiện phiếu đánh giá nhân viên hàng tháng bằng cách bổ sung các tiêu chí đánh giá chất lượng công việc; Thực hiện nội quy, quy định; Tinh thần hợp tác, sáng kiến. Từ đó cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả hơn và tránh thắc mắc, khiếu nại của NLD.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác cho một chức danh công việc phù hợp với năng lực, khả năng chuyên môn của NLD đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động đúng người đúng việc để NLD nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc. Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của NLD đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động đúng người đúng việc để NLD nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Phổ biến và giải thích rõ cho NLD hiểu về qui chế trả lương đang áp dụng của Công ty, cách tính toán lương... để NLD hiểu rõ về mức lương mà họ nhận, thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những NLD khác trong Công ty.

- Làm rõ các nguyên tắc xếp bậc lương. Nguyên tắc xếp bậc lương hiện tại của Công ty là dựa trên thâm niên và bằng cấp, chức vụ.

- Xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng. Công ty cần xây dựng và đưa vào sử dụng bản mô tả công việc, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, chi tiết và có tính định lượng, đánh giá thành tích của mỗi nhân viên một cách toàn diện, không chỉ dừng lại ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc.

- Chính sách lương thưởng của Công ty cần chú trọng tới việc cân đối bậc lương điều chỉnh theo cấp bậc - độ khó của công việc khả năng chịu trách nhiệm trong công việc của NLD.

- Việc trả lương thưởng dựa theo thâm niên công tác và kinh nghiệm làm việc phần nào ảnh hưởng đến sự nỗ lực và sự sáng tạo trong công việc của NLD. Bên cạnh

lương cơ bản NLD được nhận theo hợp đồng lao động họ sẽ được nhận khoản lương mềm theo năng suất lao động đạt được.

- Tùy vào chiến lược cạnh tranh mà mỗi Công ty sẽ xây dựng và áp dụng các loại phụ cấp khác nhau. Trước hết, Công ty cần cập nhật thông tin về các loại và các mức phụ cấp phù hợp với môi trường làm việc và chi phí sinh hoạt tại vùng mà đơn vị kinh doanh.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương. Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới để xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

- Công ty cần phải chú ý đến xu hướng lương của ngành và của các đối thủ cạnh tranh cùng ngành. Sử dụng mức lương bình quân của ngành là một cơ sở để tính toán và đánh giá mức tiền lương trả cho NLD.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- + Công ty cần có sự điều chỉnh phù hợp trong quy chế trả lương của Công ty đảm bảo phù hợp với đóng góp của người lao động đối với kết quả sản xuất - kinh doanh của Công ty, đúng theo quy định của pháp luật.

- + Nâng cao chất lượng cán bộ trực tiếp tham mưu công tác trả lương.

- + Công ty cần có sự sắp xếp hợp lý trong bộ máy nhân sự để công tác quản trị thù lao cơ bản được thực hiện công bằng và hiệu quả.

- + Công ty cần có sự phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo trả lương hợp lý giữa các đối thủ cạnh tranh.

3.2.2. Hoàn thiện công tác quản trị thù lao khuyến khích tài chính

Mục tiêu giải pháp:

Thông qua giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị thù lao khuyến khích tài chính tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

Nội dung giải pháp:

Để thực hiện những giải pháp quản trị thù lao khuyến khích tài chính hiệu quả Công ty cần có sự phối hợp của các bộ phận sau:

+ Phó giám đốc Công ty phụ trách mảng nhân sự: Làm trưởng ban, là người tham gia vào quá trình đánh giá công việc và đưa ra quyết định cuối cùng.

+ Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự: Làm phó ban, là người trực tiếp tổ chức, chỉ đạo việc khảo sát, đánh giá công việc ở Công ty.

+ Chuyên viên phòng Hành chính - Nhân sự: Làm chuyên viên, trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá công việc.

+ Cán bộ phòng Lập trình: Là người am hiểu công việc về kỹ thuật, sẽ đánh giá đúng mức độ phức tạp của công việc về chuyên môn kỹ thuật.

Công ty phải xác định tiền thưởng gắn với hiệu quả kinh doanh. Do vậy, hình thức tiền thưởng như thưởng quý hiện nay mang tính chất cố định, dài hạn đối với NLD nên hiệu quả công việc không cao, kinh doanh có bất ổn thì NLD vẫn được nhận thưởng tạo tâm lý ỷ nại, tiêu chí thưởng quá dễ dàng vì chỉ căn cứ vào ngày công của người lao động không kích thích được NLD đạt thành tích cao hơn trong công việc. Công ty nên thay bằng hình thức thưởng doanh thu và xét thưởng 1 tháng/lần. Như vậy có tính kích thích sự cố gắng cho lao động hơn so với xét thưởng theo quý. Mục đích của hình thức thưởng này so với hình thức thưởng quý là đối tượng được thưởng có cảm giác được thưởng kịp thời và tạo tâm lý làm việc cống hiến hơn. Chế độ thưởng tiền lương tháng thứ 13 có tính đến cả việc bình bầu xếp loại thi đua đã gắn với kết quả thực hiện công việc của NLD. Tuy nhiên, Công ty cần phải xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng rõ ràng hơn, tránh việc xét mang tính hình thức, có sự chia sẻ trong tập thể về việc xét xếp loại đó, từ đó thúc đẩy NLD làm việc hiệu quả, năng suất cao hơn, có tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc. Ví dụ, Công ty có thể lập bảng điểm với các tiêu chí để đánh giá phân loại thi đua khen thưởng gồm:

+ Chất lượng công việc: Đảm bảo công việc chính xác, kịp thời.

+ Ý thức hợp tác, tinh thần tập thể: Khả năng kết hợp cùng đồng nghiệp để hoàn thành công việc.

+ Tỷ lệ đi làm, đi làm đúng giờ, tuân thủ đúng thời gian quy định.

+ Tính chủ động trong công việc, sự sáng tạo và đưa ra đề nghị phù hợp.

+ Mức độ hoàn thành doanh số đề ra, vượt mức doanh số.

Việc đánh giá này ở các phòng, ban do các trưởng bộ phận thực hiện. Phòng Hành chính - Nhân sự của Công ty chịu trách nhiệm tổng hợp chung để đưa ra Hội đồng thi đua họp, xét duyệt. Công ty bổ sung những hình thức tiền thưởng để NLĐ nhận thấy giá trị của phần thưởng cũng như công sức, sự nỗ lực của họ được Công ty ghi nhận, như:

- + Thưởng đột xuất: Thưởng đột xuất này được thực hiện khi có công nhân viên có thành tích đặc biệt vượt trội: Ý tưởng sáng tạo, đưa ra sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm nguyên vật liệu, hạn chế sản phẩm lỗi... Ban lãnh đạo Công ty sẽ trực tiếp tuyên dương và có phần thưởng kịp thời đối với NLĐ có thành tích trên. Mức thưởng sẽ được cân nhắc phù hợp với thành tích NLĐ đạt được.

- + 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 nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng: Hình thức thưởng khi tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng sẽ là đòn bẩy giúp NLĐ hoàn thành tốt công việc quản trị đầu vào, đầu ra cho sản phẩm của Công ty. Do đó, Công ty cần áp dụng hình thức thưởng này đối với những nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng,... 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 cán bộ nhân viên hoàn thành vượt mức kế hoạch: Công ty cũng nên áp dụng thưởng lũy tiến cho những cá nhân hay tập thể lao động hoàn thành vượt mức kế hoạch. Nghĩa là, khi NLĐ hay đơn vị sản xuất 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 1,5% và cứ vượt mức kế hoạch lớn hơn 5% thì được thưởng 2% so với tiền lương chính theo đơn giá cố định. Nếu thực hiện thưởng như vậy Công ty sẽ khuyến khích được tập thể và cá nhân NLĐ nỗ lực làm việc, cống hiến cho sự lớn mạnh của Công ty.

Ví dụ: Tổ sản xuất 2 thuộc bộ phận xuất bản - Tháng 01 năm 2023 vừa rồi hoàn thành hết khối lượng công việc được giao, ngoài ra còn thực hiện vượt 3% khối lượng công việc so với kế hoạch.

Như vậy, để động viên sự cố gắng trên cũng như khuyến khích tiếp tục duy trì sự cố gắng này trong tương lai, Công ty cần áp dụng chế độ thưởng lũy tiến cho tổ sản xuất 2.

Chẳng hạn như trong trường hợp này, nếu Công ty áp dụng hình thức thưởng như đề xuất trên, thì cần thưởng cho tổ sản xuất 2 vì những đóng góp của họ là 1,5% so với đơn giá theo quy định, tức là: $1,5\% \times 85.193.334 = 1.277.900$ đồng.

+ Thưởng theo chu kỳ (Theo quý hoặc theo 06 tháng): Căn cứ vào kết quả đánh giá công việc mà Công ty có những phần thưởng đối với những công nhân viên liên tục hoàn thành và đạt được mức chỉ tiêu công việc được phân công.

Hàng quý, dựa trên bảng đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên, trưởng các phòng ban lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Phòng Hành chính - Nhân sự sẽ căn cứ vào quy chế thưởng và đối chiếu với bảng đánh giá của từng lao động đã được bộ phận gửi lên, đưa ra mức thưởng tương đương với số điểm đánh giá đó, sau đó sẽ gửi lên ban lãnh đạo kiểm tra và phê duyệt.

Ví dụ: Đề xuất những phần thưởng đối với những cá nhân có thành tích xuất sắc như chuyển công tác học hỏi kinh nghiệm tại Tập đoàn (Nhật Bản) đây vừa là cơ hội giao lưu học hỏi văn hóa của Tập đoàn.

Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLD. NLD có thành tích sẽ được thưởng, không có thành tích thì không được thưởng. Tránh tình trạng khen thưởng một cách đại trà, ai cũng được thưởng, người có thành tích cũng giống người không có thành tích. Như vậy thì công tác thi đua khen thưởng mới thực sự có ý nghĩa. Vì thế, ngoài tiêu chí xét thưởng rõ ràng còn cần tới khả năng và sự công tâm khi đánh giá của người quản lý. Khi đã có các qui định về xét thưởng cần phải thông báo và giải thích rõ cho NLD để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

+ Ngoài ra, Công ty cần có các chương trình khuyến khích thưởng cổ phiếu, cổ phần, bán cổ phiếu, cổ phần với giá ưu đãi cho cán bộ công nhân viên đặc biệt là các vị trí quản lý, lãnh đạo của Công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

+ Công ty cần có sự điều chỉnh phù hợp trong quy chế trả lương của Công ty đảm bảo phù hợp với đóng góp của người lao động đối với kết quả sản xuất - kinh doanh của Công ty, đúng theo quy định của pháp luật.

+ Nâng cao chất lượng cán bộ trực tiếp tham mưu công tác trả thưởng.

+ Công ty cần có sự sắp xếp hợp lý trong bộ máy nhân sự để công tác quản trị thù lao khuyến khích tài chính được thực hiện công bằng và hiệu quả.

+ Công ty cần có sự phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo trả thưởng hợp lý giữa các đối thủ cạnh tranh.

3.2.3. Hoàn thiện công tác quản trị phúc lợi tài chính

Mục tiêu giải pháp:

Thông qua giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị phúc lợi tài chính của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

Nội dung giải pháp:

- Để thực hiện những giải pháp quản trị phúc lợi tài chính hiệu quả Công ty cần phân chia chức năng, nhiệm vụ cho các bộ phận như sau:

+ Phó giám đốc Công ty phụ trách mảng nhân sự: Làm trưởng ban, là người tham gia vào quá trình đánh giá công việc và đưa ra quyết định cuối cùng.

+ Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự: Làm phó ban, là người trực tiếp tổ chức, chỉ đạo việc khảo sát, đánh giá công việc ở Công ty.

+ Chuyên viên phòng Hành chính - Nhân sự: Làm chuyên viên, trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá công việc.

+ Cán bộ phòng Lập trình: Là người am hiểu công việc về kỹ thuật, sẽ đánh giá đúng mức độ phức tạp của công việc về chuyên môn kỹ thuật.

- Bổ sung thêm các điều kiện được nâng lương đặc cách. Điều kiện xét nâng lương đặc cách:

+ Tuân thủ nội quy, quy định của Công ty: Giờ giấc lao động, trang phục bảo hộ lao động, kỷ luật lao động.

+ Trong công việc tuân thủ sự chỉ đạo của người quản lý, gắn bó, có nguyện vọng làm việc lâu dài tại Công ty.

+ Hoàn thành tốt và hoàn thành xuất sắc các chức năng, nhiệm vụ được phân công.

+ Có sáng kiến, ý tưởng đóng góp để nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo an toàn lao động.

+ Mức nâng: Từ 1 đến 3 bậc.

- Hiện tại, Công ty mới chỉ áp dụng mức phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp chức vụ đối với cấp quản lý. 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 NLĐ sản xuất trực tiếp, 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.

- Công ty cần đóng toàn bộ BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ cho 100% cán bộ nhân của Công ty, kể các nhân viên tạp vụ, lái xe nhằm đảm bảo sự yên tâm công tác cho toàn bộ công nhân viên Công ty.

- Tăng mức đóng BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ theo mức lương thực lĩnh nhằm tăng lợi ích cho NLĐ, hiện nay Công ty đang đóng mức BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ ở mức lương cơ bản.

- Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao kết quả kinh doanh. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho nhân viên có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho nhân viên như: Nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức.

- NLD trong Công ty đa số là công nhân, 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 NLD. 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 NLD cảm thấy tự hào, khuyến khích NLD 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.

- Tổ chức khám sức khoẻ định kỳ hoặc hỗ trợ kinh phí cho NLD đi khám sức khoẻ hàng năm. Việc quan tâm đến NLD là cần thiết nhưng như thế vẫn chưa thật đầy đủ. Để NLD gắn bó với mình, Công ty không chỉ quan tâm đến họ mà còn cần quan tâm đến gia đình họ. Việc quan tâm thể hiện ở nhiều hình thức, ngoài việc lập quỹ khuyến học cho con em cán bộ công nhân viên, Công ty cần động viên thăm hỏi kịp thời những gia đình gặp hoàn cảnh khó khăn, đau ốm, gia đình có việc hiếu, bổ sung thêm chương trình phân phối túi quà, Tết nguyên đán tặng quà cho các gia đình có tứ thân phụ mẫu trên 70 tuổi.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

+ Công ty cần có sự điều chỉnh phù hợp trong quy chế trả lương của Công ty đảm bảo phù hợp với đóng góp của người lao động đối với kết quả sản xuất - kinh doanh của Công ty, đúng theo quy định của pháp luật.

+ Nâng cao chất lượng cán bộ trực tiếp tham mưu công tác phúc lợi tài chính;

+ Công ty cần có sự sắp xếp hợp lý trong bộ máy nhân sự để công tác quản trị phúc lợi tài chính được thực hiện công bằng và hiệu quả.

+ Công ty cần có sự phân công công việc và đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo chế độ phúc lợi hợp lý giữa các đối thủ cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Như vậy NNL là một trong những yếu tố quyết định của sự phát triển và vững mạnh của doanh nghiệp. Tổ chức có nhân lực dồi dào, kỹ năng, kinh nghiệm tốt và gắn bó lâu dài sẽ đưa doanh nghiệp đi nhanh hơn, xa hơn. Vì vậy, các đơn vị luôn muốn duy trì và phát triển tổ chức của mình dựa trên việc xây dựng và quản lý tốt nhân sự, đảm bảo đời sống để họ có thể cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Một trong những yếu tố chính để duy trì nguồn lực, thu hút và giữ chân nhân tài là phải đảm bảo về thù lao lao động cho NLĐ. Khi thực hiện tốt nhiệm vụ này, họ sẽ có động lực và nâng cao tinh thần trách nhiệm, nỗ lực hết mình trong công việc và ngược lại, nếu không chăm lo đầy đủ về mức thù lao sẽ khiến NLĐ mất tinh thần và sự cố gắng dẫn đến hiệu quả công việc không cao.

Với mục tiêu nghiên cứu lý luận về quản trị thù lao lao động, thực trạng công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, từ đó nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, tác giả không hướng đến toàn bộ nội dung, vấn đề về quản trị thù lao lao động, thực trạng và giải pháp mà chỉ tập trung một số nội dung liên quan đến quản trị thù lao cơ bản, quản trị khuyến khích tài chính và quản trị phúc lợi tài chính, cụ thể:

Thứ nhất, luận văn đã trình bày một cách hệ thống các khái niệm liên quan đến quản trị, thù lao, thù lao lao động, quản trị thù lao lao động, đi sâu vào trình bày nội dung quản trị thù lao cơ bản, quản trị khuyến khích tài chính, quản trị phúc lợi tài chính đối với người lao động. Hệ thống lý luận là cơ sở để đánh giá thực trạng và đưa ra giải pháp ở những phần sau.

Thứ hai, luận văn đã phân tích thực trạng từ đó đánh giá những ưu điểm và hạn chế của những nội dung về công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, những tồn tại trong công tác quản trị thù lao cơ bản, quản trị khuyến khích tài chính, quản trị phúc lợi tài chính đối với người lao động.

Thứ ba, từ những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế, luận văn đã căn cứ vào cơ sở lý thuyết để lựa chọn giải pháp phù hợp với tình hình của Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam.

Có thể kết luận công tác quản trị thù lao lao động của Công ty như sau: Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam cần xây dựng quy trình đánh giá hiệu quả công việc rõ ràng, hợp lý để trả lương chính xác, bổ sung những khoản khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính để đảm bảo quyền lợi cho NLĐ, duy trì NNL nội bộ và thu hút thêm nhiều nhân tài về cống hiến, đảm bảo mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

Tóm lại, mặc dù luận văn chưa được hoàn thiện và còn tồn tại nhiều thiếu sót, nhưng với sự cố gắng của bản thân và sự giúp đỡ nhiệt tình từ các thầy cô giáo hướng dẫn, các anh chị trong Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam luận văn đã cơ bản hoàn thành và giải quyết đầy đủ các vấn đề và mục tiêu mà tác giả đã đặt ra. Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót vì vậy tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo, anh chị và các bạn. Cuối cùng tác giả xin chân thành cảm ơn Ban Giám Đốc cùng toàn thể anh chị phòng Hành chính - Nhân sự, kế toán tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam đã tạo điều kiện cho tác giả hoàn thành luận văn này./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt:

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), “*Thù lao phi tài chính tại Công ty cổ phần viễn thông FPT*”, luận văn Thạc sỹ, trường Đại học Lao động - Xã hội;
3. Mai Văn Bưu và Phan Kim chiến (1994), “*Lý thuyết quản trị kinh doanh*”, trường Đại học kinh tế quốc dân - NXB Thống kê;
4. Chính Phủ (2013), *Nghị định 191/2013/NĐ-CP* ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết về tài chính công đoàn ;
5. Chính Phủ (2020), *Nghị định số 58/2020/NĐ-CP* ngày 27/5/2020 của Chính phủ quy định mức đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc vào Quỹ bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp;
6. Lê Thanh Hà (2009), “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, NXB Lao động - Xã hội;
7. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2011), “*Giáo trình tiền lương - tiền công*”, NXB Lao động - Xã hội;
8. Hà Văn Hội (2006), “*Giáo trình Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*”;
9. 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;
10. Lê Thị Minh Huệ (2016), “*Trả lương cho lao động gián tiếp tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Bút Sơn*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội;
11. Trần Thị Diệu Hương (2020), “*Thù lao lao động tại Công ty Dược phẩm CPC I Hà Nội*”, Luận văn thạc sỹ, Đại học Lao động - Xã hội;
12. Phạm Vũ Luận (2004), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Trường Đại học Thương mại, NXB Thống kê;
13. Hội nghị toàn thể của Tổ chức Lao động quốc tế (1949), *Công ước số 95*, “Về bảo vệ tiền lương, 1949”;

14. 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;
15. 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;
16. Bài viết của tác giả Trục Ngôn trên báo Lao động “*Doanh nghiệp cần có chính sách đãi ngộ để giữ công nhân*”;
17. Đỗ Hồng Phong (2015), “*Thù lao nhân sự tại Công ty TNHH Thương mại Dược phẩm Trang Ly*”. Luận văn thạc sỹ, trường đại học Kinh tế;
18. 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 sỹ, trường đại học Kinh tế quốc dân;
19. Quốc hội (2019), *Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14*;
20. Tài liệu Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam cung cấp: Quy chế lương, thưởng, Quy định quản lý lao động, phân phối tiền lương, cơ cấu lao động thực tế, đơn giá tiền lương, quy chế thi đua khen thưởng;
21. 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;
22. 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;
23. Nguyễn Quốc Tuấn và các tác giả (2006), “*Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Thống kê;
24. 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 sỹ, trường Đại học Kinh tế quốc dân;
25. Đỗ Thị Tươi (2018), “*Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*”, NXB Lao động - Xã hội;

26. 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;
27. 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;
28. Trần Thu Trang (2019), “*Thù lao lao động tại Chi nhánh Mở tuyển đồng Sản Quyền, Lào Cai - Vimico*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội;
29. 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*”;
30. Đoàn Thị Yến (2018), “*Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp*”, đề tài cấp Bộ - Bộ Lao động Thương binh - Xã hội;
31. Website: <https://vi.wikipedia.org>;

Tài liệu tiếng Anh:

32. James H. Donnelly, J. Gibson (2001), *Quản trị học căn bản*, NXB Thống kê;
33. Williams, Mc Graw Hill Irwin (2006), *Management Angelo Kinicki*, New York;
34. Harold Koontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992), “*Những vấn đề cốt yếu của quản lý*”, NXB: Khoa học và kỹ thuật.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. PHIẾU KHẢO SÁT

Phiếu khảo sát công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty

Trách nhiệm hữu hạn Eten Technologies Việt Nam

Tôi là Đặng Thị Lan Anh là học viên cao học của trường Đại học Lao động - Xã hội. Nhằm mục đích thu thập thông tin và ý kiến của người lao động đang công tác tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam về công tác quản trị thù lao lao động cho luận văn của mình. Đồng thời phân tích và đưa ra khuyến nghị để cải thiện công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, tác giả tiến hành lấy ý kiến khảo sát của người lao động đang làm việc tại Công ty. Rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh/chị để luận văn đạt yêu cầu. Thông tin trong phiếu khảo sát được giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Anh/chị hoàn thành phiếu bằng cách khoanh tròn vào chữ cái đứng trước câu trả lời hoặc đánh dấu “X” vào mỗi ô trả lời trong bảng.

Phần 1: Thông tin chung

1. Giới tính: Nam/ Nữ
2. Tuổi của anh/chị ở nhóm nào:
 - a. Từ 20 - 35 tuổi
 - b. Từ 36 - 45 tuổi
 - c. Lớn hơn 45 tuổi
3. Thâm niên làm việc:
 - a. < 5 năm.
 - b. Từ 5 - 10 năm.
 - c. Từ 10 - 20 năm
 - d. Trên 20 năm.
4. Trình độ chuyên môn:
 - a. Thạc sỹ.
 - b. Đại học.
 - c. Cao đẳng.
 - d. Trung cấp.

Phần 2: Đánh giá của anh/chị về các nội dung của công tác quản trị thù lao lao động tại Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam
(1: rất thấp; 2: thấp; 3: trung bình; 4: cao; 5: rất cao)

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Các khoản thù lao cơ bản được xây dựng hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu					
	Cơ cấu khoản thù lao cơ bản đã đảm bảo được mức độ hợp lý trong cơ cấu các khoản thù lao lao động trong hệ thống thù lao lao động					
	Tiền lương của anh (chị) nhận được đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc					
	Mức tiền lương anh (chị) nhận được tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của mình					
	Thu nhập đã đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình					
	Kết quả thực hiện công việc được đánh giá chính xác, công bằng để trả lương					
	Tiền lương trả đã gắn với giá trị công việc đang đảm nhiệm và năng lực của người lao động					
2	Tiền thưởng được xây dựng hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu					
	Tiền thưởng đã gắn với thành tích cá nhân, phòng ban và toàn Công ty					
	Các chế độ thưởng được xây dựng công khai, minh bạch, rõ ràng, dễ hiểu					
	Các hình thức khen thưởng của Công ty tạo động lực cho anh chị nâng cao tay nghề, tăng năng suất					
	Các hình thức thưởng khuyến khích anh (chị) hoàn thành tốt công việc					

STT	Nội dung	Mức độ độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
	Hình thức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc của anh (chị)					
3	Phúc lợi bắt buộc được xây dựng hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật					
	Phúc lợi tự nguyện được xây dựng phong phú và đa dạng					
	Các chế độ phúc lợi được xây dựng dựa trên nhu cầu của NLD					

2. Yếu tố nào ảnh hưởng đến công tác quản trị thù lao cơ bản, quản trị khuyến khích tài chính, quản trị phúc lợi tài chính Công ty của anh/chị?

STT	Nội dung	Mức độ độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Quy định pháp luật, chính sách của Nhà nước					
2	Tiền lương, thu nhập trên thị trường					
3	Điều kiện kinh tế xã hội, giá cả					
4	Đặc điểm sản xuất kinh doanh					
5	Khả năng tài chính					
6	Quan điểm của lãnh đạo					
7	Đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương					
Yếu tố khác, ghi rõ:						

3. Mong muốn của anh/chị về công tác quản trị thù lao cơ bản

.....

Mong muốn của anh/chị về công tác quản trị khuyến khích tài chính:

.....

Mong muốn của anh/chị về quản trị phúc lợi tài chính:

.....

.....

XIN CẢM ƠN!

PHỤ LỤC 2: QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG, THƯỞNG

**CÔNG TY TNHH ETEN
TECHNOLOGIES VIỆT NAM**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG, THƯỞNG

CÔNG TY TNHH ETEN TECHNOLOGIES VIỆT NAM

(Ban hành kèm theo Quyết định số 92/QĐ-HĐQT ngày 04 tháng 02 năm 2019 của Hội đồng quản trị Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam)

CHƯƠNG I

ĐỐI TƯỢNG ÁP DỤNG - NGUYÊN TẮC TRẢ LƯƠNG THẨM QUYỀN QUYẾT ĐỊNH LƯƠNG

Điều 1. Đối tượng áp dụng

1. Thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách.
2. Ban Quản lý điều hành (Ban giám đốc, Kế toán trưởng).
3. Lao động có hợp đồng không xác định thời hạn; Hợp đồng xác định thời hạn từ đủ 3 tháng đến 36 tháng; Cán bộ quản lý do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.

Điều 2. Nguyên tắc trả lương

1. Tiền lương trả cho người lao động theo chất lượng làm việc tại Công ty phải đảm bảo nguyên tắc công bằng, hợp lý.... theo các quy định của Nhà nước, hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty và theo công việc của người lao động.
2. Khi thay đổi công việc sẽ hưởng lương theo công việc đó, theo nguyên tắc khi thay đổi công việc chỉ thay đổi hệ số lương công việc.
3. Giám đốc ban hành quy định về lương, thưởng, phạt căn cứ vào hiệu quả kinh doanh hoặc căn cứ nhiệm vụ được giao của các đơn vị.
4. Giám đốc ban hành quy định về tiền lương và các chế độ khác đối với lao động chưa bố trí được việc làm, nghỉ việc, chuyển sang Công ty khác, mất sức lao động, nghỉ hưu, bị kỷ luật,...

Điều 3. Thẩm quyền quyết định việc trả lương

1. Hội đồng quản trị quyết định lương của Thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách, Ban Quản lý điều hành, Cán bộ quản lý do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.
2. Giám đốc quyết định lương và bổ sung lương của các chức danh còn lại.

CHƯƠNG II

PHƯƠNG THỨC TRẢ LƯƠNG - HÌNH THỨC TRẢ LƯƠNG

Điều 4. Phương thức trả lương

- Áp dụng đối với lao động tại Điều 1 Quy chế này
- Lương bao gồm 2 phần: Lương cơ bản, lương công việc.
- Thuế thu nhập cá nhân: Người lao động chịu trách nhiệm đóng thuế thu nhập cá nhân theo quy định.

1. Lương cơ bản

- 1.1. Mức lương cơ bản do Công ty xây dựng, giao Giám đốc quy định;
- 1.2. Mức lương tối thiểu vùng Công ty áp dụng do nhà nước quy định;
- 1.3. Bảng lương cơ bản được Công ty xây dựng và đăng ký với sở Lao động-Thương binh và Xã hội thành phố Hà Nội.
- 1.4. Các chế độ BHXH bắt buộc, kinh phí công đoàn, công đoàn phí, đảng phí,... căn cứ theo Bảng lương cơ bản. Đối với những chức danh phát sinh, chưa có trong bảng lương cơ bản, Công ty vận dụng tương đương theo tính chất công việc để trích đóng theo quy định.

2. Lương công việc

- Lương công việc là khoản tính thêm cho người lao động ngoài lương cơ bản.
- Hệ số lương công việc và đơn giá lương công việc do Giám đốc quy định.

Điều 5. Hình thức trả lương

1. Theo thời gian: Căn cứ ngày làm việc thực tế của tháng. Lương thời gian áp dụng cho nhân viên văn phòng và những công việc hành chính tại các bộ phận khác.
2. Theo ca sản xuất: Ca làm việc do cấp quản lý trực tiếp sắp xếp trên nguyên tắc phù hợp với thời gian làm việc trong ngày theo quy định của Pháp luật lao động.

3. Lương khoán: Công ty có thể áp dụng hình thức lương khoán đối với các công việc cụ thể do Giám đốc quyết định.

CHƯƠNG III

QUỸ TIỀN LƯƠNG

Điều 6. Quỹ tiền lương

Quỹ tiền lương được Hội đồng quản trị duyệt hàng năm và tính vào chi phí sản xuất kinh doanh trong kỳ. Quỹ tiền lương của Công ty bao gồm:

1. Tiền lương cố định (lương cơ bản và công việc): Không phụ thuộc vào kết quả kinh doanh.
2. Tiền lương bổ sung theo kết quả kinh doanh.
3. Tiền lương bổ sung cho Thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách, Ban Điều hành theo kết quả kinh doanh.
4. Tiền lương bổ sung trích thêm trong kỳ ngoài khoản 1 và 2 do Hội đồng quản trị quyết định tùy theo mức độ hoàn thành kế hoạch.

CHƯƠNG IV

HỆ SỐ LƯƠNG CƠ BẢN - HỆ SỐ LƯƠNG CÔNG VIỆC

Điều 7. Việc điều chỉnh hệ số lương cơ bản

Mức lương cơ bản dùng để trả lương và làm cơ sở đóng các loại BHXH bắt buộc và giải quyết các chế độ, chính sách đối với người lao động theo quy định.

Hệ số lương cơ bản, thời gian tăng và mức tăng căn cứ theo quy định trong Bảng lương đã được Công ty đăng ký với cơ quan chức năng quản lý lao động. Người lao động có thể được điều chỉnh tăng hệ số lương cơ bản trước hạn do Giám đốc quyết định khi có thành tích xuất sắc.

Điều 8. Hệ số lương công việc do Giám đốc quy định theo thẩm quyền

Giám đốc quyết định việc tăng, giảm hệ số lương công việc cho kỳ kế tiếp căn cứ theo kết quả đánh giá hiệu quả làm việc trong kỳ.

Điều 9. Các trường hợp điều chỉnh hệ số lương cơ bản và hệ số lương công việc phải thông qua Ban chấp hành Công đoàn cơ sở trước khi trình Giám đốc phê duyệt.

CHƯƠNG V

CÁC CHẾ ĐỘ CHI LƯƠNG KHÁC

Điều 10. Chế độ tiền lương trong thời gian Công ty cử đi học

1. Thời gian đi học các lớp ngắn hạn đến 3 tháng: Người lao động hưởng 100% lương công việc.
2. Thời gian đi học trên 3 tháng đến 6 tháng: Người lao động hưởng 70% lương công việc.
3. Các trường hợp đi học khác do Giám đốc quyết định.

Điều 11. Tiền lương đối với lao động có chuyên môn - kỹ thuật cao

Tiền lương đối với lao động có chuyên môn kỹ thuật cao do Giám đốc quyết định.

CHƯƠNG VI

LÀM THÊM GIỜ

Điều 12. Về chế độ làm thêm giờ

Làm thêm giờ thực hiện theo thỏa ước lao động tập thể và quy định của Công ty.

CHƯƠNG VII

CHẾ ĐỘ CHI LƯƠNG TRONG THỜI GIAN NGHỈ ĐAU, THAI SẢN VÀ CÁC TRƯỜNG HỢP KHÁC

Điều 13. Chế độ trả lương đối với các trường hợp nghỉ đau ốm, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hưu trí, tử tuất theo quy định của Luật BHXH và thỏa ước lao động tập thể của Công ty.

Điều 14. Các trường hợp chỉ được hưởng tiền lương bằng tiền lương tối thiểu vùng theo quy định của nhà nước.

Các cá nhân vi phạm nội quy lao động Công ty, bị tạm đình chỉ làm việc chờ phân công việc khác hoặc đang chờ xử lý kỷ luật.

Điều 15. Các trường hợp được phụ cấp tiền lương

Giám đốc quyết định mức phụ cấp tiền lương đối với lao động được Công ty cử làm nhiệm vụ hợp tác, liên kết liên doanh với đơn vị khác được đơn vị đó trả lương.

CHƯƠNG VIII

THỜI GIAN TRẢ LƯƠNG

Điều 16. Thời gian trả lương

1. Thời gian trả lương cơ bản và lương công việc từ ngày 01 đến ngày 05 của tháng sau.
2. Thời gian trả lương bổ sung theo kết quả kinh doanh, thưởng do Giám đốc quyết định.

CHƯƠNG IX

TIỀN THƯỞNG

Điều 17. Nguồn hình thành tiền thưởng

Nguồn tiền thưởng từ quỹ khen thưởng, phúc lợi.

Điều 18. Tiền thưởng

Tiền thưởng do Giám đốc quyết định theo quy định lương, thưởng của Công ty.

Điều 19. Điều kiện xét khen thưởng

1. Hoàn thành tốt công việc được giao, không vi phạm nội quy, quy chế, quy định của Công ty.
2. Có thời gian làm việc theo kỳ tính thưởng.

CHƯƠNG X

ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Điều 20. Quy chế này thay thế cho quy chế trả lương - thưởng Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam, ban hành kèm theo Quyết định số 272/QĐ ngày 26 tháng 4 năm 2019 của Hội đồng quản trị Công ty TNHH Eten Technologies Việt Nam và có hiệu lực kể từ ngày Hội đồng quản trị ký quyết định ban hành. Trong quá trình thực hiện quy chế này, khi xét thấy không phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị, tình hình giá cả trên thị trường lao động, Giám đốc phải có trách nhiệm trình Hội đồng quản trị xem xét quyết định./.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH

PHỤ LỤC 3: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Bản mô tả công việc cho vị trí nhân viên Hành chính - Nhân sự của phòng Hành chính - Nhân sự

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
I. Thông tin chung:	
Tên phòng/ bộ phận	Phòng Hành chính - Nhân sự
Họ và tên	Đoàn Diệu Linh
Chức vụ	Nhân viên Hành chính - Nhân sự
Tên người chỉ huy trực tiếp	Nguyễn Thị Thu Trang
II. Mục tiêu công việc: Thực hiện hoạt động nhân sự của Công ty.	
III. Nhiệm vụ cụ thể:	
1. Hành chính (30%)	
- Xây dựng, soạn thảo và cập nhật các form mẫu liên quan đến phân việc của bộ phận Hành chính - Nhân sự.	
- Quản lý và theo dõi hồ sơ giấy tờ, công văn đến và đi....	
- Quản lý vệ sinh văn phòng, trang thiết bị, văn phòng phẩm.	
- Làm thanh toán các CPCĐ tại Văn Phòng: Phí vệ sinh, tiền điện, tiền nước, gửi xe,...	
- Kiểm soát văn phòng phẩm, thẻ xe, bảo trì văn phòng, PCCC của tòa nhà...	
- Kiểm soát chi phí hàng tháng: Văn phòng phẩm, nước uống, đồ uống, mực in...	
- Tổ chức thực hiện các sự kiện văn hóa của Công ty.	
- Hỗ trợ hậu cần cho nhân sự khác: Đặt vé máy bay, đặt khách sạn...	
- Kiểm kê tài sản văn phòng (máy tính, tủ lạnh, chìa khóa...)	
- Rà soát các loại văn bản, hợp đồng...	
2. Nhân sự (70%)	
- Xây dựng quy trình tuyển dụng, đăng tin tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ. Hỗ trợ tổ chức phỏng vấn, đánh giá ứng viên.	
- Xây dựng, phát triển các kênh, nguồn tuyển dụng thông qua các hoạt động đăng tin, quảng bá thông tin tuyển dụng	

- Xây dựng chính sách lương, thưởng, KPI cho tất cả các nhân viên
- Lập kế hoạch và tổ chức các hoạt động Công ty: Teambuilding, liên hoan, du lịch,...
- Làm báo cáo ngày, tuần, tháng... gửi cấp trên.
- Thực hiện các yêu cầu khác khi có yêu cầu của Ban Lãnh đạo.

IV. Tiêu chuẩn:

1. Trình độ học vấn/chuyên môn:

- Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên ngành quản trị kinh doanh, quản lý công nghiệp, quản trị nhân sự, lao động tiền lương, hành chánh văn phòng.
- Vi tính văn phòng tương đương loại B trở lên.

2. Kỹ năng:

- Kỹ năng giao tiếp tốt.
- Tin học văn phòng thành thạo.

3. Kinh nghiệm:

- Ít nhất 1 năm kinh nghiệm ở vị trí quản lý nhân sự, hành chính.

4. Phẩm chất cá nhân:

- Trung thực, nhiệt tình công tác.